

Princípios de Gestão

[Unidade Curricular n.º 61029]

Texto de apoio

Marc Jacquinet

1ª edição

Versão provisória 1.0

2007

Universidade Aberta

Nota prévia

Este documento visa ajudar o aluno a orientar o seu estudo da matéria da disciplina de Princípios de Gestão e preencher uma lacuna na estruturação e no desenho das actividades de aprendizagem.¹

Em outras palavras, este guião de estudo tem, antes de mais, como objectivo apoiar o aluno na sua aprendizagem, valorizando a adequação de competências num modo mais profundo do que superficial (Fry, Ketteridge e Marshall 2007), valorizando a construção das competências e dos saberes.

O presente texto apoia na segunda edição do livro *Gestão das organizações* da autoria de Sebastião Teixeira e que é de leitura obrigatória.

Aconselho a que se leia todo o livro duas vezes, uma para ter uma ideia geral da matéria e forjar as primeiras relações entre conceitos, experiências e teorias, e uma segunda para estudar e preparar-se para o exame final.

A disciplina de Princípios de Gestão (código 61029, nos planos adequados, ou 85, nos planos não adequados) é uma das mais importantes disciplinas do curso de Gestão por introduzir o aluno à problemática fundamental das organizações e do seu funcionamento. Ela abre o aluno ao seu objecto de estudo, o mundo das organizações, e, em grande parte, é nesta disciplina que se discutem e constroem novas percepções, crenças e ideias sobre as empresas, entre outras entidades. A disciplina de *Princípios de Gestão* dá uma visão de conjunto das organizações, do seu funcionamento e dos seus problemas.

Bibliografia obrigatória da disciplina:

Teixeira, Sebastião (2005), *Gestão das Organizações*, Lisboa, McGraw-Hill, 2ª edição.²

¹ O presente texto visa também a cumprir o estipulado no despacho reitoral nº 185/R/2007 e a lei 76/2007 assim, e mais concretamente, como ir além de uma mera apresentação da matéria para o aluno sobre o que esperar na avaliação final. O presente texto também preenche o desejado pela Recomendação n.º 6/R/2007 com a selecção de um único livro adoptado.

² Esta obra é de consulta obrigatória para a presente unidade curricular. A matéria abrangida é a totalidade do livro.

Prefácio

Introduzir uma disciplina de introdução a um curso é sempre uma tarefa difícil. No quadro de uma disciplina que introduz os alunos aos rudimentos e aos problemas da gestão das organizações, a tarefa é ainda mais complicada pela variedade das áreas disciplinares abrangidas. Esta multiplicidade de disciplinas requer que haja algumas pontes entre elas e um esboço de um “dicionário” e a cadeira de Princípios de Gestão é uma tentativa concreta neste sentido.

Em outras palavras, a disciplina é não apenas um aglomerado de pontos de vista mas uma primeira tentativa de formalizar um olhar interdisciplinar sobre os saberes e as práticas de gestão.³

A importância de tal tarefa ainda se justifica por uma outra razão, a construção, por parte do aluno, de uma perspectiva de longo prazo sobre a sua formação, reforça o interesse de uma disciplina que fornece balizas nos diversos campos do saber e da prática de gestão.

As competências que o aluno vai desenvolver ao longo da sua aprendizagem vão do superficial para o aprofundamento e para aprofundar é preciso construir progressivamente as bases, é este objectivo que a disciplina tenta cumprir com a ajuda do livro, do texto de apoio, do atendimento do docente e dos recursos na Internet. A este respeito, o aluno pode também consultar a página da Internet da disciplina para obter informações sobre a disciplina e a matéria que é sujeita a avaliação.⁴

Uma das competências que mais destaque tem é a construção de um espírito crítico, como se entende na literatura sobre o *critical thinking* ou sobre a retórica. O aluno deve mostrar que sabe pensar, organizar as suas ideias, combinando-as com clareza num todo coerente. Deve também ser capaz de uma certa originalidade, especialmente se pensa continuar os estudos para além do primeiro ciclo. Por conseguinte, não vale reproduzir os esquemas e o texto do livro *ipsis verbis*, mas fazer seu o saber e utilizar a sua linguagem esforçando-se de a tornar mais rigorosa e mais clara.

³ Além dos conteúdos tradicionais e obrigatórios de gestão, como o planeamento ou estratégia, a organização, a liderança e a direcção e o controlo, a cadeira abrange outros temas como a internacionalização ou a responsabilidade social das empresas e outros temas que emergiram nos anos 1990 como a gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional. Estes temas claramente reforçam o olhar pluridisciplinar e interdisciplinar da matéria em apreço.

⁴ Ver URL seguinte: <http://www.univ-ab.pt/disciplinas/doge/pg61029/61029.htm>.

Uma das mensagens da presente unidade curricular é que a gestão das organizações é uma realidade complexa cujo estudo não se esgota nas quatro funções tradicionais - planeamento, organização, direcção e controlo - mas abrange todas as dimensões de uma organização e a sua transformação. As estruturas e as organizações mudam, por isso, é preciso fazer passar a mensagem que a gestão também mudou, e muito, tal como a organização e o seu ambiente desde os tempos de Taylor e Fayol. Novas perspectivas apareceram nos últimos anos que complicaram o estudo das organizações, nomeadamente a aprendizagem organizacional, a gestão do conhecimento, a gestão dos recursos humanos, a *research based view*, a economia das organizações, o comportamento organizacional, a sociologia das organizações e a ciência política, entre muitas outras perspectivas.⁵

⁵ São temas aprofundados ao nível dos mestrados em disciplinas como Gestão dos Sistemas Organizacionais ou Gestão da Inovação e do Conhecimento. xxx

Conteúdos:⁶

1. Introdução à Gestão

- 1.1 Gestão e sua evolução (1)
- 1.2 A empresa e o seu ambiente (2)

2. Planeamento e processo de decisão⁷

- 2.1 Planeamento (3)
- 2.2 Tomada de decisões (4)

3. Organização

- 2.1 Organização, processo e estruturas (5)

4. Direcção⁸

- 4.1 Motivação
- 4.2 Liderança
- 4.3 Comunicação
- 4.4 Cultura da organização

5. Controlo

- 5.1 O processo de controlo
- 5.2 Técnicas de controlo

5 Tópicos de Gestão

- 5.1 Internacionalização⁹
- 5.2 Gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional¹⁰
- 5.3. Ética empresarial

⁶ Indica-se entre parênteses os capítulos dos livros aos quais o plano se refere.

⁷ Esta parte relativa ao planeamento é geralmente tratada na literatura de gestão sob o vocábulo de estratégia. O aluno deve ser cónscio da proximidade de significado entre planeamento e estratégia. Seguiremos a escolha do livro e falaremos mais de planeamento do que de estratégia.

⁸ Acontece que a parte chamada de direcção é cada vez mais tratada como sendo um problema de liderança, especialmente na literatura sobre comportamento organizacional.

⁹ Um outro título, mais controverso, poderia ter sido o de globalização. Existe também a noção de mundialização (conceito que domina a literatura de língua francesa, *mondialisation*). Aqui, seguiremos a escolha ou preferência do livro.

¹⁰ Este capítulo é novo em relação aos anos anteriores e valoriza materiais interessantes que estão na fronteira dos problemas contemporâneos da gestão das organizações.

Ficha da disciplina

A disciplina de Princípios de Gestão tem como objectivo primário o fornecimento dos instrumentos de base para a compreensão da vida na e das organizações e, deste modo, a inserção do aluno no contexto da gestão organizacional.

Sinopse:

Através desta disciplina, serão fornecidos os conceitos e princípios fundamentais da Gestão das Organizações, começando-se pelo próprio conceito de “gestão” - suas características e finalidades - e empreendendo-se, depois, uma digressão pelas principais abordagens teóricas que o tema tem suscitado ao longo do tempo. Passar-se-á a uma análise sistémica das organizações e ao estudo das interações desenvolvidas no seio dos ambientes organizacionais. Por último, serão tratados os processos de gestão: planeamento, organização, direcção e controlo.

Competências:

Considera-se que, na sequência da leccionação, o aluno deva estar apto para:

- fazer uma leitura crítica do funcionamento das organizações;
- distinguir, analisar e avaliar as várias configurações organizativas;
- participar activa e criticamente na vida das organizações.

Método de estudo:

- Leitura da bibliografia recomendada com o auxílio do texto de apoio.
- Resolução dos testes formativos, consulta (posterior) das respectivas resoluções e reflexão sobre eventuais discrepâncias.
- Comunicação com os demais colegas através da participação no fórum (v. a página da disciplina na plataforma *moodle* da Universidade Aberta).
- Comunicação com o docente da disciplina (por telefone ou correio electrónico) sempre que surjam dúvidas resultantes do estudo dos materiais recomendados e da resolução dos testes formativos.

Avaliação

A avaliação é feita com base numa prova presencial a realizar no final do semestre.

O exame de Princípios de Gestão está dividido em dois grupos:

Grupo I: Tem a cotação de **10 valores**, identicamente distribuídos por um conjunto de dez questões. Cada pergunta deste grupo vale um valor.

Grupo II: Tem a cotação de **10 valores**, identicamente distribuídos por um conjunto de cinco questões. Cada pergunta deste grupo vale dois valores.

Na avaliação será tomado em consideração o domínio dos conteúdos - designadamente dos conceitos, da relação que entre eles se estabelece e da sua aplicação -; a capacidade de interpretação das questões; a objectividade e capacidade de síntese; a utilização de terminologia correcta e adequada e a clareza da exposição escrita.

Em caso algum será objecto de avaliação o que figurar para além das margens das folhas normalizadas da Universidade Aberta, bem como o que constar de folhas de rascunho.

Apenas serão tidas em consideração as respostas escritas a esferográfica de cor azul ou preta.

O exame tem a duração de 2 (duas) horas, às quais acrescem 30 (trinta) minutos de tolerância.

Plano de Estudo

O estudo da matéria de introdução à gestão pode ser organizado de diferentes modos. No presente texto de apoio, definimos alguns princípios e detalhamos um método relativamente consensual, baseado em unidades de estudo.

Cada Unidade de Estudo abrange um ou dois temas relacionados entre si e que permite um estudo contínuo e progressivo, com fraccionamento da matéria em sub-temas, e que exigem, entre as diversas unidades um trabalho de reflexão e comparação dos conceitos, teorias, resultados e ideias.

Tipicamente, o ideal, é ler o livro, nas grandes linhas, uma primeira vez para ver de que se trata e começar a relacionar e comparar as diversas teorias e ideias.

Após uma primeira leitura superficial, é preciso passar a uma leitura aprofundada em que os textos são estudados na sua ordem lógica, unidade após unidade.

Aconselho que o aluno tome notas quando lê uma unidade e que, entre duas unidades, faça uma reflexão e uma comparação do que estudou.

Unidade 1: Introdução à Gestão

Esta unidade abrange os dois primeiros capítulos do livro adoptado, tentando definir o problema da gestão das organizações como os seus traços mais marcantes como o da organização enquanto sistema aberto.

Objectivos:

1. Introduzir o conceito de gestão geral e analisar as funções fundamentais da gestão e a sua interdependência;
2. Identificar os diversos níveis de gestão e as principais tarefas dos gestores;
3. Analisar as capacidades necessárias para que os gestores, em cada nível, maximizem o seu desempenho;
4. Analisar a evolução histórica das principais abordagens de gestão, desde o princípio do século XX;
5. Visualizar a empresa como uma organização social com características próprias;
6. Analisar as razões por que as pessoas formam organizações e a importância das organizações em geral e das empresas em particular, na sociedade;

7. Introduzir o conceito de sistema aberto e da sua aplicação às empresas, pondo em destaque a sua interdependência entre a empresa e o seu meio ambiente;
8. Introduzir a análise dos objectivos, dos recursos e das forças do ambiente – próximo e alargado – das empresas como determinantes fundamentais do campo de actuação da gestão.

Unidade 2: Planeamento

O planeamento ou a estratégia e a definição da missão e dos objectivos estão no cerne do problema das organizações, mais especificamente no processo de decisão (ver unidade 3).

Objectivos:

1. Analisar o papel da missão como propósito básico e permanente da empresa e como base de definição do negócio e dos objectivos das diversas áreas;
2. Explicar como devem ser definidos os objectivos e desenvolvido o processo de planeamento;
3. Explicar o funcionamento, as vantagens e como evitar os problemas da gestão por objectivos;
4. Analisar mais profundamente o planeamento estratégico e a formulação de estratégias;
5. Explicar como as empresas analisam o seu ambiente e como procedem à sua análise interna, apresentando a análise SWOT;
6. Apresentar os vários modelos auxiliares da formulação de estratégias tanto a nível global da organização como ao nível das unidades estratégicas de negócios.

Unidade 3: Processo de decisão

Nesta unidade, estuda-se um aspecto central da vida das organizações: o processo de decisão com as suas diversas facetas e as suas implicações a todos os níveis da organização assim como nas suas relações com o exterior.

Objectivos:

1. Descrever o processo de tomada de decisões de forma racional e analisar a sua importância na gestão das organizações;
2. Caracterizar as decisões empresariais quanto a rotina, grau de incerteza e risco e analisar a sua importância relativa conforme os diversos níveis de gestão;
3. Apresentar alguns métodos auxiliares na tomada de decisões destinados a aumentar o seu grau de racionalidade e a reduzir a incerteza e o risco;
4. Identificar os principais factores que podem contribuir para a redução da eficácia das decisões empresariais com vista à sua ultrapassagem;
5. Analisar as vantagens das decisões em grupo e apresentação das principais técnicas que permitem o envolvimento das várias pessoas da organização na tomada de decisões.

Unidade 4: Organização (Organização, processo e estruturas)

Além de planear e decidir, a organização deve organizar os seus diversos grupos, departamentos e pessoas para que a estratégia seja seguida e as decisões postas em prática.

Objectivos:

1. Descrever o processo de organização e os vários tipos de departamentalização usados na definição de estrutura organizacional de uma empresa;
2. Estabelecer os conceitos de autoridade e delegação, responsabilidade, centralização e descentralização e as suas relações com as diversas estruturas organizativas, vantagens e inconvenientes e opções a tomar;
3. Analisar os princípios fundamentais de organização e apresentar a diversidade de estruturas que uma organização pode assumir, suas vantagens e inconvenientes;
4. Analisar de que modo o tipo de estrutura de uma organização é determinado por diversas variáveis, como a estratégia, a sua idade e dimensão, a tecnologia, o ambiente e as formas de poder e controlo existentes;
5. Pôr em destaque a importância da organização informal e do interesse do seu conhecimento para os gestores;

Unidade 5: Direcção, Motivação e Liderança

Não basta definir a estratégia, tomar decisões e organizar o trabalho, é preciso que haja cumprimento e assumpção de responsabilidades com base numa direcção que lidere a organização e resolve, mesmo que parcialmente, o problema a motivação.

Objectivos:

1. Apresentar algumas teorias sobre a natureza humana;
2. Analisar as principais teorias sobre a motivação das pessoas baseadas nas necessidades e sua satisfação;
3. Analisar as teorias da equidade, do reforço e das expectativas na explicação da motivação;
4. Reflectir sobre a forma como, na prática, os gestores actuam com o intuito de motivar os seus colaboradores;
5. Analisar as tendências recentes em matéria de motivação;
6. Explicar o conceito de liderança e a sua diferença em relação à gestão;
7. Descrever a abordagem da liderança baseada nos traços característicos do líder e a teoria do líder carismático;
8. Analisar os diversos estudos sobre a liderança baseados nas teorias comportamentais;
9. Analisar as teorias sobre a liderança numa perspectiva situacional ou contingencial;
10. Indicar os factores – relacionados cm o gestor, com os trabalhadores ou com a situação – que afectam a escolha do estilo de liderança nas empresas
11. Perspectivar a evolução futura das teorias explicativas da liderança.

Unidade 6: Comunicação e Cultura organizacional

Esta direcção ou liderança e as pessoas que trabalham na organização precisam que haja comunicação eficaz e uma maneira de entender-se e através do estudo da cultura própria da organização.

Objectivos:

1. Descrever o processo de comunicação, os seus elementos essenciais e referir o que, numa empresa, deve ser comunicado aos trabalhadores;

2. Analisar a diversidade de canais de comunicação formais e informais presentes numa organização;
3. Identificar os vários tipos de rede de comunicação e analisar as suas vantagens e inconvenientes;
4. Analisar as barreiras técnicas, de linguagem e psicológicas que impedem que os objectivos das comunicações sejam atingidos;
5. Analisar as várias técnicas que permitem desenvolver a capacidade de comunicação;
6. Referir os efeitos das novas tecnologias na eficácia das comunicações nas empresas
7. Conceituar cultura de uma organização;
8. Fazer a distinção entre cultura de uma organização e macrocultura de uma sociedade e analisar o seu relacionamento;
9. Identificar as origens da cultura das organizações e analisar como os valores que a enformam constituem a chamada teia cultural;
10. Descrever algumas das diversas classificações de culturas das organizações.

Unidade 7: Controlo: processo e técnicas

Além das três primeiras funções básicas da gestão - planeamento, organização e direcção -, existe uma quarta função importante: o controlo. Nesta última função, é preciso saber o que se fez e comparar os resultados com as previsões (planeamento) e decidir, se for necessário, tomar medidas de correcção ou de ajustamento.

Objectivos:

1. Descrever o processo de controlo das acções de gestão;
2. Definir e identificar o tipo de padrões geralmente usados no controlo de gestão, bem como as acções correctivas que os desvios implicam;
3. Analisar os vários tipos de controlo possíveis e a importância da correcta definição de pontos estratégicos de controlo;
4. Identificar as hipóteses de reacções negativas ao controlo e a forma de as evitar ou enfrentar;

5. Discutir a eventualidade de acção disciplinar e das formas de que se deve revestir e apresentar a forma de cálculo da contribuição de cada trabalhador para a produtividade;
6. Analisar a evolução histórica das principais abordagens de gestão, desde o princípio do século XX;
7. Descrever o processo de controlo orçamental como técnica de controlo global da empresa;
8. Apresentar algumas técnicas de controlo de qualidade;
9. Analisar alguns processos de controlo de stocks como o método ABC, quantidade económica e *just-in-time*;
10. Apresentação sumária do PERT e CPM como métodos de planeamento e controlo de projectos complexos susceptíveis de serem decompostos em redes.

Unidade 8: Gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional

Nesta unidade, começamos um estudo transversal das organizações com o duplo problema da gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional, dois temas que têm vindo a ganhar visibilidade tanto na literatura especializada de gestão como na vida das organizações, mormente nas políticas e acções de formação ou transformação.

Objectivos:

1. Apresentar os conceitos de informação e conhecimento e estabelecer as suas diferenças;
2. Conceituar gestão do conhecimento, demonstrar a sua importância e analisar o processo de gestão do conhecimento nas organizações do século XXI;
3. Analisar os diversos tipos de conhecimento e explicar as diversas formas de criação e partilha do conhecimento tanto internamente como a partir do exterior da empresa;
4. Desenvolver os conceitos de *benchmarking* e das melhores práticas de gestão;
5. Relacionar gestão do conhecimento com capital intelectual nas organizações;
6. Apresentar o conceito e a importância da aprendizagem organizacional e as características das organizações que aprendem (*learning organizations*).
- 7.

Unidade 9: Internacionalização

O segundo tema transversal é o da internacionalização das empresas -e até das outras organizações como as ONGs -, um tema intimamente ligado a um outro muito debatido: a globalização.

Objectivos:

1. Analisar as razões da internacionalização das empresas;
2. Apresentar as teorias explicativas do desenvolvimento do comércio internacional e destacar as variáveis com maior impacto no ambiente internacional das organizações;
3. Identificar as principais tendências no ambiente internacional das empresas;
4. Analisar as diversas fases de internacionalização e comparar as várias formas que as empresas podem adoptar num processo de internacionalização;
5. Apresentar o conceito de globalização;
6. Fazer uma comparação entre os estilos de gestão das empresas ocidentais e das asiáticas;
7. Analisar se, e até que ponto, os fundamentos da gestão das empresas são universais não obstante as diferenças de aplicação conforme o ambiente, a cultura e o grau de desenvolvimento do país ou área geográfica.

Unidade 10: Ética e responsabilidade social

Juntamente com escândalos e reestruturação de empresas, os temas da responsabilidade social das organizações e o da ética nos negócios e nas transacções ganharam relevância. Vamos ver aqui alguns temas e alguns estudos destes dois temas.

Objectivos:

1. Conceituar ética e responsabilidade social e revelar as suas diferenças;
2. Apresentar as visões clássica e contemporânea sobre o envolvimento social das empresas e os argumentos pró e contra que geralmente são apresentados;
3. Analisar as áreas específicas em que as expectativas da sociedade e a responsabilidade social das empresas se têm mostrado mais importantes e visíveis;

4. Analisar em que consiste, de que formas se pode revestir e quais as principais dificuldades encontradas na condução de auditoria social;
5. Explicar o conceito de ética e apontar as regras de ética aplicadas à gestão, bem como a importância da existência de códigos de ética nas empresas;
6. Conceituar *corporate governance* e estabelecer a sua relação com a ética e a responsabilidade social.

Bibliografia citada (não é para estudar para o exame final)

Fry, H., S. Ketteridge and S. Marshall (2007): *A handbook for teaching and learning in higher education*.