

Capítulo 1 – A Gestão e a sua Evolução

1. Conceito de gestão:

Gestão é o processo de conseguir obter resultados (bens e serviços) com o esforço de outros. Pressupõe uma atividade desenvolvida por um conjunto de pessoas para melhor atingirem o resultado pretendido, o que implica a existência de uma organização (divisão do trabalho entre os indivíduos).

NOTA: Grande parte das pessoas ou é gestor ou trabalham sobre a orientação de um gestor, por vezes, esta situação acontece simultaneamente no caso dos gestores intermédios que recebem ordens dos gestores superiores e transmitem aos gestores que se encontram abaixo de si.

2. Funções da gestão:

A tarefa da gestão é de interpretar os objetivos propostos e transformá-los em ação empresarial, através do planeamento, organização, direção e controlo de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir esses mesmos objetivos.

Há quatro funções fundamentais na gestão:

Planeamento	Organização	Direção	Controlo
-------------	-------------	---------	----------

PLANEAMENTO é o processo de determinar antecipadamente o que deve se feito e como fazê-lo. Planeamento é diferente de previsão, ou seja, embora o planeamento inclua a previsão, pode haver previsões sem se fazer qualquer planeamento como por exemplo prever o tempo, estamos a prever e não a planear o tempo.

O planeamento tem implícita a ação a desenvolver para que as coisas aconteçam, ou seja, no plano temos tudo definido de forma a tornar perfeito o que está planeado. Os planos têm de ser precisos de modo a servirem de guias claros para os gestores e para o pessoal da empresa, a informática veio ajudar a tornar os planos mais precisos e flexíveis.

ORGANIZAÇÃO consiste em estabelecer relações formais entre as pessoas e entre os recursos para atingir os objetivos propostos no planeamento. Para que a organização corra bem é preciso assegurar que a pessoa certa com a informação certa deve estar no local certo, no tempo certo e dispor dos recursos certos para que os objetivos sejam atingidos. Agora é necessário fazer com que as coisas aconteçam, há que dirigir.

A **DIREÇÃO** é o processo de determinar, isto é, influenciar o comportamento dos outros.

A direção envolve:

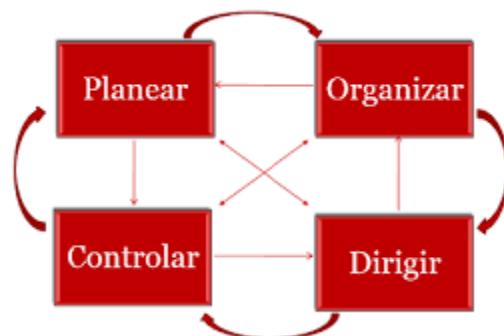
MOTIVAÇÃO – é reforço da vontade de se esforçar para conseguir alcançar os objetivos da empresa. É fazer aproximar os objetivos individuais dos da empresa. **Exemplo:** aumento salarial

Liderança – é a capacidade de conseguir com que os outros façam aquilo que o líder quer, ou seja, o líder expõe as suas orientações e pretende que os outros respeitem a sua exigência. A liderança é tão importante que por vezes se confunde com gestão mas é apenas uma das suas funções.

Comunicação – é a parte mais importante da direção porque parte do tempo do gestor é passado a comunicar, havendo a transferência de informação, ideias, conceitos ou sentimentos entre pessoas.

Estas quatro funções não devem ser vistas isoladamente já que entre elas se verifica uma total interdependência. Há então que verificar os seus desvios e analisar as razões. Gerir implica controlar.

CONTROLO é o processo de comparação do atual desempenho da organização com padrões previamente estabelecidos, apontando as eventuais ações corretivas. A prática desta função deve conduzir à determinação correta dos desvios verificados e definir as ações necessárias para que sejam corrigidos eventualidades no futuro.



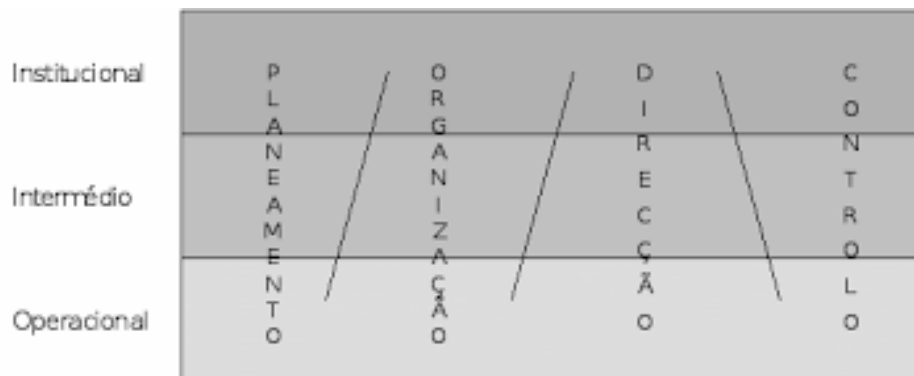
3. Níveis de gestão:

Consideram-se geralmente três tipos de gestão:

NÍVEL INSTITUCIONAL – a gestão caracteriza-se por uma forte componente estratégica, ou seja, envolvimento da totalidade de recursos na determinação do planeamento e na tomada de decisões que tem efeitos futuros na organização e são de difícil reversão e pela formulação de políticas gerais, isto é, que são definidas de forma geral e dizem respeito a toda a empresa (membros do conselho de administração, conselho de gestão e direção geral). São geralmente de médio e longo prazo, englobam a empresa toda e é onde permanece a gestão de topo.

NÍVEL INTERMÉDIO – predomina a componente tática que se caracteriza pela movimentação de recursos de curto prazo, ou seja, são tomadas decisões relacionadas com o curto prazo e elaboração de planos e programas específicos relacionadas com a área ou função específica do gestor.

NÍVEL OPERACIONAL – componente técnica, a atividade dos gestores traduz-se na execução de rotina e procedimentos.



A importância relativa das funções de gestão não é a mesma nos diferentes níveis de gestão. Se tomássemos por base o tempo relativo despendido pelos gestores dos diversos níveis com as diferentes funções da gestão teríamos uma apreciação como a da imagem acima.

Gerir implica acima de tudo decidir. Decidir os objetivos a prosseguir e qual a sua hierarquia em termos de relevância, quais são os caminhos (estratégias e táticas) a seguir para os atingir, como organizar os recursos humanos e matérias disponíveis, como dirigir os subordinados e como analisar em que medida as realizações correspondem ou não ao planeamento efetuado.

4. O gestor: tarefas e aptidões necessárias:

A atuação do gestor avalia-se geralmente por padrões de eficiência e eficácia.

Conceitos de eficiência e eficácia são diferentes!

Relação proporcional entre a qualidade e a quantidade de inputs e a quantidade de outputs produzidos. Assim quanto maior for o volume de produção conseguido com o mínimo de recursos, maior é o grau de **EFICIÊNCIA** do gestor responsável.

É a medida que os outputs produzidos pelo processo se aproximam dos objetivos propostos, ou seja, quanto menores forem os desvios entre o planeamento e o realizado, maior é o grau de **EFICÁCIA** do gestor.

Um gestor pode ser eficaz sem atingir um grau elevado de eficiência e pode ser eficiente sem ser eficaz.

Para um gestor ser eficaz e eficiente deve possuir três tipos de competências: conceptual, técnica e em relações humanas.

APTIDÃO CONCEPTUAL – é a capacidade de apreender ideias gerais e abstratas e por sua vez aplica-las nas situações concretas. Um gestor com a capacidade conceptual apercebe-se da forma como varias funções da organização se complementa umas as outras e como a empresa se relaciona com o seu ambiente e como a alteração de uma parte da organização pode afetar a outra, ou seja, vê a organização como um todo.

APTIDÃO TÉCNICA – é a capacidade de usar conhecimentos, métodos ou técnicas específicas no seu trabalho concreto. De modo geral, esta aptidão está relacionada com o trabalho e os processos ou objetos físicos.

APTIDÃO EM RELAÇÕES HUMANAS – é a capacidade de compreender, motivar e obter a adesão das outras pessoas nas nossas ideias.

A importância destas competências varia com os diferentes níveis de gestão:

Institucional			
Intermédio	APTIDÃO CONCEPTUAL	APTIDÕES TÉCNICAS	APTIDÃO EM RELAÇÕES HUMANAS
Operacional			

5. Evolução da gestão:

Para melhor compreender a situação atual é importante rever a evolução das principais teorias organizacionais. É a partir do ano de 1900 que os princípios da gestão começam a ser formulados.

PERSPETIVA ESTRUTURAL:

Correntes de pensamento que atribuem uma preocupação na estrutura das empresas e na forma de executar as tarefas.

Escolas e Teorias ligadas a perspetivas estrutural:

Frederic Taylor apresentou o primeiro livro de forma científica que aborda os princípios da gestão. Pretende fornecer uma base de análise dos problemas de gestão com vista a alcançar uma maior eficiência industrial. Os seus trabalhos tiveram como principal objetivo melhorar a produtividade, concebendo e aplicando métodos de trabalho, tempos de descanso, quantidade de produção e o esperado standard, com o pagamento em função das unidades produzidas.

Ideias base da filosofia de Taylor:

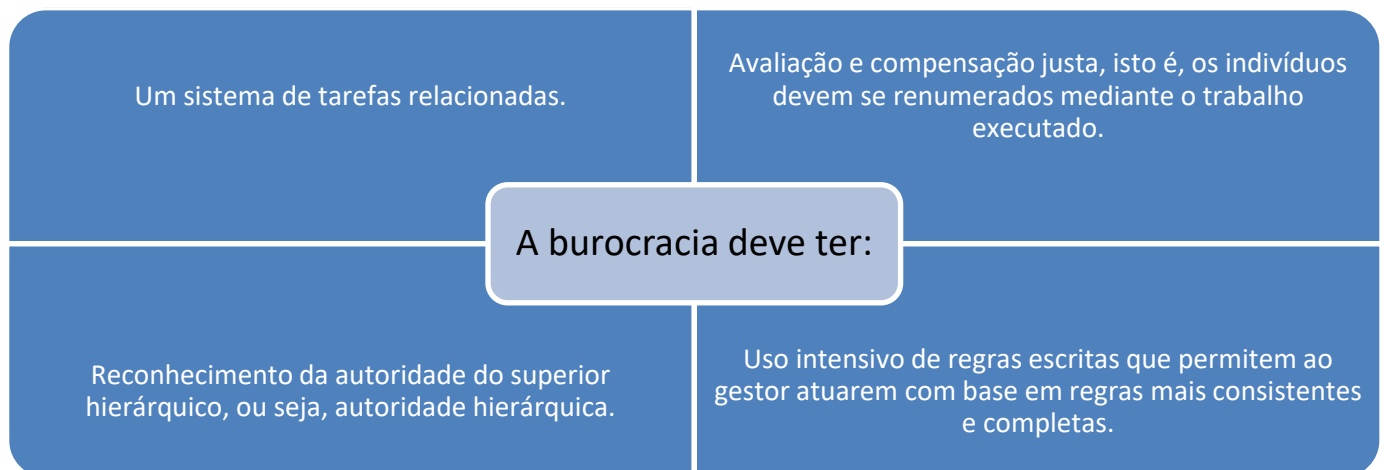
- Aplicação do método científico (conjunto de técnicas para investigar fenómenos, adquirir novos conhecimentos ou para corrigir e ou integrar conhecimentos prévios) para encontrar a melhor maneira de realizar um trabalho.
- Seleção, de forma científica, dos trabalhadores de modo a melhor desempenharem as tarefas.
- Treino, educação e desenvolvimento dos trabalhadores de modo a desempenharem melhor as tarefas.
- Interação amigável e cooperação entre os gestores e os trabalhadores mas com uma clara separação entre os deveres de uns e de outros.

Henry Fayol é o fundador da escola clássica de gestão sendo o primeiro a sistematizá-la. Enquanto Taylor só se preocupava com a produtividade, Fayol dirige os seus princípios a organização como um todo. Este dividiu as operações financeiras em seis atividades fundamentais: técnicas, financeiras, contabilística, comerciais, segurança e administração. A função administração engloba as funções fundamentais: planeamento, organização, comando, coordenação e controlo.

Fayol sugere 14 princípios gerais da gestão:

- 1º Divisão do trabalho: quanto mais pessoas se especializarem, maior é a sua experiência no trabalho. Esta divisão é feita segundo os graus de responsabilidade e de autoridade, ou seja, de hierarquia e staff (staff não se encontra dentro da hierarquia do comando, é um serviço de recomendação ou conselhos).
- 2º Autoridade: o direito de dar ordens e o poder de fazer obedecer; autoridade e responsabilidade devem estar intimamente ligadas.
- 3º Disciplina: uma organização com sucesso requer o esforço comum de todos os trabalhadores, embora, possam ser necessárias penalidades por causa dos diversos sistemas de incentivos.
- 4º Unidade de comando: cada trabalhador deve receber ordens de apenas um único chefe.
- 5º Unidade de direção: deve haver um objetivo em comum.
- 6º Subordinação do interesse individual ao interesse coletivo: os interesses de um indivíduo não devem ser superiores aos interesses da organização como um todo.
- 7º Remuneração: compensação pelo trabalho realizado deve ser justa tanto para quem recebe como para quem paga.
- 8º Centralização: grau de centralização ou descentralização da gestão dependerá das condições específicas da organização.
- 9º Cadeia de comando: numa organização, a linha de autoridade (linhas que unem os retângulos de um organograma) vai por ordem de escalões de gestão de topo até aos níveis mais baixos de gestão.
- 10º Ordem: os materiais devem estar organizados.
- 11º Equidade: os empregados devem ser tratados numa base de justa igualdade.
- 12º Estabilidade de emprego: deve ser uma prioridade da gestão reter os empregados produtivos.
- 13º Iniciativa: os gestores devem encorajar as iniciativas dos trabalhadores.
- 14º Espírito de equipa: contribui para a unidade da organização.

Max Weber está relacionado com a teoria da burocracia. A ideia de burocracia defendida por Max leva a um tratamento equitativo de todos os empregados, uma vez que a cada trabalhador correspondia uma área específica de atuação e responsabilidades com base na sua competência.



A teoria da decisão deve-se a Herbert Simon e James March, elaboram um modelo que pretende explicar os comportamentos organizacionais com base na teoria da burocracia mas pondo em destaque a ideia de que as pessoas que desenvolvem a sua atividade em organizações racionais tendem a ter comportamentos racionais. Os indivíduos geralmente tomam decisões examinando um conjunto limitado de alternativas e escolhem aquelas que lhes parece mais confortável e não procuram a solução ótima, sendo que não avaliam a totalidade de opções a seu dispor.

PERSPETIVA HUMANA:

Até aqui as teorias de gestão tinham deixado de lado o aspeto humano da organização, sendo que nesta perspetiva vão passar a ter uma maior importância.

Escolas e Teorias ligadas a perspetivas humanas:

A escola das relações humanas vem provar que a chave para uma maior produtividade esta no grau de satisfação do emprego no seu trabalho, nos sentimentos e nas atitudes. Hawthorne realizou uma experiencia para perceber os acidentes, a rotação de pessoal e o efeito das condições físicas de trabalho sobre a produtividade dos empregados.

A escola da dinâmica de grupos foi criada por Kurt Lewis. Lewis constatou que os empregados aprendiam mais depressa os métodos de trabalho se estes fossem discutidos em grupo.

Pesquisas sobre a gestão viradas para a liderança datam da década de 50. McGregor pós em conforto duas teorias: a teoria x e a teoria y.

Teoria X	Teoria Y
Os trabalhadores são preguiçosos e encaram o trabalho como um sacrifício a evitar;	Trabalhadores encaram o trabalho com naturalidade, como um lazer;
Por sua vez, como não lhes agrada o trabalho, precisam e preferem que haja controlo e direção sobre elas;	Ao contrário da teoria X, aqui há autocontrolo e o ambiente de trabalho deve permitir a iniciativas;
As suas regras são mais restritas e há recompensas para melhorar a sua atitude perante o trabalho	Dá autoridade aos empregados e estes assumem com gosto as responsabilidades,

PERSPETIVA INTEGRATIVA:

Escolas e Teorias ligadas a perspetiva integrativa:

Esta perspetiva procura a integração das duas perspetivas anteriores.

A escola sociotécnica defende que o sistema técnico (equipamentos e métodos de trabalho) tem uma forte influência sobre sistema social, ou seja, as relações humanas e os comportamentos de grupos são influenciados pelo sistema técnico em que as pessoas trabalham, portanto, os aspetos técnicos e sociais devem ser considerados em simultâneo.

A teoria dos sistemas, encara uma organização como um sistema aberto, isto é, uma entidade que interage com as variáveis do ambiente que a rodeia. Esta teoria assenta nuns princípios básicos. Primeiramente, é um sistema composto por um conjunto de subsistemas interdependentes e inter-relacionados: vários departamentos financeiros, comerciais, etc. Depois, é aberto e dinâmico, recebe energia dos outros sistemas com os quais troca informação e a que fornece também os resultados da sua produção. Ainda desenvolve uma procura permanente pelo equilíbrio e, por último as organizações são caracterizadas por de um lado terem múltiplos objetivos por outro lado podem empregar uma diversidade de meios para os atingir.

A teoria da contingência põem em destaque a ideia de que o que os gestores fazem, na prática, depende de um conjunto de circunstâncias que caracterizam uma dada situação, põe em relevo a relação entre a forma como a organização processa a atividade e as características da situação concreta.

6. Papeis desempenhados pelos gestores

Mintzberg depois de ter estudado a atividade dos gestores chegou a conclusão que normalmente, os gestores não atuam de acordo com as funções clássicas, em vez disso, eles desempenham uma serie de 10 papéis (como se fossem atores) diferentes que Mintzberg agrupou em 3 grandes grupos:

Interpessoal	1. Figurativo – desempenhando funções cerimoniais e sociais como representante da organização.
	2. Líder – interagindo com os subordinados, motivando-os e dirigindo-os.
	3. Relação – estabelecendo uma rede de contactos, nomeadamente no exterior da empresa.

Informacional	1. Recetor – recebendo informações tanto do exterior como do interior da empresa.
	2. Disseminador – transmitindo aos outros membros da organização as informações adquiridas.
	3. Transmissor – informando, para o exterior, sobre os planos, políticas, ações e resultados.

Decisional	1. Empreendedor – desenvolvendo iniciativas de mudança com base na análise das oportunidades proporcionadas pelo ambiente.
	2. Solucionador de distúrbios – responsável pela ação corretiva quando a organização enfrenta distúrbios significativos e inesperados.
	3. Distribuidor de recursos – controlando a afetação das pessoas, dinheiro, equipamento e tempo, programando e aprovando as decisões respectivas.
	4. Negociador – participando nas atividades de contratação e negociação.

EVOLUÇÃO FUTURA:

- Aparecimento com mais frequência das palavras: empresa flexível, outsourcing, empresa aprendiz, que passaram a ser mais usadas pelos gestores.
- Emergência da sociedade do saber, ultrapassando a sociedade que se baseava no capital, sendo o saber um fator decisivo para a produção.
- Novas formas de emprego: emprego flexível, temporário e o tele-emprego.
- Alteração da estrutura societária da empresa; o peso desta vai cada vez mais incidir sobre os investidores institucionais relacionados com os fundos de pensões e conseqüentemente novas formas de governo nas empresas.
- Novas abordagens ao uso da informação devido à evolução das novas tecnologias, por sua vez, vai ajudar os gestores de topo na tomada de decisões que não têm tido o tratamento que merecem.
- Alteração do vínculo que liga os trabalhadores às empresas e, por sua vez, alteração na forma de os gerir. Espera-se que, dentro de poucos anos o número de pessoas a trabalhar para uma organização, sem serem empregados, seja superior ao número de empregados, o papel do gestor será muitas vezes o de gerir a colaboração mais do que um papel de comando e controlo.
- Crescimento do trabalho do conhecimento, ou mais precisamente, como torná-lo mais produtivo.
- Tendência para a redução da hierarquia para a diminuição de títulos, tarefas e departamentos.
- Os canais verticais de comunicação são, cada vez mais, substituídos por relações horizontais entre pares.
- Crescente globalização dos negócios que leva a uma concorrência cada vez mais agressiva.