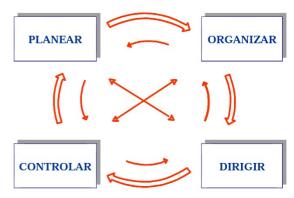
Capítulo 1: a gestão e a sua evolução

Conceito de gestão: é o processo de se conseguir obter resultados (bens ou serviços) com o esforço de outros. Pressupõem a existência de uma organização, isto é, varias pessoas que desenvolvem uma actividade em conjunto para melhor atingirem objectivos comuns.

Funções da gestão

Basicamente, a tarefa da gestão é interpretar os objectivos propostos e transforma-los em acções empresariais através do planeamento, organização, direcção, e controlo de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir esses mesmos objectivos. **São quatro as funções da gestão:**

- **Planeamento:** o processo de determinar antecipadamente o que deve ser feito e como fazê-lo;
- **Organização**: o processo de estabelecer relações formais entre as pessoas, e entre estas e os recursos, para atingir os objectivos propostos; esta em concordância com dirigir, pois é necessário *fazer com que as pessoas façam*;
- **Direcção**: o processo de determinar, isto é afectar, ou influenciar, o comportamento dos outros; envolve:
 - Motivação: reforço da vontade das pessoas se esforçarem por conseguir alcançar os objectivos da organização. Traduz-se na procura da aproximação dos objectivos individuais de cada um dos elementos humanos que fazem parte da organização com os objectivos globais da organização;
 - *Liderança*: é a capacidade de conseguir que os outros façam aquilo que o líder quer que façam;
 - *Comunicação*: é o processo de transferencia de informações, ideias, conceitos ou sentimentos entre pessoas. A maior parte do dia do gestor é passada a comunicar;
- Controlo: é o processo de comparação do actual desempenho da organização com standars previamente defendidos, apontando as eventuais acções correctivas. O controlo deve conduzir à determinação correcta dos desvios verificados e definir as acções necessárias para que sejam corrigidos e evitados no futuro.



ISCAP Página 1 de 52

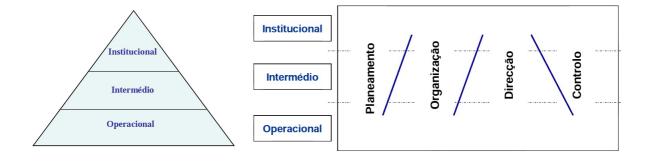
A figura anterior representa as funções da gestão e as relações que entre elas se estabelecem com destaque para as relação circular (que geralmente é mais evidente). Planear implica a existência de controlo; o estilo de direcção depende do tipo de organização; e o controlo será exercido de forma diferente consoante o estilo de direcção. A interdependência entra as diversas funções esta também representada.

Níveis de gestão

Gestores são todos aqueles, que numa organização, conseguem coisas feitas com o trabalho de outros, planejado, organizando, dirigindo e controlando. Consideram-se, geralmente, três níveis de gestão:

- Nível institucional: a gestão caracteriza-se por uma forte componente estratégica, ou seja, envolvimento da totalidade dos recursos disponíveis na determinação do rumo a seguir (associado a acções de médio e longo prazo) e pela formação de políticas gerais, isto é, que são definidas de forma genérica e dizem respeito a toda a organização. Corresponde aos membros do conselho de administração, gerência, conselho de gesto e direcção geral;
- Nível intermédio: predomina uma componente táctica que se caracteriza por uma movimentação de recursos no curto prazo e elaboração de planos e programas específicos relacionados com a área ou função do respectivo gestor. É desempenhada pelos directores de divisão, directores de área directores funcionais, directores de departamento, etc;
- **Nível operacional**: predomina a componente técnica e a actividade destes gestores traduz-se fundamentalmente na execução de rotinas e procedimentos. São os supervisores, chefes de serviço, chefes de secção, etc;

A importância relativa das funções de gestão não é exactamente a mesma nos diversos níveis de gestão.



ISCAP Página 2 de 52

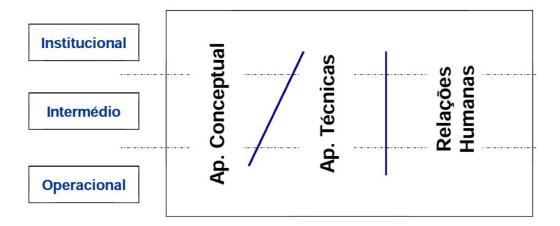
Competências essenciais do gestor

A actuação dos gestores avalia-se geralmente por padrões de eficiência e eficácia. Estes conceitos são diferentes.

- Eficiência é a relação proporcional entre a qualidade e a quantidade de inputs e a qualidade e a quantidade de outputs produzidos. Assim quanto maior for o volume de produção conseguido com o mínimo de factores produtivos, maior é o grau de eficiência do gestor responsável.
- Eficácia: é a medida em que os outputs produzidos pelo processo se aproximam dos objectivos propostos. Isto é, quanto menores forem os dévios entre o planeado e o realizado, maior é o grau de eficácia do gestor.

Um gestor pode ser eficaz sem ser eficiente, consegue atingir os objectivos mas não utiliza da melhor forma os recursos disponíveis. Para ser eficiente e eficaz, o gestor deve possuir e continuamente desenvolver varias aptidões essenciais. Geralmente consideram-se fundamentais três tipos de aptidões necessárias:

- **Aptidão conceptual**: é a capacidade para apreender ideias gerais e abstractas e aplicapá-las em situações concretas. Engloba a capacidade para ver a organização como um todo;
- Aptidão técnica: é a capacidade para usar conhecimentos, métodos ou técnicas especificas no seu trabalho concreto. Conhecimento e experiência em engenharia, informática, contabilidade, marketing ou produção são exemplo deste tipo de capacidade. Esta aptidão esta relacionada com o trabalho, com as coisas (processos ou objectos físicos);
- Aptidão em relações humanas: é a capacidade de compreender, motivar e obter a adesão das outras pessoas. Envolve características relacionadas com as capacidades de comunicar, trabalhar e entender as atitudes e os comportamentos dos indivíduos e dos grupos;



ISCAP Página 3 de 52

Teorias da gestão

Ao longo do ultimo século, as escolas de pensamento em termos de gestao, podem ser agrupadas em três grandes categorias:

- Perspectiva estrutural: abarca as correntes de pensamento nesta matéria em que as formas de organização do trabalho e das instituições é atribuído relevo especial;
 - Gestao cientifica (Taylor);
 - Teoria geral da administração (Fayol);
 - Teoria da burocracia (Weber);
 - Teoria da decisao (Simone);
- Perspectiva humana: abrange diversas teorias de gestao que apresentam como traço fundamental a preocupação com as pessoas que integram as organizações;
 - Escola das relações humanas (Mayo);
 - Dinâmica de grupos (Lewin);
 - Liderança (McGregor);
- **Perspectiva integraria**: engloba diversas teorias cuja abordagem traduz uma preocupação de equilíbrio entre as tarefas (a estrutura) e as pessoas;
 - Escola sociótécnica (Instituto Tavistock);
 - Teoria dos sistemas (Katz e Kahn);
 - Teoria da contingência (Burns e Stalker);
 - Papeis desempenhados pelos gestores (Mintzberg);

Gestão cientifica (Taylor)

A apresentação do primeiro livro que, de forma cientifica, aborda os princípios e a pratica da gestão. O livro, precisamente chamado *Princípios da Gestão Cientifica*, é publicado em 1911 e pretende, pela aplicação do método cientifico, fornecer uma base de analise dos problemas de gestão com vista a alcançar uma maior eficiência industrial. Tem como boa as seguintes ideias:

- Aplicação do método cientifico para encontrar a única melhor maneira de realizar o trabalho;
- Selecção, de forma cientifica, dos trabalhadores que melhor desempenharão a tarefa;
- Treino, educação e desenvolvimento dos trabalhadores de modo a melhor desempenharem as tarefas;
- Integração amigável e cooperação entre gestores e os trabalhadores, mas com uma clara separação dos deveres entre uns e outros;

ISCAP Página 4 de 52

Contabilidade e administração

1° Semestre

Fundamentalmente orientado para melhorar a gestao industrial:

- Metidos de trabalho;
- Descanso das tarefas;
- Quantidade de produção esperada standars;
- Pagamento por unidade de produto;

Teoria geral da administração (Fayol)

Fayol sugere 14 princípios gerais da gestao (administração):

- Divisão do trabalho;
- Autoridade:
- Disciplina;
- Unidade de comando;
- Unidade de direcção;
- Subordinação do interesse individual ou interesse colectivo;
- Remuneração;
- Centralização;
- Cadeia de comando;
- Ordem:
- Equidade; estabilidade do emprego;
- Iniciativa;
- Espirito de equipa;

Dinâmica de grupos (Lewin)

Verificou-se que os empregados aprendiam mais depressa os métodos de trabalho que se pretendiam implementar se os pudessem discutir em grupo.

Liderança (McGregor)

Enfatiza-se a importância dos grupos e da sua liderança com duas teorias:

- **Teoria X** as pessoas encaram o trabalho como um sacrifício a evitar e, como tal, precisam e preferem ser dirigidas e controladas;
- **Teoria Y** as pessoas encaram o trabalho com naturalidade, como o descanso e o lazer, gostam de assumir responsabilidades e preferem o autocontrole;

Papeis desempenhados pelos gestores (Mintzberg)

Os gestores não actuam de acordo com as funções clássicas da gestao - o planeamento, a organização, a direcção, e o controlo - em vez disso, eles actua. Desempenhando, como se fossem actores, uma serie de 10 diferentes papeis que Mintzberg agrupou em 3 grandes grupos:

ISCAP Página 5 de 52

• Interpessoal/relações pessoais:

- Figurativo desempenham funções cerimoniais e sociais representantes da organização;
- Liderança interagindo com os subordinados, motivando-os e dirigindo-os;
- Relação estabelecendo uma rede de contactos, nomeadamente com o exterior da empresa;

· Informação:

- Receptor recebendo informações quer do interior quer do exterior da empresa;
- Disseminador transmitindo aos outros membros da organização as informações adquiridas;
- Transmissor informando, para o exterior da empresa, sobre os planos políticos, acções e resultados;

· Decisão:

- Empreendedor desenvolvendo iniciativas com base na analise das oportunidades proporcionadas pelo ambiente;
- Solucionados de distúrbios responsável pelas acções correctivas quando a organização afrenta distúrbios significativos e inesperados;
- Distribuidor de recursos controlando a afectação das pessoas, dinheiro, equipamento e tempo, programando e aprovando as decisões respectivas;
- Negociador participando nas actividades de contratação e negociação;

Tendências

- Internacionalização dos negócios/concorrência cada vez mais agressiva;
- Emergência da sociedade do conhecimento/saber como factor de produção;
- Empresa flexível/outsoursing/alteração do vinculo trabalhador -empresa;
- Colaboração. Auto-gestão e democracia organizacional/novas formas de poder;
- Redução de hierarquia, relações horizontais em vez de comunicação vertical;
- Alteração da atribuirá societária e das formas de governo das empresas;
- Novas abordagens ao uso da informação para a tomada de decisões;
- Gestor: gerir a colaboração mais dique papel de comando e controlo;
- Crescimento do trabalho do conhecimento, como torná-lo mais produtivo;

ISCAP Página 6 de 52

Capítulo 2: a empresa e o seu ambiente

A empresa como organização social

A organização é o meio mais eficiente de satisfazer um grande número de necessidades humanas. A empresa como organização social é composta por *duas ou mais pessoas*, que *interagem entre si através das relações recíprocas*, para *atingirem objectivos comuns*. São três as razoes que explicam a existência das organizações:

- Razoes sociais: as pessoas são seres gregários e organizam-se pela necessidade de relacionamento com outras pessoas;
- Razoes materiais: o desenvolvimento da actividade da organização conduz ao aumento de habilidade (eficiência) na execução das tarefas, à acumulação de conhecimento e ao conhecimento acumulado e armazenado para passagem aos vindouros;
- Efeito de sinergias: efeito multiplicador da actividade dos seus membros;

As empresas distinguem-se das demais organizações sociais pelas seguintes características são orientadas para o lucro, assumem riscos, são geridas segundo uma filosofia de negócios e como tal reconhecidas pelos governos e pelas outras organizações que com elas lidam, e são avaliadas sob um ponto de vista contabilístico. As empresas são organizações mas nem todas as organizações são empresas.

A empresa como sistema aberto

Um sistema pode definir-se como:

- Um conjunto de elementos: partes ou órgãos componentes do sistema, isto é, os subsistemas:
- Dinamicamente inter-relacionados: formando uma rede de comunicações e relações, em função da dependência recíproca entre eles;
- Desenvolvendo uma actividade ou função que é a operação , atividade ou processo de sistema;
- Para atingir um ou mais objectos ou propósitos que constituem a própria finalidade para a qual o sistema foi criado;

Para poder funcionar, todo o sistema apresenta os seguintes parâmetros:

- Entradas: recursos que vão permitir o funcionamento do sistema (inputs);
- Operação ou processamento: transformação dos recursos em outputs;
- Saídas: produtos finais (outputs);
- Retroacção: feedback do resultado esperado da concretização dos objectivos;

• Entropia: o sistema tende à desintegração, à desorganização, à deterioração;

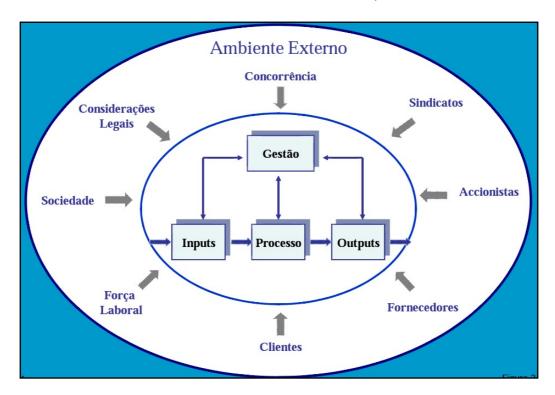
ISCAP Página 7 de 52

Os sistemas podem ser abertos ou fechados. Os sistemas abertos muitíssimas entradas e saídas em relação ao ambiente, como por exemplo uma organização (ou um conjunto de coisas que afecta e é afectada por factores externos ao próprio sistema). Os sistemas fechados têm pouquíssimas entradas e saídas, como por exemplo os sistemas mecânicos - o motor de um carro - ou as organizações que não afectam nem são afectadas por factores externos.

Sistemas mecânicos: as partes não tem objectivos; limita-se a desempenhar funções que servem os objectivos de outras entidades; as partes podem desempenhar subfunções; estes sistemas podem ser fechados ou abertos;

Sistema orgânico: estes sistemas tem um ou mais objectivos; as partes não têm objectivos, desempenham funções que servem os objectivos globais; estes sistemas são sempre abertos;

Sistema social: as partes têm objectivos próprios; são sempre abertos, por sua vez, parte de sistemas mais vastos que também têm os seus objectivos; os objectivos das partes, dos sistemas e dos sistemas mais vastos conflituam entre si;



O ambiente da empresa, também chamado envolvente ou contexto, é, por assim dizer, o terreno onde as empresas actuam, e costuma dividir-se em ambiente geral e ambiente de tarefa.

ISCAP Página 8 de 52

Contabilidade e administração

1º Semestre

Ambiente geral: conjunto amplo e complexo de condições e factores externos que envolvem e influenciam difusamente todas as empresas. É constituída por variáveis como:

- **Tecnológicas**: invenções técnicas, aplicadas, desenvolvimento;
- **Políticas**: clima político e estabilidade política geral de um país ou região, políticas económicas, fiscais, de emprego, etc;
- **Económicos**: nível de actividade e ozoniza, industrialização, rendimento per capita, etc;
- Legais;
- Sociais: cultura, valores, atitudes perante a vida, etc;
- Demográficas;
- Ecológicas: condições físicas e geográficas;

Ambiente de tarefa: corresponde ao segmento do ambiente geral mais imediato e próximo da empresa. É constituído por quatro sectores principais: consumidor/clientes; fornecedores; concorrentes e grupos regulamentadores: governo, sindicatos, associações de empresas, etc;



ISCAP Página 9 de 52

Capitulo 3: planeamento

Todas as organizações têm valores. Um valor é uma preferência sustentada sobre o modo de conduta ou por um fim; os valores partilhados diferem de organização para organização. As organizações estão dotadas de cultura organizacionais: em vez de olhar para os diferentes valores individuais, o que nos interessa são os grupos de valores que ocorrem regularmente e que se autoreinforçam. Chama-se visão ao sentimento de finalidade que directamente influencia a estratégica e unifica os esforços dos seus membros. A estratégia não é um detalhado plano ou programa de acção, é sim um tema unificado que dá coerência e direcção às decisões e acções de uma organização.

A missão serve para comunicar e articular a relação entre valores, visão e estratégia, a missão aponta a direcção.

Finalidade ou objectivo fundamental da empresa:

- Razão de ser da organização;
- · Filosofia básica;
- Finalidade estratégica geral;
- Afirmação de propósitos gerais e permanentes;
- Um vasto conceito de negócios prosseguindo conscientemente;
- Ponto de partida para a definição de prioridades, estratégicas, planos;
- Definição de funções e tarefas;

A definição de missão começa com a resposta à pergunta *Qual é o nosso negócio?* – o cliente é k define o negocio, é o ponto de partida. *Quem é o nosso cliente?* A forma como esta pergunta é respondida determina, em grande medida a forma como o negócio (a empresa) se define a si próprio.

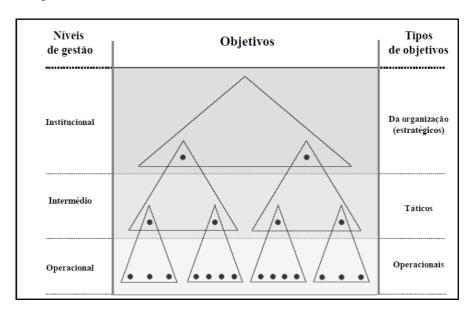
A missão de uma determinada organização traduz-se numa explícita declaração ou num implícito entendimento de qual é a razão de ser da sua existência. Quando se traduz numa declaração explícita, esta deve *breve e simples* para mais fácil entendimento, *flexível* para durar mais tempo, e *distintiva* para a diferenciar das outras organizações similares. A missão não deve ser demasiado estreita pois limita o desenvolvimento dos negócios, não clarifica a concorrência, desaproveita sinergias nem deve ser demasiado ampla pois dificulta a orientação do esforço. Habitualmente contem informação sobre o tipo de produtos ou serviços a que a empresa se dedica; os mercados a que se dirige; a sua filosofia de actuação; a visão que tem de si própria; a imagem publica que pertente transmitir. A missão de uma organização consiste na definição dos seus fins estratégicos gerais, expressam as intenções fundamentais da gestão global – de nível superior – da empresa proporcionando orientações para o seu desenvolvimento futuro. A missão deve ser formalmente expressa, servindo de guia de orientação para as pessoas que trabalham na empresa, nomeadamente os grupos que constituem e os gestores nos diversos níveis.

ISCAP Página 10 de 52

Objectivos são o resultado desejado numa qualquer actividade. Quando não forem expressamente bem definidos de forma diferente, entenderemos que *metas* e *alvos* são sinónimos de objectivos. Enquanto a missão é definida de uma forma genérica, vaga, não quantificada, os objectivos devem ser explicitados de forma concreta.

Características dos objectivos:

- **Hierarquia:** nem todos os objectivos têm a mesma prioridade; há objectivos que são mais importantes que outros que lhes estão subordinados, e o doseamento do esforço para os conseguir atingir deve ter isso em conta;
- **Consistência:** os objectivos, que por regra são múltiplos, devem harmonizar-se entre si;
- **Mensurabilidade:** comparação entre o que se planeou e o que se conseguiu; possibilidade dos objectivos serem concretizáveis, concretos, detalhados;
- Calendarização; reporta os objectivos ao tempo um período bem definido ou uma serie de fases;
- **Desafios atingíveis (realismo);** deve existir a real possibilidade de poderem vir a ser alcançados, mas simultaneamente obrigarem a um esforço, traduzindo-se assim num verdadeiro desafio que, quando se ganha, proporciona satisfação e estimulo para novas lutas.



As figura 1 mostra de forma esquemática como se harmonizam entre si os objectivos de uma empresa.

ISCAP Página 11 de 52

Contabilidade e administração

1° Semestre

Tipos de objectivos:

- Económicos: ligados à sobrevivência, proveitos e crescimento objectivo prioritário;
- Serviço: criação de benefícios para a sociedade responsabilidade social das empresas para com a sociedade em que se encontram;
- Pessoal: objectivos dos indivíduos ou grupos dentro da organização (Actualmente não se pode olhar apenas para os objectivos do grupo mas também aos individuais, de cada um);

OBJETIVOS / GRUPOS

Organização	>	maximizar os	lucros
Olualiiza ca o		IIIaxiiiiizai US	146103

- Gestores -----> promoções, vencimentos
- Empregados -----> aumento de remunerações
- Governo -----> adesão à legislação
- Concorrência -----> aumentar quota de mercado
- Clientes -----> qualidade / preço mais baixo
- Acionistas/Sócios ----> dividendos acrescidos
- Sociedade -----> proteção do ambiente
- Sindicatos -----> maior poder e influência

Peter-Ducker aponta oito áreas-chave na definição dos objectivos:

- Marketing: analisar o mercado, ver o que os clientes gostam e adoptar os produtos aos clientes;
- Inovação: as empresas devem ter departamento de ID, Investigação e desenvolvimento, para que possam inovar;
- Recursos humanos, financeiros e físicos: planeamento, o emprego e o desenvolvimento dos três recursos, factores fundamentais de uma produção;
- **Produtividade:** deve aumentar para a sobrevivência da empresa;
- Responsabilidade social: deve ter em conta o impacto da sua actividade no ambiente mais próximo;
- **Proveitos:** custos, riscos, sua cobertura, de contrário nenhum dos objectivos será atingido;

Eventuais problemas na implementação dos objectivos:

- Separação entre objectivos reais e objectivos estabelecidos: as acções e as decisões do dia-a-dia bem como a distribuição de recursos pelas diversas áreas e ainda os comportamentos mais recompensados levam a existência de conflitos de entre objectivos;
- · Multiplicidade dos objectivos;

ISCAP Página 12 de 52

• Dicotomia objectivos quantitativos versus objectivos não quantitativos: áreas em que a quantificação é mais fácil (vendas, produção) e outras onde essa quantificação é mais difícil (recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento), tal facto induzem a que as pessoas prestem mais atenção aos objectivos quantitativos.

Gestão por objectivos

Foi Peter Druker quem primeiro descreveu a gestão por objectivos. Trata-se se uma filosofia de gestão que pões ênfase estabelecimento de objectivos acordados entre os gestores de grau superior e subordinados e no uso destes objectivos assim definidos como a base fundamental dos esforços de motivação, avaliação e controlo. O processo desenvolve-se em cinco fases, devendo sublinhar-se desde já que o apoio e compromisso dos agentes de topo é crucial para o seu sucesso.

Vantagens da GPO:

- Traduz-se num efectivo planeamento global (uma vez que é um processo que engloba toda a organização);
- Garante a definição de prioridades bem como metas e padrões mensuráveis;
- Estimula a motivação e a participação dos empregados e gestores,
- Proporciona uma clarificação de funções, responsabilidades e autoridades;
- Aumenta a capacidade da empresa para responder com mais rapidez e flexibilidade às alterações do seu ambiente;

Desvantagem da GPO:

- Implicações resultantes da falta de empenho dos gestores de topo;
- Tendência para se concentrarem esforços no curto prazo em prejuízo do planeamento a longo prazo;
- Burocracias excessivas objectivos consomem demasiado tempo, reuniões, inúmeros regulamentos e produção de relatórios;

As cinco fases da GPO são:

- Estabelecimento de objectivos de longo prazo;
- Definição de objectivos específicos de curto prazo;
- Definição de objectivos individuais e padrões;
- Avaliação dos resultados;
- · Acções correctivas;



ISCAP Página 13 de 52

Planos

Os planos são os documentos que expressam a forma como os objectivos irão ser atingidos. A elaboração de planos destina-se fundamentalmente a escolher e definir a melhor abordagem. **Um plano deve fundamentalmente dar resposta as seguintes questões:**

- Quais as actividades a desenvolver na realização dos objectivos?
- Quando devem ser executadas essas actividades?
- Quem é responsável por fazer o quê?
- Onde devem ter lugar essas actividades?
- Quando deve a acção estar concluída?

Tipos de planos:

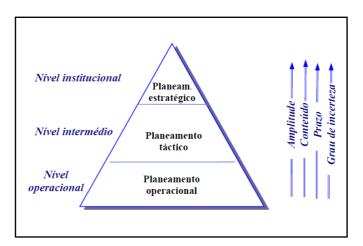
- **Políticos** são planos que se traduzem em guias preestabelecidos para orientar os gestores na tomada de decisão;
- **Procedimentos** são planos que estabelecem uma serie de passos para se alcançar um objectivo específico;
- **Regulamentos** são guias de acções específicos e detalhados que se destinam a dirigir as actuações das pessoas de uma forma mais apertada;
- **Programas** são fundamentalmente planos que relacionam duas variáveis: actividades e tempo; podem assumir a forma de um calendário com a descrição das actividades;
- **Orçamentos** são planos relativos a resultados esperados expressos em termos numéricos, geralmente em dinheiro;
- **Planos** contingentes são precisamente os planos que são elaborados para entrarem em acção se se verificarem determinadas circunstâncias que impeçam ou ponham em causa a continuidade da implementação do plano em curso;
- **Planos rígidos** são aqueles que dificilmente podem ser alterados, o que pode ter haver com a sua construção;
- **Planos flexíveis** são aqueles que admitem ser alterados durante a sua execução podendo inclusivamente prever desde logo a forma de o fazer;

ISCAP Página 14 de 52

Níveis de planeamento

Consideram-se três níveis de planeamento:,

- Planeamento estratégico: é o processo através do qual a gestão de topo define os propósitos globais da organização (a missão), os objectivos genéricos e a forma de os alcançar;
- Planeamento táctito: processa-se ao nível da gestão intermédia e resulta do desdobramento dos planos estratégicos; envolve empreendimentos mais limitados, prazos mais curtos áreas menos amplas e recursos mais limitados.
- Planeamento operacional: refere-se essencialmente às tarefas e às operações realizadas ao nível operacional. Caracteriza-se pelo detalhe com que estabelece as tarefas e as operações, pelo caracter imediatista focalizando apenas o curto prazo pela abrangência local, abordando apenas uma tarefa ou uma operação.



Características dos planos:

NÍVEIS	INSTITUCIONAL	INTERMÉDIO	OPERACIONAL
Planeamento	Estratégico	Tático	Operacional
Amplitude	A empresa como um todo	Uma área específica	Uma tarefa ou operação
Conteúdo	Genérico e sintético	Menos genérico; mais detalhado	Pormenorizado e analítico
Prazo	Longo Prazo	Médio Prazo	Curto Prazo
Grau de Incerteza	Elevado	Não tão elevado	Reduzido

ISCAP Página 15 de 52

Planeamento estratégico

Consiste na determinação antecipada do que se deve ser feito — visa antecipar o futuro da empresa no longo prazo. O planeamento que as pessoas mais se preocupam é o planeamento estratégico, pois é o mais abrangente, tendo assim menos hipóteses de errar.



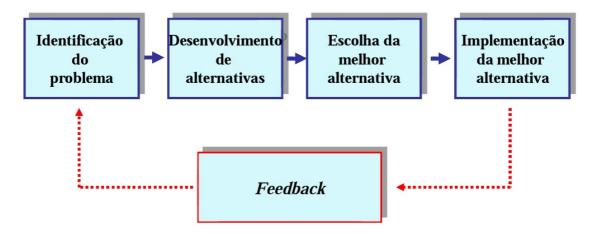


- 1. A primeira etapa consiste na elaboração da missão, como já vimos é a filosofia básica de actuação da empresa a qual vai determinar os parâmetros de orientação dos esforços a desempenhar para atingir os objectivos que se pretendem;
- 2. A segunda etapa consiste na análise do ambiente interno e externo, pretende-se analisar quais são as oportunidades e as ameaças que as forças do ambiente externo representam para a empresa, e como é que a empresa pode aproveitar essas oportunidades e minimizar as ameaças.
 - Analise do ambiente geral: conjunto amplo e complexo de condições e factores externos que envolve e influencia difusamente todas as empresas; As forças do ambiente geral (ou também conhecida como analise PEST Políticas, Económicas, Socioculturais, Tecnológicas) assumem fundamentalmente características sociais, políticas, económicas técnicas, legais, demográficas e ecológicas;
 - Analise do ambiente de tarefa: influencia dos (sobre os) diversos *stakeholders*; as forças do ambiente operacional ou de tarefa ambiente mais próximo da empresa, são os clientes, os fornecedores a força laboral e os concorrentes.
- 3. A terceira fase consiste na definição de objectivos específicos. Definidas as linhas de orientação da empresa e estabelecidos os objectivos, há que formular a estratégia de forma clara e precisa de modo a ser perfeitamente entendida por todos os

ISCAP Página 16 de 52

intervenientes nomeadamente os que vão desempenhar um papel fundamental na sua execução – os agentes de nível intermédio e o seu pessoal.

Capitulo 4: tomada de decisões



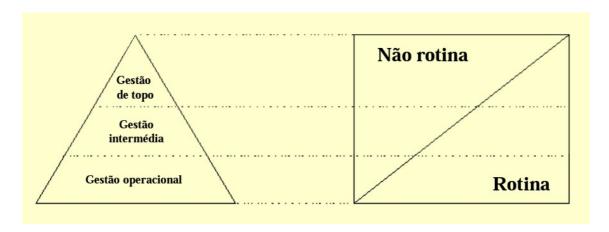
O processo da tomada de decisões de forma racional envolve quatro etapas:

- *Identificação do problema* é a primeira etapa, é a razão de ser de um processo de toma de decisões; os problemas que os gestores enfrentam resultam de ordens vindas dos gestores de nível superior, de situações originadas pela actividade dos subordinados ou da sua própria actividade normal como gestores;
- Desenvolvimento da alternativa consiste na listagem das varias formas possíveis de resolver um problema que foi identificado e requer solução, sendo necessário que todas as hipóteses possíveis da solução sejam analisadas.
- Escolha da melhor alternativa pode ser feita de varias formas: primeiro listagem dos efeitos potenciais de cada alternativa; segundo, a calcular a probabilidade da ocorrência de cada um dos efeitos potenciais; terceira, comparar os efeitos esperados de cada alternativa e as suas respectivas probabilidades. A alternativa que se mostre mais vantajosa para a organização será a escolhida para ser implementada.
- Implementação da melhor alternativa corresponde a passagem da acção. Os gestores devem estabelecer orçamentos e cronograma para as acções que decidiram e pelas quais são responsáveis.
- O processo só se considera completo quando é possível obter o *feedback* sobre a resolução do problema que esteve na sua origem.

ISCAP Página 17 de 52

Decisões de rotina e não rotina

As decisões que os gestores tomam nas suas organizações não são todas do mesmo tipo, diferem quanto ao tempo que demoram a ser tomadas, ao maior ou menos envolvimento de toda ou de uma parte da organização, as funções ou função que estão em causa, etc. Podemos desde logo considerar dois tipos fundamentais de decisões: *decisões de rotina*, que são decisões repetitivas, programadas e estruturadas, isto é, decisões que tem haver com a rotina das operações; e *decisões de não rotina*, que são decisões não programadas, novas, mal estruturadas, relacionadas com problemas que não se apresentam habitualmente, pelo contrario, podem surgir apenas uma vez, isoladamente. As decisões de rotina são típicas dos gestores de novel inferior, enquanto as decisões de não rotina são sobretudo tomadas pelos gestores de topo.



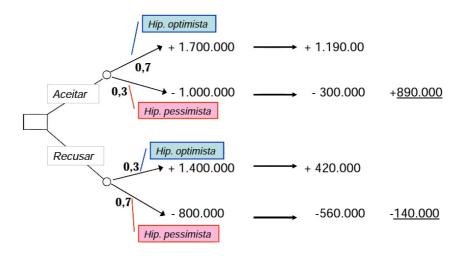
Métodos auxiliares de tomada de decisões

• Matriz de resultados esperados;

Alternativas (Cidades)	Resultado Potencial	Probabilidade de ocorrência	Valor esperado dos resultados
A B C	90 000 75 000 60 000	0,2 0,4 0,8	18 000 30 000 48 000
	R x	P =	V.E.

ISCAP Página 18 de 52

• Arvore de decisões;



Factores condicionantes da tomada de decisões

O processo de tomada de decisões pelos gestores é influenciado por um conjunto de factores tais como:

- O tempo disponível para decidir e implementar a decisão;
- A natureza critica do trabalho;
- As atitudes da empresa em relação ao processo de decisão;
- A quantidade de informação disponível;
- A capacidade do gestor como decisor;
- A criatividade e a inovação;
- A existência, ou não, de regulamentos escritos;

Tomada de decisões em grupo

As organizações são constituídas por um conjunto de pessoas que trabalham em conjunto na prossecução de objectivos comuns são formadas por vários grupos, formais ou informais, que entre si estabelecem relações de vários tipos. Apresenta vantagens como maior precisão nas deliberações; transmissão e partilha de informações; maior motivação; maior coordenação e controlo das acções subsequentes. Mas também apresentam inconvenientes como o tempo despendido; indecisão prolongada; e pulverização das responsabilidades.

Apresentação do problema

Geração de ideias

Apresentação individual e registo de cada ideia

Clarificação e discussão das ideias apresentadas

Ordenação e classificação individual das ideias

Classificação global

ISCAP Página 19 de 52

Grupo nominal

Grupo nominal é uma técnica de decisões em grupo que fundamentalmente se traduz numa reunião de um grupo em que os seus membros apresentam as suas ideias, face a face, mas numa forma sistemática e independente.

Método Delphi

O método Delphi é semelhante ao grupo nominal, excepção feita à presença física dos membros do grupo. Este método não permite nunca o encontro face a face dos elementos que constituem o grupo, ao contrario do método em grupos nominais. Esta técnica pode ser usada para tomar decisões quando um grupo é constituído por elementos que se encontram geograficamente distantes uns dos outros.

Caracteriza-se pelas seguintes fases:

- Identificação do problema e apresentação do questionário aos membros do grupo;
- Resposta ao questionário, de forma anónima e independente;
- Resposta ao novo questionário da mesma forma descrita na segunda fase (anónima e independente);
- Compilação das respostas e sua distribuição pelos membros do grupo acompanhadas de questionário revisto;
- Consenso e decisão final;

Capitulo 5: organização, processos estruturas

Função: tipo de actividade laborar que pode ser identificada e se distingue de qualquer outra (exemplo: financeira, comercial, produção, etc).

Departamentalizanão: processo de agrupar funções semelhantes ou relacionadas em unidades de gestão. Permite simplificar o trabalho do gestor e aumentar a eficiência e a eficácia da gestão, pois contribui para um aproveitamento mais racional dos recursos disponíveis nas organizações.

Razoes que levam a departamentalização das actividades ou funções:

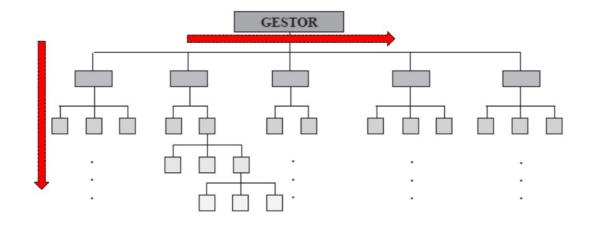
- Volume de trabalho;
- Agrupamento de funções similares;
- Tradição e leis do trabalho;
- Separação de funções para evitar conflitos de interesses;

ISCAP Página 20 de 52

• Necessidade de controlo de funções não semelhantes;

Diferenciações horizontal e vertical

A diferenciação consiste em criar níveis hierárquicos adicionais - diferenciação vertical - ou formar novos departamentos ao mesmo nível da hierarquia - diferenciação horizontal.



Tipos de departamentalização:

• **Departamentalização por funções:** agrupamento em actividade especializadas em produção, finanças, marketing, pessoal, etc;



• **Departamentalização por produto:** usada em empresas com uma estratégia de desenvolvimento ou comercialização de vários produtos, sobretudo quando é importante o conhecimento especializado de cada produto eventualmente com diferentes características;



ISCAP Página 21 de 52

Contabilidade e administração

1° Semestre

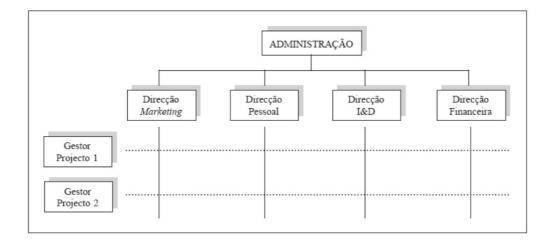
 Departamentalização por cliente: empresas que comercializam produtos ou serviços em que as relações com determinados grupos de clientes implicam preocupações diferentes;



• **Departamentalização por área geográfica:** importante em empresas com actividade não interdependentes, dispersas por varias áreas dentro ou fora do país. É mais usada quando, por exemplo, as vendas se processam para vários países além do mercado nacional, tendo os diversos mercados características diferentes;

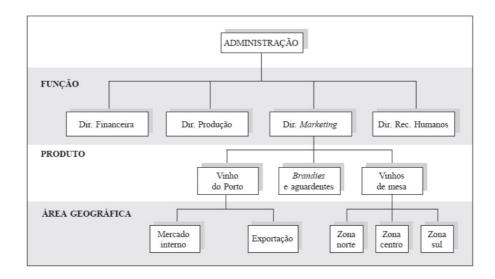


• *Departamentalização por projecto:* a departamentalização é permanente, em vez de mudar conforme acaba um e começa outro projecto;



ISCAP Página 22 de 52

Combinação de varias formas de departamentalização;



Responsabilidade: obrigação de se empenhar da melhor forma possível, na realização das funções que a essa pessoa foram atribuídas.

Autoridade: é o direito de decidir, de dirigir outros na execução das tarefas e desempenho de certos deveres tendo em vista a prossecução dos objectos da organização (mais responsabilidade deve implicar mais autoridade).

Delegação: é o processo de atribuir a alguém a responsabilidade do exercícios de uma actividade e a correspondente autoridade necessária para o efeito.

Razoes para a delegação:

- Maior rapidez nas acções e tomada de decisões, pois evita que os gestores de determinado nível tenham de colocar o problema ao gestor de nível superior;
- Treino e desenvolvimento do pessoal, pois da oportunidade de os gestores aprenderem a executar determinadas funções;
- Aumenta o nível de motivação, na medida em que as pessoas que se delega atribuem a delegação um significado de confiança nas suas capacidades, o que traduz numa realização profissional e as leva a esforçares por corresponderem à confiança depositada;
- Aumenta a moral e a cooperação (tal como no ponto anterior);
- Melhores decisões e trabalho mais bem executado, pois a pessoa que esta mais próxima da tarefa é a que melhor conhece a melhor forma de a executar;

• Permite desempenhar tarefas e funções mais complexas;

ISCAP Página 23 de 52

Contabilidade e administração

1° Semestre

No entanto, pode vir a verificar-se algumas limitações ou potenciais problemas no processo de delegação, nomeadamente:

- Probabilidade de perda de controlo se o feedback não for apropriado;
- Possibilidade de fracasso se o grau de responsabilidade e autoridade não for perfeitamente definido e entendido;
- Pode ser desastrosa se a pessoa em quem se delega não possui capacidade, aptidões nem experiência necessárias para a função ou tarefa;
- Problemática, se for atribuída responsabilidade mas insuficiente autoridade para desempenhar o cargo;

Sempre que se delega deve dar-se liberdade de actuação, mais liberdade implica mais responsabilidade.

Diversos tipos de autoridade:

- Autoridade de linha: detida pelos gestores de linha: os que são diretamente responsáveis pela obtenção dos objectivos da organização;
- Autoridade de satff: detida pelos indivíduos ou departamentos que apoiam os gestores da linha em áreas especializadas;
- · Autoridade funcional: direito que é concedido a uma pessoa ou a um departamento de satff para controlar processos específicos, praticas, políticas ou outros aspectos relativos a actividades executadas por outros departamentos.

Vantagens

Desvantagens

Autoridade de linha

- Simplicidade
- Divisão clara da autoridade
- Encoraja rapidez na acção

- Reduzido aproveitamento dos especialista
- Excesso de esforço do pessoal-chave
- Dependência de poucas pessoas-chave

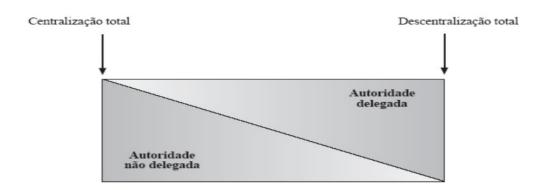
Autoridade de staff

- Possibilita apoio de especialistas
- Liberta executivos de análises pormenorizadas
- Meio de treino de especialistas jovens
- Possibilidade de confusão de funções
- Redução do poder dos especialistas
- Tendência para a centralização

Autoridade funcional

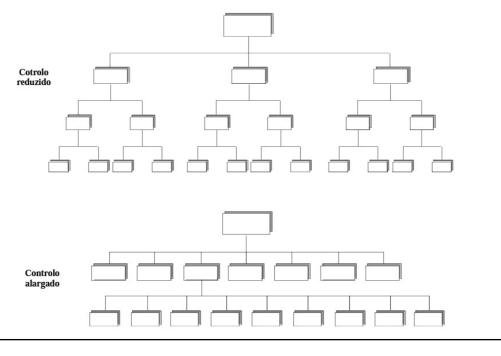
- Decisões especializadas de rotina pelos executivos
- Favorece a aplicação de conhecimentos técnicos
- Explicita a necessidade de executivos experientes
- Relacionamento mais complexo
- Problemas de coordenação
- Tendência para a centralização

ISCAP Página 24 de 52



Princípios da organização

- *Unidade de comando:* cada subordinada reporta a apenas um superior. A unidade de comando permite uma melhor coordenação e entendimento do que se espera das pessoas e tende a evitar conflitos;
- Paridade entre autoridade e delegação: significa que a responsabilidade exigida a um membro da organização não pode ser superior à que está implícita no grau de autoridade delegada;
- *Principio escalar da cadeia de comando:* significa que a autoridade deve passar do gestor de topo até ao ultimo elemento da hierarquia através de uma linha clara e ininterrupta a cadeia de comando;
- Amplitude de controlo: mede o número máximo de subordinados que deve reportar a um gestor. É também referida por vezes como amplitude de gestão, e também como amplitude de autoridade, amplitude de supervisão ou amplitude de responsabilidade;



ISCAP Página 25 de 52

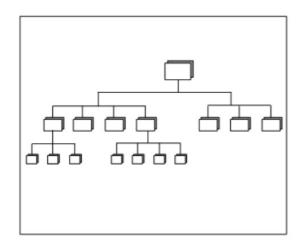
A tendência generalizada nas estruturas organizacionais vai no sentido da redução do número de níveis, o que implica uma **amplitude de controlo mais alargada** - organizações mais leves, mais simples, existe menos burocracia e são mais rápidas.

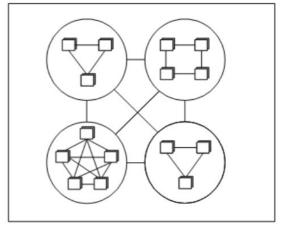
Centralização: é a situação que se verifica uma maior retenção da autoridade pelos gestores de topou, consequentemente, um reduzido grau de delegação.

Descentralização: é a situação inversa, em que se verifica um elevado grau de delegação da autoridade pelos gestores de topo aos gestores de nível inferior.

Estruturas organizacionais

Estruturas organizacionais é o conjunto de relações formais entre grupos e os indivíduos que constituem a organização. Define as funções e cada unidade de organização e os modos de colaboração entre as diversas unidades e é normalmente representado num diagrama chamado organograma (ou organograma). Há diversas formas de estruturar as organizações, mas todas elas caí num ou noutros dos dois tipos de organização: **mecânica** ou **orgânica**.





Estrutura mecanicista

Estrutura orgânica

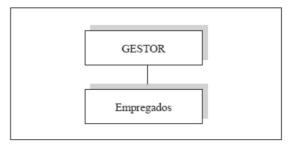
Estrutura mecanicista: relevado grau de diferenciação horizontal; relações hierárquicas rígidas, ênfase nas regras e procedimentos, com elevado grau de formalização e levada centralização das decisões, estruturas mais formais, mais burocráticas;

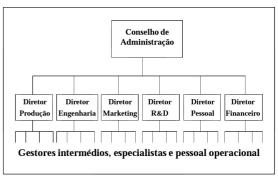
Estrutura orgânica: reduzida diferenciação horizontal, maior integração das pessoas, menor formalização e maior flexibilidade e elevado grau de descentralização da autoridade.

ISCAP Página 26 de 52

Tipos de estruturas

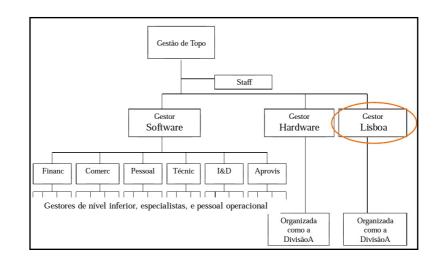
- Estruturas simples: é comum em empresas familiares e de pequena dimensão; é constituída por apenas dois níveis hierárquicos: o gestorproprietário, o patrão e os empregados, que a ele reportam diretamente:
- Estrutura funcional: para empresas em desenvolvimento ou para pequenas e medias empresas; divisão do trabalho e delegação de autoridade e responsabilidade a partir das funções *clássicas* da gestao: financeira, produção, comercial, pessoal, etc;





• Estrutura divisionária: divisão das

tarefas com base na diversidade de produtos, serviços, mercados ou processos da empresa. Cada divisão tem o seu departamento e são independentes. Esta estrutura é aconselhada numa empresa com uma estratégia de diversificação, ou seja, empresas com negócios, produtos ou serviços diferenciados. Pode ainda ser classificada por área geográfica; por consumidos/cliente; por produto; híbrida. Algumas considerações: cuidado com a formação dos gestores das divisões; descentralização das decisões correntes; manutenção de políticas, objectivos e estratégias globais; manutenção de órgãos centrais de satff; cuidado com o descontrolo e descoordenação das diferentes divisões face aos objectivos e estratégias globais e implementação e acompanhamento das actividade através de uma política de orçamento;



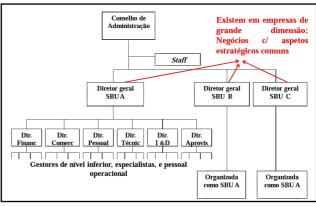
ISCAP Página 27 de 52

Contabilidade e administração

1° Semestre

• Estrutura por unidades estratégicas de negócios (SUB): empresas diversificadas de grande dimensão; constituição de unidades estratégicas de

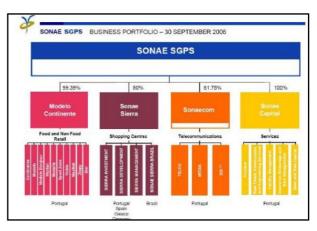
negócios (UEN ou SUB - Strategic Business Uniss), geridas por um só gestor. Apresenta vantagem como racionalizar organização de muitos e diferentes negócios numa empresa, ou grupo de empresas, e estabelecer coesão de direcção em áreas de negócios separadas mas de algum modo relacionas entre si;

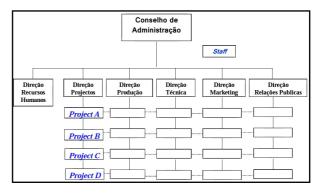


• Estrutura Holding (ou conglomerado): é aconselhada quando a carteira de negócios da organização não tem significativos aspectos em comum; apresenta

vantagens como a redução de custos administrativos em virtude da reduzida necessidade de pessoal administrativo na sede; facilita a descentralização; dispersão doa riscos dos negócios; facilidade de desenvolvimento; mas como principal desvantagem tem dificuldade em conseguir sinergias;

• Estrutura matricial: organização que combina as vantagens da duas estruturas fundamentais - a funcional e a divisionária. Combina duas linhas de autoridade; a vertical, relativa aos gestores funcionais e a horizontal, relativa aos gestores dos projectos, programas, áreas geográficas ou linhas de produtos;





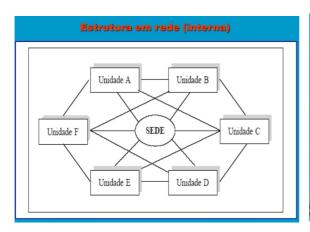
• Estrutura em rede: desaparece a lógica hierárquica tradicional; baseada em alianças estratégicas e outras formas de colaboração; outsoursing - redução das activistas secundarias das empresas; tecnologias de informação e comunicação;

ISCAP Página 28 de 52

Contabilidade e administração

1° Semestre

organização como *pequeno centro* ligado a outras entidades; flexibilidade; downsizing - redução dos níveis de gestão;

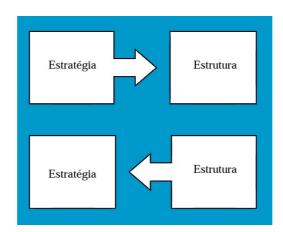




Determinantes da estrutura

Podemos considerar cinco factores: a estratégia da empresa, a idade e dimensão, a tecnologia utilizada, o ambiente em que se movimenta e o controlo do poder no seu seio.

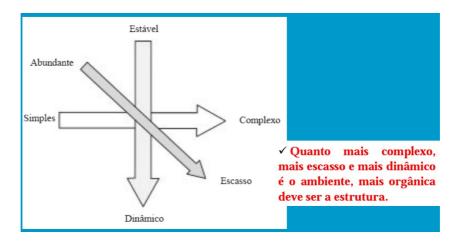
• Estratégia segundo Aldred Chandler: a tese deste autor defende que a estrutura segue a estratégia, ou seja, que as alterações verificadas na estratégia das empresas precediam e implicavam alterações na sua estrutura organizaria. Segundo as conclusões dos estudos, as empresas, de modo geral, evoluíam em termos estratégicos de unidades monoproduto para uma integração vertical e posteriormente para a diversificação, o que as forcava a desenvolver estruturas organizacionais mais elaboradas a fim de manter a sua eficácia.



- Idade e dimensão, segundo MIntzberg, podem tirar-se as seguintes conclusões:
 - Quanto mais idosa é a organização, mais formalizado é o seu comportamento;

ISCAP Página 29 de 52

- A estrutura reflecte a idade do seu sector de actividade;
- Quanto maior é a organização, mais formalizada é o seu comportamento;
- Quanto maior for a organização, mais elaborada é a sua estrutura;
- Quanto maior for a organização, maior é a dimensão media de cada unidade ou departamento;
- Ambiente: é representado pelo conjunto de forcas, variáveis ou instituições que lhe são externas e de que algum modo afectam o seu desempenho. O ambiente condiciona a estrutura da empresa principalmente pela incerteza; os gestores tentam minimizá-la através de ajustamentos na estrutura organizacional. De acordo com *Stephen Robbins*, podemos considerar três dimensões fundamentais no ambiente das organizações: a *capacidade*, em que medida um determinado ambiente pode suportar crescimento, a *volatilidade*, o grau de instabilidade, e a *complexidade*, grau de homogeneidade e concentração dos vários elementos que o constituem.



- **Tecnologia**: maneira como uma empresa transforma os seus inputs(factores de produção) em outputs (produtos ou serviços. Segundo Mintzberg, avançou três considerações, a que chamou de hipóteses, sobre as relações entre a estrutura e a tecnologia:
 - Quantos mais regulamentos implicar o sistema tecnológico, mais burocrática e formal tende a ser a estrutura;
 - Quanto mais subestimada for a tecnologia usada, mais elaborada é a estrutura administrativa;
 - Quanto mais automatizada, mais orgânica e informal tende a ser a estrutura;

ISCAP Página 30 de 52

• Poder e controlo: quem esta no poder escolherá estrutura que melhor sirva os seus interesses, nomeadamente no que se refere à manutenção do poder e do controlo. Podemos definir poder como a capacidade de exercer influencia e influencia como a mudança de comportamento de alguém como consequência das acções de outra pessoa.

Organização informal

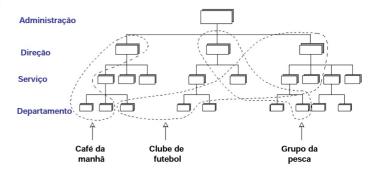
A *organização informal* pode ser definida como o conjunto de relações e padrões de comportamento dos membros de uma organização que não estão formalmente defendidos, ou seja, são grupos de pessoas informais, que se encontram para conversas ou actividades informais, não seguindo as hierarquias formais. Estes grupos, por vezes, tem os seus lideres chamados de lideres informais

As principais vantagens das organizações informais são as seguintes:

- Pode auxiliar no comprimento, execução e desenvolvimento das tarefas;
- Ajuda a ultrapassar as fraquezas da estrutura formal;
- Possibilita o alargamento da amplitude de controlo;
- Compensa a eventual violação dos princípios da organização formal;
- Traduz-se num canal de comunicação adicional;
- Pode resultar em apoio emocional aos (novos) empregados;
- Estimula o aperfeiçoamento da gestão;

Os principais inconvenientes da organização informal são os seguintes:

- Pode contrariar os objectivos da organização formal;
- Reduz o grau de fiscalização e controlo;
- Reduz o número de alternativas práticas;
- Dilata o tempo necessário para executar as reparavas;
- O gestor tem de saber trabalhar com esta estrutura;



ISCAP Página 31 de 52

Organização do século XXI

A organização do século XXI é descrita por diferentes autores com nomes diferentes:



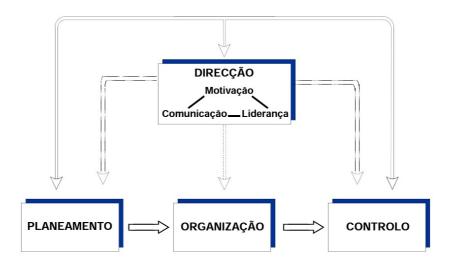
Tendências na estrutura das organizações:

- Crescente incerteza no ambiente;
- Desenvolvimento de novas tecnologias;
- Globalização;
- Redução de fronteiras (stackholders);
- Reduzido número de níveis hierárquicos;
- Equipas transfuncionais e flexíveis;
- Canais de informação em rede (interna e externa);
- A complexidade dos problemas leva à colaboração e partilha de recursos;
- O recurso chave (conhecimento) esta agora na base e não no topo;
- Os gestores intermédios são menos necessários;
- Achatamento das estruturas;
- Desburocratizam-se as organizações;
- O gestor passou a ser um integrador e um facilitados;

ISCAP Página 32 de 52

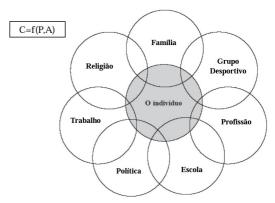
Capitulo 6: motivação

Como já se referiu inicialmente a direcção é aquela tarefa da gestao que se traduz no processo de dormitar ou influenciar o comportamento dos outros, os subordinados. Corresponde portanto, ao desenvolvimento das acções previstas durante a fase do planejamento e preparadas através da função organização, acções essas que se tornam indispensáveis para levar a bom termo o fim do último da gestao, ou seja, a prossecução dos objectivos. Na figura a baixo pode ver-se precisamente o inter-relacionamento entre as quatro funções básicas - planeamento, organização, controlo e direcção - com realce para a direcção.



Teorias sobre a natureza humana

A nossa sociedade é composta por organizações que são, em ultima analise, grupos de grupos orientados para determinados objectivos. Em qualquer momento, cada homem é sempre membro de um ou mais grupos, o que acontece por vontade própria sócio de um clube desportivo, membro de um partido político - ou independentemente da sua vontade, como membro de uma família, cidadão de um país, etc. Os indivíduos podem, em maior ou menor grau, influenciar o comportamento do grupo,



ISCAP Página 33 de 52

e vice-versa, o indivíduo é fortemente influenciado pelo grupo a que pertence.

Teorias X e Y de McGregor

Teoria X

- A média das pessoas, por natureza, não gosta do trabalho e evita-o se possível
- As pessoas têm de ser coagidas, controladas, dirigidas e ameaçadas
- O homem médio tem falta de ambição, evita responsabilidade e procura segurança e recompensas económicas acima de tudo
- Falta de habilidade criativa;
 resistência às mudanças
- Preocupação consigo próprio e não com os objectivos da organização

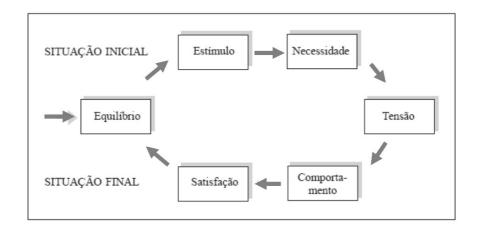
Teoria Y

- O esforço físico e mental gasto no trabalho é tão natural como o prazer ou o descanso
- As pessoas são capazes de se autodirigir e auto-controlar na execução dos objectivos que lhes estão cometidos
- Mediante condições apropriadas, as pessoas não só aceitam mas até procuram responsabilidades
- Largamente (não escassamente) existente um elevado grau de imaginação e criatividade
- O empenhamento no cumprimento dos objectivos é uma função de recompensa apropriada ao grau de realização (dos objectivos)

Teoria das necessidades

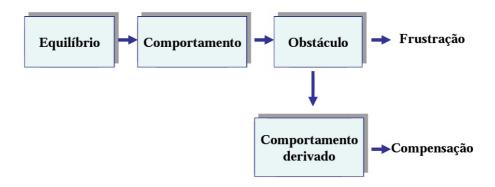
As teorias das necessidades como explicação do processo de motivação põem o acento tónico nas necessidades internas das pessoas e nos comportamentos que resultam do esforço para reduzir ou satisfazer essas necessidades.

O chamado *ciclo motivacional* começa com um estimulo para a satisfação de uma determinada necessidade que se manifesta, o que gera uma tensão tradutora de um estado de desequilíbrio do organismo. Uma nova situação de equilíbrio só será atingida quando o indivíduo conseguir por em pratica comportamentos adequados à satisfação dessa necessidade.



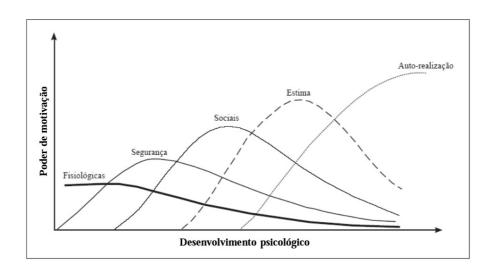
ISCAP Página 34 de 52

Se, apesar das acções desenvolvidas pelo indivíduo, a satisfação da necessidade não for satisfeita, naturalmente não se atinge o equilíbrio desejado. O indivíduo atinge então um estado de frustração ou então o efeito produzido pode resultar num comportamento compensatório, isto é, a redução da tensão verifica-se por uma compensação que substitui a satisfação daquela necessidade.



Teoria das necessidades de Maslow

As necessidades insatisfeitas motivam as pessoas ou influenciam o seu comportamento. Enquanto uma necessidade básica não for satisfeita, as outras, regra geral, não exercem influencia no comportamento do indivíduo - *principio da dominância*. As necessidades agrupam-se segundo uma hierarquia. As necessidades de qualquer nível da hierarquia emergem como motivadores significativos apenas quando as necessidades dos níveis inferiores àquele na hierarquia já estiverem razoavelmente satisfeitas - *principio da emergência*.

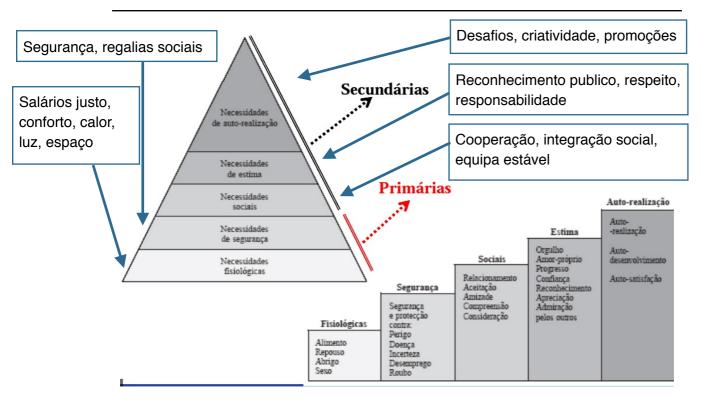


A hierarquia das necessidades propostas por Maslow costuma representar-se segundo uma pirâmide - a **pirâmide das necessidades de Maslow** - onde aquelas se dividem em 5 níveis, da base para o topo.

ISCAP Página 35 de 52

Contabilidade e administração

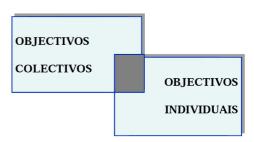
1° Semestre



A motivação na prática

Do ponto de vista da gestao, o que interessa fundamentalmente é a satisfação dos objectivos da organização, ou seja, a motivação tem de ser vista como o processo de fornecer aos membros de uma organização a oportunidade de satisfazer as suas

necessidades e cumprir os seus objectivos, através de um comportamento que se traduz no máximo de produtividade para a organização de que fazem parte. Isto significa aumentar, tanto quanto possível, a área de coincidência dos objectivos individuais com os objectivos colectivos.



- Remunerações: teoria vs pratica; ajuda a satisfazer as necessidades de alguns tipos de pessoas; remunerações deve estar ligado ao desempenho; não altera os critérios de calculo (clareza e confiança); participação dos empregados no capital da empresa;
- Participação: envolvimento das pessoas nas questões que têm que ver com o futuro da organização de que fazem parte e da qual também dependem em maior ou menor grau.
- Horário flexível: o trabalhador pode entrar e sair a horas diferentes do Horário normal, competindo o número de horas diárias de trabalho. Por exemplo no período compreendido entre as 10h e as 15.30h, todos os trabalhadores têm de estar ao serviço;

ISCAP Página **36** de **52**

- Horário comprido: consiste na distribuição do número de horas de trabalho semanal ao longo de um menor número de dias da semana;
- **Trabalho repartido:** divisão do trabalho que normalmente seria prestado por uma pessoa em full-time em dois períodos correspondentes a dois trabalhadores em part-time;
- Definição de funções: ligação com a obra final; centrada mãos nos objectivos da função;
- Enriquecimento do cargo: alterações no conteúdo e nível de responsabilidade; mais autonomia, dificuldade;
- Alargamento do cargo: alterar a abrangência de uma função; diminuir a monotonia;
- Círculos da qualidade;
- Teoria Z: adaptação do estilo japonês ao ambiente americano; mais responsabilidade, mais lealdade, mais consideração, mais estabilidade, mais decisões colectivas, importância à família, e informalidade implicam mais produtividade e bem estar;

Tendências atuais:

- Maior autonomia e responsabilidade pessoal;
- Entendimento na missão da empresa e participação individual nos resultados;
- Clima de aprendizagem e reconhecimento das diferenças individuais;
- Partilha de resultados individuais;

Capitulo 7: liderança

Liderança: é o processo de influenciar outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade para influenciar um grupo a actuar no sentido da prossecução dos objectivos do grupo. Nem todos os líderes são gestores e nem todos os gestores são líderes. Apenas porque a organização atribui a um gestor determinados direitos , nada garante que ele seja um líder efectivo. Os líderes podem surgir dentro do grupo, eventualmente de forma espontânea, ou podem surgir pela forma nomeação para cargos de chefia. Um bom gestor é necessariamente um bom líder, mas um bom líder não é necessariamente um gestor.

ISCAP Página 37 de 52

Abordagem da liderança pelo perfil

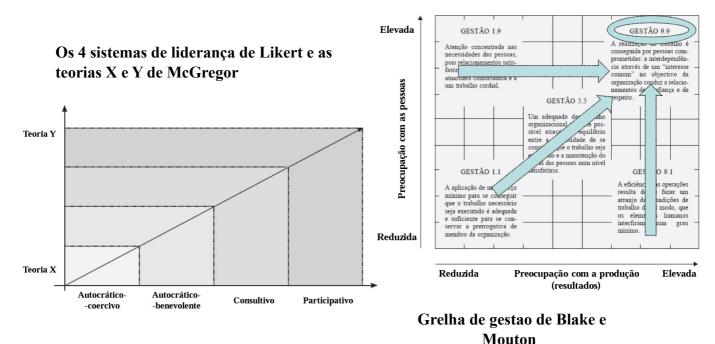
A abordagem da liderança pelos traços ou perfil consiste na avaliação e selecção de lideres com base nas suas características físicas, mentais, sociais e psicológicas. Os líderes tendem a ser pessoas de estatura mais elevada, mais extrovertidos, mais autoconfiantes e mais inteligentes - os líderes já nascem líderes.

Abordagem comportamental

Estudando Universidade de Ohio: dimensões do comportamento - *estrutura de iniciação* (o líder estabelece as tarefas e os objectivos dos seus subordinados) e *considerações* (relações de confiança e respeito),

Líker propõem quatro tipos de liderança:

- Autocrático-coercitivo: o líder decide o que há de fazer, quem, como e quando deve ser feito;
- Autocrático-benevolente: o líder toma as decisões, mas os subordinados têm alguma liberdade e flexibilidade na execução das tarefas;
- *Consultivo: o* líder consulta os subordinados antes de estabelecer os objectivos e tomar as decisões;
- *Participativo:* envolvimento total dos empregados na definição dos objectivos e na preparação das decisões;



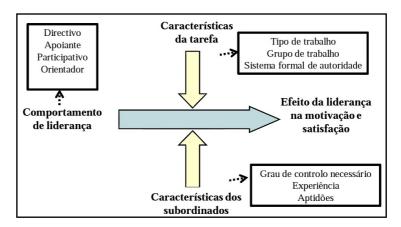
ISCAP Página 38 de 52

Abordagem contingencial

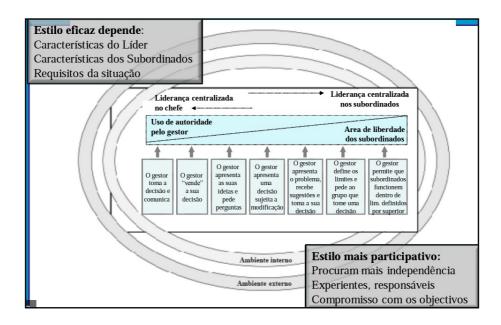
As teorias sobre a liderança ditas contingências partem do pressuposto de que o comportamento mais apropriado para um líder depende das situações ou circunstancias concretas em que o líder se encontra.

Teoria caminho-objectivo

A teoria *caminho-objectivo* desenvolvida por Robert House considera que o desempenho dos trabalhadores pode ser melhorado pelo líder que lhes assegure, e ajuda atingir, recompensas desejadas como consequências da realização dos objectivos da organização. Um desempenho dos subordinados resulta mais eficazmente se o líder define claramente a tarefa, proporciona formação aos trabalhadores, ajuda-os a trabalhar com eficácia e estabelece recompensas adequadas diretamente relacionadas com o seu nível de desempenho.



O Continuum de liderança



ISCAP Página 39 de 52

Introdução à gestão

Contabilidade e administração

1º Semestre

Esta abordagem ao estudo seda liderança, proposta por Robert TAnnenbaum e w. Shmidt, traduz-se na representação gráfica do compromisso que se estabelece entre o uso da autoridade do líder e o da liberdade dos subordinados, que naturalmente varia em sentido inverso.

Estilos de liderança/maturidade dos subordinados - Hersey e Blanchard

Estilo de liderança	Fases de maturidade
Comando (telling): Elevada orientação para tarefas, reduzida orientação para pessoas; o líder define as funções e diz às pessoas quais as tarefas e quando, como e onde devem executá-las. Enfatiza um comportamento directivo (ou de comando)	M ₁ Os subordinados não estão preparados nem com desejos de tomar decisões. Não são competentes nem autoconfiantes.
Orientação (selling): Elevada orientação para tarefas, elevada orientação para pessoas; o líder assume um comportamento directivo, mas apoiante.	M ₂ Os subordinados ainda não são capazes mas querem fazer correctamente as tarefas. Estão motivados, mas faltam-lhes as necessárias capacidades.
Apolo (participating): Reduzida orientação para tarefas, elevada orientação para pessoas; o líder e os subordinados partilham a tomada de decisões, sendo o principal papel do líder facilitar e comunicar.	${f M_3}$ As pessoas são capazes mas não estão motivadas para fazer o que o líder pretende.
Delegação (<i>delegating</i>): Reduzida orientação para tarefas, reduzida orientação para pessoas. A orientação e o apoio do líder são reduzidos, por serem desnecessários.	${f M_4}$ Os subordinados são capazes e estão motivados para fazer o que lhes é solicitado.

Factores que afectam a escolha do estilo de liderança

• Factores relacionados com o gestor:

- Convições básicas sobre as pessoas;
- Experiência pessoal e os seus próprios conhecimentos e competências;

• Factores relacionados com os trabalhadores:

- Sentido ético em relação ao trabalho;
- Atitude em relação à autoridade;
- Grau de maturidade:
- Experiências e aptidões;

Factores relacionados com a tarefa:

- Número de membros do grupo;
- Tipo de tarefas;
- Situações de crise;

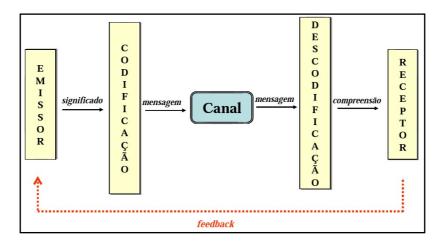
ISCAP Página 40 de 52

- Objectivos da unidade;
- Estilo de gestao do líder de nível superior;

Capitulo 8: comunicação

Comunicação é o processo de transferencia de informações, ideias, conhecimentos ou sentimentos entre as pessoas. O processo de comunicação implica a existência de três elementos:

- Emissor: é a pessoa ou entidade que tem uma ideia ou mensagem para comunicar a outra pessoa ou pessoas. É a fonte ou origem da comunicação, o primeiro elemento, sem o qual não há comunicação.
- Receptor: é pessoa ou pessoas que recebem a informação que lhes é transmitida;
- Canal de transmissão: é o meio através do qual as comunicações são transmitidas entre as pessoas, e pode revestir-se de varias formas desde a voz humana à rede de televisão, passando pelo fax ou pelo correio normal ou informático;
- Feedback: é o retorno (receptor-emissor) da informação que permite ao emissor verificar-se a comunicação foi ou não perfeitamente recepcionada.



Distribuição aproximada do tempo de comunicação do gestor

Os gestores de nível intermédio geralmente gastam mais tempo a comunicar com os seus subordinados (comunicação vertical descendente), menos com os seus superiores (comunicação vertical ascendente), situando-se o tempo gasto com os outros departamentos (comunicação horizontal) numa zona intermédia.



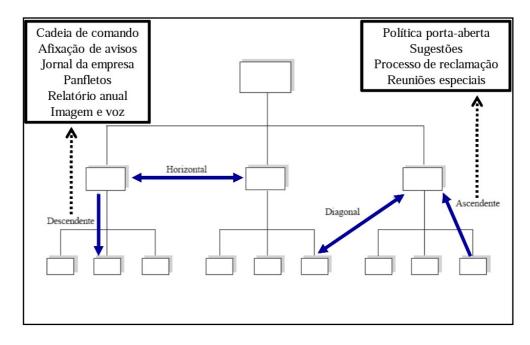
ISCAP Página 41 de 52

Os colaboradores devem receber informação sobre:

- Como se espera que as suas tarefas sejam desempenhadas;
- Os salários e, de modo geral, sistemas de retribuição;
- A sua posição na estrutura organizacional da empresa;
- As alterações que possam afectar o futuro da empresa, nomeadamente a sua segurança;
- As políticas, regras e procedimentos na empresa;

Tipos de canais de comunicação:

- Canais de comunicação formais: linhas da hierarquia da organização formal, transmitem sobretudo comunicações descendentes, ou seja, de superiores para subordinados bem como ascendentes, dos subordinados para os superiores;
- Canais de comunicação informais: transmitem comunicações em todos as direcções, nomeadamente horizontal (entre membros da organização situados no mesmo nível hierárquico), diagonais (entre membros da mesma organização nos diferentes departamentos situados em níveis diferentes de hierarquia) e em gavinha (em varias direcções diferentes e simultaneamente envolvendo vários elementos da diferentes departamentos).

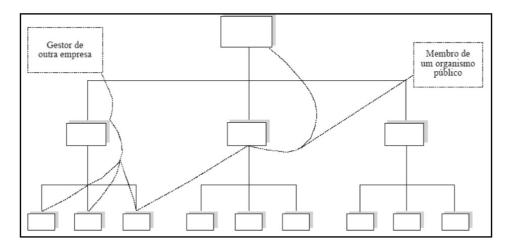


Canais de comunicação informal

Geralmente anda associada ao tipo de relacionamento entre as pessoas independentemente das suas posições na hierarquia da empresa. A comunicação

ISCAP Página **42** de **52**

informal, muitas vezes, existe porque as pessoas sentem necessidade de informações que o sistema de comunicação formal da organização não lhes fornece. Tanto pode ser lateral (comunicação ao mesmo nível hierárquico) como diagonal (comunicação entre duas pessoas de níveis hierárquicos diferentes) - e quando usada eficazmente, pode ser importante fonte de informação para os gestores. Ao sistema de comunicação informal costuma-se dar o nome de *gavinha*.



Barreiras à comunicação

São barreiras a comunicação todos os impedimentos que podem ocorrer em qualquer fase do processo de comunicação e que se traduzem num obstáculo à pretendida transmissão das ideias ou conhecimento. Podem classificar-se em três grandes grupos:

- Barreiras técnicas: estão relacionadas essencialmente com o tempo (oportunidade de comunicação), a sobre-informação (canalização da informação para um único departamento impedindo eventual tratamento da informação) e as diferenças culturais;
- Barreiras de linguagem: há que ter em conta o vocabulário usado da semântica, ou seja, o significado das palavras;
- Barreiras psicológicas: envolvem varias formas de distorção da informação e afectando o relacionamento entre pessoas; pode revestir-se de varias formas: filtragem de informação (alteração da informação a medida que é transmitida de pessoa para pessoa), grau de confiança e abertura de espirito (entre gestores e subordinados pela influencia que pode ter), sentimento de inveja ou ciúme, preocupação ou stress, tendência para ouvir o que se espera ouvir e diferenças de percepção;

Desenvolvimento da capacidade de comunicação

A aprendizagem da comunicação eficaz passa pelo desenvolvimento de alguns atributos:

ISCAP Página 43 de 52

- *Empatia*: é a habilidade para se identificar com os pensamentos e sentimentos de outra pessoa entender as razoes por que as pessoas falam e actuam de determinada maneira;
- Saber ouvir: a comunicação só é eficaz se as mensagens forem bem recebidas e entendidas;
- *Técnicas de leitura:* permitem aumentar a rapidez sem significativa redução da compreensão dos textos;
- Observação: contribui significativamente para ampliar a eficácia da comunicação;
- *Linguagem corporal:* traduz nos gestos, expressões faciais e movimentos que reflectem pensamentos e emoções;
- Importância das acções: as acções falam mais do que as palavras;

Capitulo 9: cultura da organização

A cultura de uma organização é um conjunto único de características que permite distingui-lá de qualquer outra. Corresponde à personalidade no indivíduo e transmite a forma como as pessoas de uma organização se comportam, estabelecendo um sistema de valores que se exprime por meio de ritos, rituais, mitos, lendas, e acções. Pode definir-se como um conjunto de valores, crenças e hábitos partilhados pelos membros de uma organização que interagem com a sua estrutura formal produzindo normas de comportamento.

São apontadas dez características primarias que, agregadas, captam a essência da cultura de uma organização:

- *Identificação*: o empregado identifica-se mais com a empresa dique com a profissão;
- *Ênfase no grupo*: o trabalhador esta mais organizado na base de grupos e menos na base individual;
- Fiscalização nas pessoas: as decisões da gestao têm em consideração o impacto nas pessoas dentro da organização;
- Integração departamental: actuação interdependente e coordenada dos departamentos;
- *Controlo*: a supervisão e os regulamentos são usados para controlo do empregado;

• Tolerância do risco: os empregados são encorajados a enfrentar o risco;

ISCAP Página 44 de 52

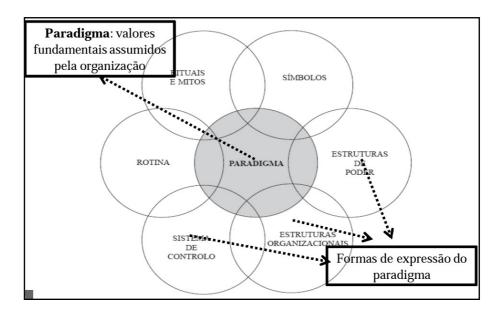
- *Critérios de recompensas:* de acordo com o desempenho tem direito a uma recompensa salarial, ou promoções;
- *Tolerância de conflitos:* os empregados são encorajados a encarar os conflitos e criticas com espirito de abertura;
- Orientação para fins ou meios: a gestao preocupa-se mais com os resultados do que com as meios ou técnicas usadas para conseguir;
- Concepção de sistema aberto: a organização analisa o seu ambiente externo e actua em resposta as suas alterações;

Comparação de macroculturas

Japão	França
■ Primado do grupo sobre o indivíduo	■ Primado do indivíduo
■ Grande respeito pela hierarquia	■ Respeito limitado pela hierarquia
■ Chefe mediador e paternalista	■ Chefe distante e imagem de excepção
■ Homogeneidade ideológica da sociedade	 Heterogeneidade ideológica da sociedade

A teia cultural de uma organização

Jonson e Scholes referem-se ao conjunto de valores assumidos pela organização e perceptíveis pelas historias e explicações dos gestores e por actos traduzidos em mitos, rituais, símbolos, sistemas de controlo e estruturas de poder formal e informal que os suportam e lhes dão relevo.



ISCAP Página **45** de **52**

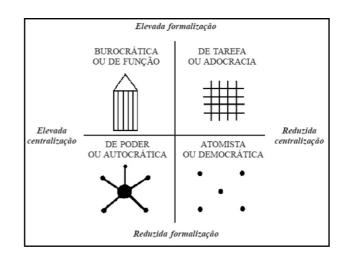
Teia cultural da organização: conjunto de valores e formas de expressão do paradigma;

Paradigma: valores fundamentais assumidos pela organização;

Tipos de culturas:

- *Risco elevado, feedback rápido,* capacidade de tomada de decisões rápidas e saber viver com o risco, exemplo industria de cinema;
- Risco reduzido, feedback rápido, volume de operações, exemplo restaurantes;
- *Risco elevado, feedback lento*, empresas que investem somas elevadas e esperam muitos anos pelos resultados, exemplo empresas petrolíferas;
- *Risco reduzido, feedback lento*, bancos, seguros, cautelosos com mentalidade proteccionista;

e de risco	ALTO RISCO FEEDBACK LENTO ex.: Petrolifera	ALTO RISCO FEEDBACK RÁPIDO ex.: Cinema	
Quantidade de risco	BAIXO RISCO FEEDBACK LENTO ex.: Seguros	BAIXO RISCO FEEDBACK RÁPIDO ex.: Restaurante	
	Velocidade de feedback		



Elevada formalização

APOLO

ATENA

Cultura do papel

Cultura da tarefa

Reduzida centralização

Cultura de "clube"

Cultura "existencial"

Reduzida formalização

A cultura de papel baseia-se na atribuições de papeis, os pilares representa. Funções e divisões, inumemse administrativamente no topo. A cultura de tarefa caracteriza-se pelas ideias da juventude, energia e criatividade. A cultura de clube corresponde a uma organização estruturada em divisões de trabalho baseadas em funções. A cultura existencial é típica de organizações em que o seu recurso vital é o talento ou a capacidade do indivíduo.

ISCAP Página 46 de 52

Capítulo 10: o processo de controlo

Controlo: processo de comparação entre o desempenho actual e padrões previamente definidos (standards) com vista à execução medidas correctivas; é fundamental sublinhar que a finalidade do controlo é evitar que as coisas corram mal, mais do que corrigí-las a posteriori. Perante o afastamento em relação ao previsto, quando os limites já foram ultrapassados, pode verificar-se dificuldade ou impossibilidade de cumprir o planeado, devendo, enato, tomar as devidas precauções.

Sintomas de risco dos modelos de controlo:

- Redução dos índices de produção;
- Excessivas paragens das maquinas;
- Aumento da taxa de absentismo e/ou da taxa de rotação do pessoal;
- Redução dos índices de qualidade da produção;
- Aumento das taxas de reclamação;
- Elevados custos de mão-de-obra, dos matérias ou da energia;
- Demasiados acidentes de trabalho;

O controlo e o planeamento são duas funções de tal modo relacionadas, que podemos dizer que estão como duas faces de uma mesma moeda. Um bom nível de planeamento exige que haja um forte acompanhamento na execução, de forma a corrigir e melhorar o afastamento em relação ao previsto.

O processo de controlo consta fundamentalmente três fases:

- Definições de standards (ou padrões);
- Avaliação do desempenho;
- Acções correctivas;

Padrões ou standards: níveis de qualidade ou quantidade estabelecidos previamente, como orientadores do desempenho; são como unidades de medida daquilo que se espera das pessoas e dos departamentos de acordo com as suas funções. São mensuráveis, ou seja, devem ser numéricos para diminuírem a subjectividade da avaliação.

Tipos de padrões ou standards:

- **Padrões de tempo:** servem para medir o tempo gasto para fazer um determinado produto ou executar uma determinada tarefa;
- **Padrões de produtividade:** medem a quantidade de produção ou de serviço num dado período de tempo;
- Padrões de custo: baseia-se nos custos inerentes à produção de bens ou serviços;

• Padrões de qualidade: baseiam-se ao nível de perfeição desejado;

ISCAP Página 47 de 52

• Padrões de comportamento: tem por base o tipo de comportamento desejados nos trabalhadores de uma organização.

Para além de estabelecer padrões nas áreas relevantes, é importante definir **níveis de tolerância** - quantidade de desvio permitida sem que dê lugar a qualquer acção correctiva.

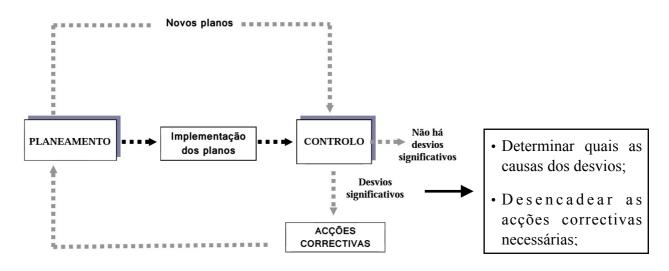
Exemplo de níveis de padrões e de tolerância

Padrão	Nível de tolerância
Peça com 3,2 cm de diâmetro	0,05 cm
Absentismo nulo	1 falta por trimestre
Início do trabalho às 9h00	5 minutos de atraso
Produção de 200 un./hora	- 2%
Venda de 10 000 un./mês	- 5%

Avaliação de desempenho: consiste na comparação dos padrões com a realização (com a realidade), no cálculo dos desvio, verificando se os níveis de tolerância foram ou não ultrapassados.

Os dévios ao nível de tolerância devem ser detectados o mais rapidamente possível, de forma a evitar custos acrescidos, e portanto, prejuízos. Nos níveis menos técnicos é difícil estabelecer padrões bem como a avaliação do desempenho.

Ralações planeamento/controlo



ISCAP Página 48 de 52

As acções correctivas podem ser imediatas ou permanentes. As acções correctivas imediatas são aquelas que visam a corrigir os sintomas do problema, sendo as mais frequentes. As acções correctivas permanentes são as que tem por finalidade corrigir os problemas.

Tipos de controlo

Critério da fase do processo

- Controlo dos inputs: é feito em relação aos recursos utilizados no processo produtivo (matéria-prima, pessoal, etc), com a finalidade de assegurar que eles podem e estão a ser utilizados eficazmente para atingir os objectivos da organização. Os problemas devem ser detectados antes do inicio do processo de produção, evitando incorrer em custos adicionais com produção que viria a ser defeituosa;
- Controlo do processo: consiste na observação e analise do processo de produção de bens e serviços, e traduz numa oportunidade de detectar e corrigir problemas antes que estes afectem os outputs (produtos acabados e ou serviços). Típico de gestores de nível inferior.
- Controlo dos outputs: é o controlo aposteriori ou feedback, ou seja, em relação ao que já aconteceu. Traduz a qualidade e a quantidade dos produtos e serviços produzidos.

Critério da amplitude (abrangência)

- **Controlo estratégico:** processa-se ao nível institucional da gestão (administração, direcção-geral, etc), é genérico e sintético, geralmente relacionado com períodos longos e abarca a globalidade da empresa;
- Controlo táctico: levado acabo pelos gestores de nível intermédio (directores funcionais), mais pormenorizado, reporta-se a prazos não muito longos e incide sobre uma área específica da empresa;
- Controlo operacional: mais analítico e pormenorizado, tem por horizonte o curto prazo, sendo executado pelos gestores operacionais e incide sobre as tarefas ou operações levadas a cabo numa determinada unidade operacional;

Critério da posição relativa das pessoas ou unidades (controlados e controladores)

- Autocontrolo: é o controlo feito pelo próprio (investigadores);
- **Heterocontrolo**: o controlador é uma pessoa ou uma entidade diferente do controlado. Pode ser ainda dividido em hierárquico (executado por alguém que ocupa uma posição superior da hierarquia das empresas) e funcional (executado por especialistas, satff, ou por elementos externos a própria empresa;

ISCAP Página 49 de 52

Introdução à gestão

Contabilidade e administração

1° Semestre

• **Controlo lateral:** é feito por aquele que no mesmo nível hierárquico, se posiciona na fase seguinte do processo.

Pontos estratégicos de controlo

Os pontos estratégicos do controlo são precisamente os pontos críticos situados ao longo do processo produtivo que são seleccionados para uma analise criteriosa dos desvios. Devem reportar-se a operações ou acontecimentos-chave no processo; devem estar localizados de tal modo, que permitam a identificação dos problemas antes da ocorrência de prejuízos graves; conduzam a uma ampla percepção do nível de desempenho da empresa. Os pontos estratégicos de controlo devem ser em números relativamente reduzido e produzirem informação sintética e rápida. E por fim devem estabelecidos numa perspectiva de equilíbrio das diversas éreas controladas face aos objectivos pretendidos.

Reacções negativas ao controlo

Razoes que levam as relações negativas do controlo:

- Controlos inapropriados/inadequados;
- Padrões inatingíveis ou indefinidos ou mal definidos;
- Existências de variáveis incontroláveis ou padrões contraditórios;

Prevenção das reacções negativas

Devem estabelecer padrões justificais, definição de padrões realistas, formação de expectativas compreensíveis, desenvolvimento de um sistema de comunicação atempado dos desvios e no estabelecimento da confiança no sistema.

- Os controlos devem ser justificáveis tem de haver razões que indubitavelmente justifiquem o tipo de controlo que se pretende fazer bem como a consciencialização daquilo que se espera das pessoas;
- Os padrões devem ser realistas devem ser definidos de forma a serem concretizáveis, na realidade, embora se exija um esforço; leva a muito treino e esforço;
- Comunicação clara e rápida dos desvios: uma comunicação rápida vai levar a tomada de acções correctivas com o máximo de impacto positivo;
- *Informação de confiança:* as informações sobre o controlo devem ser sempre rigorosas e fiáveis, pois assim a aviação do desempenho será mais clara;

Acção disciplinar

A disciplina numa empresa consiste no nível de autocontrolo e comportamento adequado dos seus membros. É de importância para as teamwork (equipas de trabalho). Baseia-se num conjunto de acções que devem ser tomadas pelos gestores para corrigir

ISCAP Página 50 de 52

comportamentos inaceitáveis por parte de algum ou alguns trabalhadores. Pretende-se que o comportamento dos trabalhadores seja consistente com os objectivos da organização. Quando se viola um regulamento ou outra qualquer norma, a eficácia da organização é ameaçada. É importante analisar o comportamento negativo do trabalhador com o desvio aos standards e em conformidade definir a acções disciplinar.

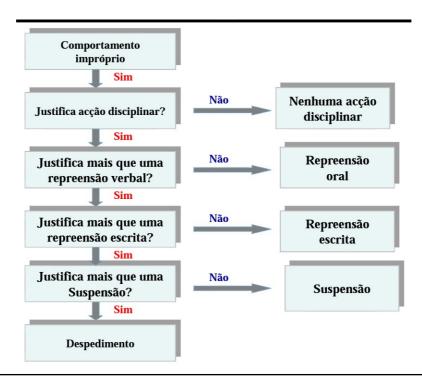
Processo de acção disciplinar



As variáveis do ambiente em que a empresa actua, tais como a legislação, o poder dos sindicatos e outras organizações influencia as organizações bem como o feedback que reflecte o conhecimento dos trabalhadores perante as acções, concretas, disciplinares.

O principal objectivo da acção disciplinar não é castigar ou despedir o trabalhador, mas sim levar a um aumento da sua contribuição para a organização.

Um dos processos de definir acções disciplinar a aplicar é o da chamada *disciplina progressiva*, que tem por base uma série de perguntas cujas respostas permitem assegurar que a uma determinada infracção seja aplicada a pena mínima estabelecida para aquele caso.



ISCAP Página 51 de 52

Introdução à gestão

Contabilidade e administração

1º Semestre

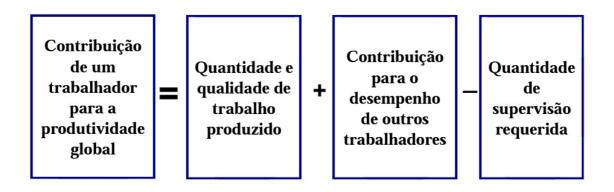
Linhas de orientação dos gestores para aplicação de acções disciplinares

- Ser disciplinado;
- Comunicar as regras;
- Escolher a ocasião, o lugar e a acção disciplinar apropriada;
- Conservar as emoções sob controlo;
- Ser consciente;
- Analisar os factos;
- Ser justo mas firma;

Contribuição para a produtividade

A avaliação de um trabalhador revela fundamentalmente a sua contribuição para a produtividade global da empresa. A contribuição de um trabalhador para a produtividade global da empresa é avaliada pela soma algébrica das três parcelas - quantidade e qualidade do trabalho próprio, contribuição para o desempenho dos outros e qualidade de supervisão requerida (esta ultima tem sinal negativo, pois um trabalhador não devia necessitar de supervisão).

Contribuição de um trabalhador para a produtividade global



ISCAP Página **52** de **52**