

## Análise de Negócios

### Capítulo 5 - Operações, Gestão da cadeia de fornecimento e compras

#### **Kaizen / Gemba**

*Kaizen* é uma palavra de origem japonesa que significa mudança para melhor, usada para transmitir a noção de melhoria contínua na vida em geral, seja ela pessoal, familiar, social e no trabalho.

No contexto empresarial, o *kaizen* é uma metodologia que permite baixar os custos e melhorar a produtividade. Considerado como o pai do *kaizen*, o professor japonês Masaaki Imai releva a importância do *gemba* (termo japonês que significa "local real"), o local de trabalho onde o verdadeiro valor é criado. Além disso, o envolvimento de todos os colaboradores da empresa é essencial no *kaizen*, porque esta é uma metodologia que não se concentra nas elites.

Tipos de desperdícios por categorias:

- Produtos defeituosos;
- Sobreprodução;
- Transporte;
- Espera;
- Excesso de stocks;
- Movimento;
- Processamento extra

#### ***Kai – mudança + Zen – para se tornar bom***

Elementos chave: Qualidade, esforço, disponibilidade para mudar e comunicação.

5 elementos fundamentais:

1. Trabalho de equipa;
2. Disciplina pessoal;
3. Moral mais elevada;
4. Círculos de qualidade;
5. Sugestões de melhorias

Nos anos 50, os japoneses retomaram as ideias da administração clássica de Taylor para renovar sua indústria e criaram o conceito de *kaizen*, que significa aprimoramento contínuo. Essa prática visa o bem não somente da empresa como do homem que trabalha nela, partindo do princípio de que o tempo é o melhor indicador de competitividade, além de atuar, de reconhecer e eliminar os desperdícios existentes na empresa, sejam em processos produtivos, produtos novos, manutenção de máquinas ou, ainda, processos administrativos.

Para o *kaizen*, trabalha-se e vive-se de forma mais equilibrada e satisfatória possível, se pelo menos três quesitos forem atendidos: estabilidade financeira e

emocional ao empregado, clima organizacional agradável e ambiente simples e funcional.

#### Quando usar?

- Ineficiência e processos;
- Problemas de qualidade;
- Grandes stocks;
- Problemas de entrega de mercadorias e matérias primas;
- Tempos de conclusão de prazos

#### Como usar?

Propor a todos os colaboradores que façam sugestões e sejam encorajados para que as apresentem em reuniões cíclicas (semanais). Sessões para resolver problemas. Pequenas e grandes melhorias.

Eliminar os desperdícios e para isso identificá-los primeiro, por categorias.

- **Seiton:** sentido de organização do material necessário para a produção de alguma coisa. Desta forma, os funcionários não perdem tempo procurando esses materiais.
- **Seiri:** conceito que implica a distinção entre coisas essenciais e não essenciais, separando as duas categorias, para que as coisas menos importantes fiquem guardadas onde não perturbam a atividade normal.
- **Seiso:** está relacionado com a limpeza, e indica que as áreas onde é feito o trabalho deve estar asseado, para que a produtividade não seja afetada.
- **Seiketsu:** conceito relacionado com a higiene e a manutenção de um ambiente satisfatório e sadio para os trabalhadores.
- **Shitsuke:** remete para a disciplina, determinação, honra e retidão de caráter. Princípios que garantem o cumprimento dos anteriores elementos e que facilitam o alcance do sucesso.

Passos a seguir para a sua implementação em sessão de trabalho:

1. Definir o problema e o objetivo da sessão;
2. Analisar os fatos;
3. Gerar soluções possíveis;
4. Planear a solução;
5. Pôr em prática a solução;
6. Verificar e assegurar a solução

Algumas condições para o sucesso:

- Aplicável com resultados no médio e longo prazo;
- Maior potencial em situações de mudança gradual;
- Não funciona com reviravoltas drásticas;
- Sensibilização de todos os colaboradores da organização;
- Cooperação e disciplina geral em todos os níveis da organização;

- Cultura da empresa centrada no êxito como forma de melhor acolher a implementação da melhoria contínua;
- Aplicação no terreno, “chão de fábrica”

### Pensamento Lean / just-in-time

O enfoque é eliminar muda (desperdício). Desperdício é tudo aquilo que não é necessário para produzir o produto ou serviço. Segundo este pensamento os stocks são considerados a raiz de todo o mal.

*Just in time* é um sistema de administração da produção que determina que nada deve ser produzido, transportado ou comprado antes da hora certa. *Just in time* é um termo inglês, que significa literalmente “na hora certa” ou "momento certo". O sistema *Just in Time* (JIT) pode ser aplicado em qualquer organização e é muito importante para auxiliar a reduzir stocks e os custos decorrentes do processo.

O just in time é o principal pilar de diversas fábricas, em especial de carros, como por exemplo o sistema Toyota de produção. Com este sistema, o produto ou matéria-prima chega ao local de utilização somente no momento exato em que for necessário, ou seja, os produtos somente são fabricados ou entregues a tempo de serem vendidos ou montados, não existe stock parado.

O próprio conceito do termo é relacionado à produção pela procura, onde primeiramente vende-se o produto para depois comprar a matéria-prima e só depois fabricá-lo ou montá-lo.

O pensamento Lean obriga as empresas a identificar e eliminar continuamente as fontes de desperdício dos sete zeros:

1. Zero defeitos;
2. Zero lotes grandes demais;
3. Zero trocas de equipamento;
4. Zero paragens;
5. Zero manipulação;
6. Zero tempo de avanço;
7. Zero emergências

Os stocks elevados trazem vários problemas:

- Impedem a empresa de se tornar flexível;
- Obrigam a empate de capital;
- Obrigam a maior atenção na gestão de stocks e movimentação de materiais;
- Criação de seguros de proteção de produtos;
- Atenção a prazos de validade;
- Garantia de gestão da qualidade em armazém

5 passos essenciais no pensamento Lean:

1. Identificação dos fatores geradores de valor;
2. Identificação do fluxo de valor;

3. Fazer as atividades fluir;
4. Deixar o cliente puxar os produtos ou serviços no processo;
5. Otimizar continuamente o sistema

Como aplicar na prática para executar com êxito:

1. Quais os resultados que esperamos do jit?
2. Valerá a pena tendo em vista o custo e obstáculos à sua execução?
3. Faça uma rápida análise de custos e proveitos incluindo um plano de projeto
4. A sequência de aplicação do lean é de crucial importância. Só podemos baixar stocks depois de ter criado flexibilidade na produção e melhoria nos desempenhos na entrega;
5. Não forçar os fornecedores a adotar o JIT até que a implantação já esteja numa fase adiantada
6. O desenho do produto adequa-se à produção ou são necessárias alterações;
7. Redesenhar o processo produtivo para se tornar possível o JIT. Pretende-se nesta fase a criação de melhorias e eficiências significativas;
8. Ajustar os sistemas de informação para corresponder às exigências do processo primário;
9. Procurar melhorias em relação a fornecedores e clientes. Isto deverá produzir os últimos e significativos resultados do JIT.

### **Análise da causa fundamental / Análise de Pareto**

É um método de resolver problemas que visa identificar as causas fundamentais de problemas ou acontecimentos.

#### Quando Usar

Para explicar a variação em qualquer processo (ou no resultado de um processo). É normal alguma dose de variabilidade, no entanto, uma variação indesejável pode causar graves perdas ou danos, atrasos e redução da produtividade. O primeiro passo é descobrir as causas da variação e quantificar o seu efeito. As principais causas que são geralmente fáceis de resolver, devem ser tratadas primeiro.

#### Como Usar

1. Formação de uma equipa de projeto, incluindo gestores, fornecedores, clientes e empregados
2. Definir o problema e decidir qual a variação que causa a perturbação mais crítica no sistema em estudo
3. Registrar o processo e identificar as questões que podem causar variações na fase de recolha de dados/provas

Depois disto, as questões que contribuíram para o problema são identificadas e encontradas as suas causas fundamentais, que podem não ser imediatamente evidentes, e nesse caso é preciso técnicas de brainstorming. As que foram identificadas são postas num quadro a fim de discutir e afinar o que se descobriu.

Podem ser organizadas categorizando-as e distinguindo entre as principais causas fundamentais e os efeitos mais pequenos. Sendo isto informação suficiente para

desenhar um diagrama de “causa e efeito”, que apresenta um panorama geral das possíveis causas de variação. A análise das causas mostra geralmente que 80% da variação é causada por 20% das causas.

## Seis Sigma

Seis Sigma ou *Six Sigma* (em inglês) é um conjunto de práticas originalmente desenvolvidas pela Motorola para melhorar sistematicamente os processos ao eliminar defeitos. Um defeito é definido como a não conformidade de um produto ou serviço com as suas especificações. Seis Sigma também é definido como uma estratégia de gestão para promover mudanças nas organizações, fazendo com que se chegue a melhorias nos processos, produtos e serviços para a satisfação dos clientes.

Diferente de outras formas de gestão de processos produtivos ou administrativos, o Six Sigma tem como prioridade a obtenção de resultados de forma planeada e clara, tanto de qualidade como principalmente financeiros.

Seis Sigma significa que a variação do processo está contida 6 vezes dentro dos requisitos do cliente.

### Quando usar?

A razão principal para as empresas adotarem o Seis Sigma prende-se com o aumento das margens de lucro. Parte desse propósito é conseguido através da redução contínua da variação nos processos, eliminando defeitos ou falhas nos produtos e serviços.

Atualmente, o Seis Sigma é visto como uma prática de gestão voltada para melhorar a lucratividade de qualquer empresa, independentemente da sua dimensão. O Seis Sigma tem a finalidade de aumentar a participação de mercado, reduzir custos e otimizar as operações da empres

a que o utiliza.

### Como usar?

Projetos Six Sigma seguem duas metodologias inspiradas pelo ciclo Plan-Do-Check-Act de Walter A. Shewhart. Estas metodologias, compostas de cinco fases cada, são chamadas pelos acrónimos DMAIC e DMADV.

- DMAIC é usado para projetos focados em melhorar processos de negócios já existentes;
- DMADV é usado para projetos focados em criar novos desenhos de produtos e processos.

## **Capítulo 6 – Inovação, Gestão da tecnologia e negócio eletrónico**

### **Biblioteca de infraestruturas de tecnologia da informação (ITIL)**

É um quadro para o desenho de processos de governança e serviços de tecnologia da informação. A ITIL é um conjunto de publicações sobre melhores práticas para gerenciametode serviços de TI. Serve para transformar objetivos em soluções de tecnologia.

## Quando Usar

Capacita as organizações para equilibrar as oportunidades das tecnologias (da informação) com os desafios de gerir os necessários sistemas e dados.

## Como Usar

Está organizado em torno do ciclo de vida do serviço em 5 fases – as quais são descritas nos cinco volumes publicados em 2011:

1. Estratégia do serviço – Compreender como a gestão do serviço de TI traz valor à organização. Isto significa saber quem são os clientes e quais as suas necessidades, que ofertas de serviço para as satisfazer
2. Desenho do serviço – Garantir que os serviços novos e modificados são concebidos eficazmente para satisfazer as expectativas dos clientes.
3. Transição do serviço – Executar o desenho, testá-lo e adotar sistemas e processos novos ou modificados que capacitem o cliente para conseguir o valor desejado.
4. Operação do serviço – Tem a ver com a entrega do serviço de uma forma contínua e supervisão da sua saúde geral diária.
5. Melhoria contínua do serviço – Cobrir o ciclo de vida do serviço, para que a organização mantenha e melhore os níveis de serviço, aperfeiçoando a tecnologia.

Benefícios:

- Reduzir custos
- Melhorar os níveis de serviço
- Aumentar a satisfação do cliente
- Aumentar a eficácia e produtividade

## **The Open Group Architecture Framework (TOGAF)**

É um quadro para desenhar, planificar, executar e governar a estrutura informática de uma empresa. É um sistema aberto e constitui um conjunto de técnicas, métodos e melhores práticas para promover o desenvolvimento e adoção de tecnologia pelo estabelecimento de padrões industriais.

## Quando Usar

Para desenhar e dirigir a estrutura informática de uma empresa como planta concetual de como organizar os processos de negócio e a infraestrutura de TI de uma organização de maneira lógica e estruturada que reflita o modelo operacional da firma. A intenção do TOGAF é determinar como pode uma organização alcançar mais eficazmente os seus objetivos presentes e futuros.

Procura dar aos arquitetos informáticos um modelo geral de partida, bem testado, como base no qual possam depois construir. É modelada em quatro níveis:

1. Arquitetura do Negócio – os processos cruciais de uma organização
2. Arquitetura de dados – os ativos em dados de uma organização e os seus recursos associados de gestão de dados

3. Arquitetura de aplicações – os sistemas de aplicação da organização, suas interações e respectivas relações com os processos de negócio cruciais da organização
4. Arquitetura técnica – o equipamento, programas e infraestrutura da rede.

### Como Usar

O TOGAF baseia-se em três recursos complementares para os 4 níveis:

1. ADM (architecture development method): o método de desenvolvimento da estrutura empresarial que vá ao encontro das necessidades de uma organização em matéria de negócio e de tecnologia da informação, deve ser talhado de acordo com as necessidades da organização e depois é empregue para executar tarefas de planeamento da arquitetura O
2. ADM tem múltiplos passos para desenvolver e desenhar a arquitetura nos 4 níveis:
  - a. Fase preliminar: Enquadramento e princípios
  - b. A: Visão da arquitetura
  - c. B: Arquitetura de Negócio
  - d. C: Arquitetura dos sistemas de informação
  - e. D: Arquitetura da tecnologia
  - f. E: Oportunidades e soluções
  - g. F: Planeamento da migração
  - h. G: Governança da implantação
  - i. H: Gestão da implantação

Continuum empresarial: repositório virtual de todos os ativos arquiteturais (modelos, padrões, descrições) de uma organização, é uma maneira de classificar soluções e arquiteturas

Base de recursos: conjunto de recursos, linhas de orientação, modelos e informação de fundo sobre o uso do ADM.

## **Capítulo 7 – Recursos Humanos (RH) e Gestão da mudança**

### **8 fases da mudança (Kotter)**

1. Estabelecer um sentimento de urgência (para eliminar o falso sentido de segurança)
  - a. Pesquisar o mercado
  - b. Analisar a concorrência
  - c. Identificar e discutir crises e oportunidades
2. Criar uma coligação
  - a. Formar um grupo com credibilidade, aptidões, conexões e influente.
  - b. Alinhar esta coligação dirigente para trabalhar como equipa
  - c. Devem reconhecer o valor da mudança
3. Desenvolver uma visão clara
  - a. Criar uma visão que guie a mudança
  - b. Desenvolver estratégias para concretizar essa visão
4. Partilhá-la

- a. Usar todas as maneiras possíveis para comunicar a nova visão e as novas estratégias
- b. Deixar os membros da coligação serem modelos de comportamento para o resto da organização
5. Dar às pessoas o poder de desimpedir o caminho
  - a. Livrar-se de obstáculos
  - b. Mudar estruturas e sistemas que obstruam o esforço de mudança
  - c. Encorajar ideias, atividades e ações não tradicionais e arriscadas
6. Garantir ganhos a curto prazo
  - a. Planejar melhorias visíveis do desempenho
  - b. “Criar” e declarar ganhos
  - c. Reconhecer e premiar visivelmente quem torna esses ganhos possíveis
7. Consolidar e seguir em frente
  - a. Basear-se na credibilidade crescente para mudar gradualmente os sistemas, estruturas e políticas que não se ajustem à visão.
  - b. Contratar, promover e desenvolver agentes da mudança bem-sucedidos.
  - c. Criar uma dinâmica pela consolidação dos ganhos obtidos.
8. Ancorar
  - a. Melhorar o desempenho por meio de uma orientação para o cliente e para a produtividade e de uma liderança e gestão mais eficazes.
  - b. Impedir que as coisas voltem para trás.

#### Quando usar?

O modelo de Kotter pode ser aplicado em todos os processos de mudança de cima para baixo, ou seja, em projetos que tenham sido decididos ao nível da gestão de topo de uma organização. O Exército dos EUA aplicou para preparar as tropas para as novas formas de ameaças assimétricas.

#### Pontos Fortes:

- Concentre-se no comprometimento dos empregados como o foco para o sucesso
- Passos claros que podem dar uma orientação para o processo
- Fácil de entender
- Pode ser bem-sucedido quando todos os passos são bem comunicados
- Adapta-se bem na cultura de hierarquias clássicas

#### Pontos Fracos:

- A linearidade do modelo pode levar a suposições erradas
- Quando o processo é iniciado, é difícil mudar a direção
- O modelo é claramente de cima para baixo, não dá espaço para a cocriação ou outras formas de verdadeira participação
- Pode levar a grandes frustrações entre os empregados se as fases de tristeza as necessidades individuais e não são levados em consideração

### **Perspetivas Motivacionais**

As motivações são um fator importante na compreensão dos comportamentos, explicando o comportamento das pessoas em diferentes circunstâncias.



## Objetivos:

- As equipas de trabalho ficarem a conhecer-se melhor e prepararem-se para as diferentes reações dos seus membros
- Responder à pergunta: “Porque é que é tão difícil trabalhar com outras pessoas enquanto que com outras é mais agradável?”
- Conhecermo-nos melhor e “brilhar” conseqüentemente

## Quando Usar

- Confiar à pessoa certa determinada tarefa, com base na percepção das suas motivações
- Explicar como alguém reagirá a mudanças no ambiente

Cor	Motivação	Caraterização	Força	Defeito
Roxo	Estabilidade	As necessidades de muitos sobrepõem-se às do indivíduo	Unir e estabelecer laços com as pessoas	Dificuldade em adaptar-se a ambientes de rápida mutação
Vermelho	Poder	Vive no aqui e agora Reage rápida e impulsivamente	É bom a fazer escolhas, rápido e instintivo	Desconfiança, reação excessiva
Amarelo	Inovador	Flexibilidade e espontaneidade e liberdade	Lidar com situações complexas	Tendência para teorizar e situar tudo num quadro + amplo
Turquesa	Holístico	Org. coeso com consciência coletiva	Rapidamente dar contributos em missões complexas	Incompreensível para com os outros e aceita todos os pontos de vista
Azul	Estrutura	Abordagem estruturada c/ base em regras, acordos e disciplina	Consistente, fiável, leal	Dificuldade em executar novas tarefas, acordos antigos + importantes
Laranja	Orientado para os resultados	Estratégia, tecnologia e concorrentes → progresso	Ambição; orientado para objetivos e resultados	Vê competição onde a colaboração é possível, faz tudo para alcançar objetivos
Verde	Virado p/ pessoas	Decisões em conjunto: harmonia, sentimentos, etc.	Criar sentimento de grupo e harmonia	Harmonia prevalece sobre objetivos; Dificuldade c/ autoridade

## Como Usar

Através de testes:

- Autoavaliação (aplicar pontuações, lugar, classificação ou distribuir ponderações)
- Avaliação da equipa
- Avaliação por um indivíduo sem preconceitos

## **O ciclo de Deming: Planear-fazer-verificar-agir**

É um método de estruturar projetos de melhoria e mudança. Refere-se a uma sequência lógica de quatro passos repetitivos para melhorar e aprender continuamente: planear, fazer, verificar e agir.

1. Planear o melhoramento de uma atividade
2. Executar essa atividade (fazer)
3. Verificar os resultados e a melhoria
4. Agir para adaptar os objetivos e/ou melhoria

### Quando Usar

Para gerir iniciativas de melhoramento, pode ser usado para estruturar e disciplinar o processo de melhoria continua. Cada ciclo de resolução de problemas corresponde a um ciclo PDCA.

Ao fazerem um uso explícito do ciclo PDCA as pessoas tomarão consequência das melhorias e dos seus benefícios. Isto encorajará as pessoas a prosseguirem os seus projetos de melhoramento.

### Como Usar

1. Planear
  - a. Planear a mudança com antecedência. Analisar a situação atual e o impacto de quaisquer ajustamentos antes de fazer qualquer outra coisa. Prever os vários resultados e cenários que possam acontecer. É útil fazer estas perguntas:
    - i. Que pretendemos conseguir?
    - ii. Quem vai ser afetado?
    - iii. Onde/quando vai acontecer?
2. Fazer
  - a. Ao executar o plano, devemos dar pequenos passos em circunstâncias controladas, de modo a podermos atribuir melhoras ou fracassos às mudanças planeadas
3. Verificar
  - a. Verificar os resultados da nossa experiência. Alcançou-se o resultado desejado? Analisar porque se deu o êxito – e se não se deu, descobrir porque não.
4. Agir
  - a. Tomar providências quando os resultados não forem os desejados. Tentar normalizar os procedimentos incluindo aquelas ações que já deram provas de contribuir para o êxito e eliminando a que não contribuem.

## **Capítulo 8 – Liderança e Gestão (Inter) Cultural**

### **Quadro de distância CAGE (Cultural, Administrativa, Geográfica e Económica)**

Identifica as diferenças entre países com os quais as organizações têm de lidar quando fazem negócios internacionalmente, desagregando as diferenças em 4 dimensões: cultural, administrativa, geográfica e económica. Quanto maior a distância maior a probabilidade de as relações serem malsucedidas.

### Quando Usar

É muito útil ao nível de uma organização individual com atividades internacionais de negócios ou com a intenção de as iniciar. Este quadro pode ser usado para:

- Avaliar a indústria no país alvo
- Avaliar a atratividade dos mercados estrangeiros (ou domésticos)
- Avaliar o “custo do estrangeiro”

- Identificar as barreiras aos concorrentes estrangeiros

O quadro permite descontar a qualquer vantagem competitiva qualquer distância em qualquer das quatro dimensões.

### Como Usar

As quatro dimensões são:

1. Distância cultural – abrange as diferenças em crenças, raças, línguas, valores e normas sociais.
2. Distância administrativa – abrange as diferenças em legislação, níveis de corrupção, laços coloniais, ligações históricas e políticas.
3. Distância geográfica – abrange tanto a distância entre as fronteiras dos países como outras diferenças e distâncias entre países e aspetos geográficos (ex: contiguidade com as fronteiras, fusos horários, etc...)
4. Distância económica – abrange diferenças em riqueza de consumidores, custo do trabalho, disponibilidade de recursos e infraestrutura económica.

### **Valores concorrentes**

É um modelo para julgar a eficácia das organizações, mas também pode ser usado para avaliar e definir a supervisão e gestão de programas de desenvolvimento. Tem três dimensões:

1. Enfoque interno VS Enfoque Externo
2. Flexibilidade VS Estabilidade da organização
3. Processo VS Orientação para os objetivos

### Quando Usar

Poder ser utilizado para:

- Compreender várias funções e processos organizacionais
- Examinar lacunas organizacionais
- Diagnosticar a cultura de uma organização
- Desenvolver programas de supervisão e gestão de programas de desenvolvimento

### Como Usar

- Enfoque Interno VS Enfoque Externo – num extremo a organização é vista como uma entidade sociotécnica e no outro como uma ferramenta desenhada logicamente para atingir fins de negócio.
- Flexibilidade VS Estabilidade – Uns argumentam a favor da iniciativa e da adaptabilidade organizacional e outros da autoridade, estrutura e coordenação.
- Processo VS Orientação para os objetivos – Observação da tendência de meios, métodos, procedimentos e regras para se tornarem funcionalmente autónomos.

Resulta em quatro modelos básicos de eficácia organizacional

1. Modelo do processo interno (Controlo/Interno) – Baseado na hierarquia com ênfase na gestão da mediação, documentação e informação, trazem estabilidade e controlo.
2. Modelo dos sistemas abertos (Flexibilidade/Externo) - baseado num sistema orgânico, com ênfase na adaptabilidade, prontidão, crescimento e aquisição de recursos e apoio externo, as pessoas não são controladas, mas sim inspiradas.
3. Modelo do objetivo racional (Controlo/Externo) – Baseado no lucro, com enfase na ação racional. Assume que o planeamento e a fixação de objetivos resultam em produtividade e eficiência. As tarefas são clarificadas, os objetivos esclarecidos e a ação empreendida.
4. Modelo das relações humanas (Flexibilidade/Interno) – Baseado na coesão e no moral, com ênfase nos recursos humanos e na formação. As pessoas são vistas como indivíduos isolados, mas como membros cooperativos de um sistema social comum com um interesse comum no que acontece.

### **Dimensões Culturais (Hofstede)**

Podem ser utilizadas para desenvolver uma estratégia eficaz para a cooperação com pessoas de vários países. O seu modelo é uma ajuda para nos tornarmos mais eficazes ao interagir com pessoas de outros países.

#### Quando Usar

Relações com pessoas de outras origens culturais, ou seja, a internacionalização que leva a mais clientes.

#### Como Usar

- Distância hierárquica/ ao poder
  - Esta dimensão está relacionada com as desigualdades sociais que existem nas sociedades e com o modo como as pessoas aceitam uma repartição desigual do poder.
  - Os índices de distância hierárquica informam-nos sobre as relações de dependência num determinado país.
  - Nos países onde a distância hierárquica é baixa, a dependência dos subordinados relativamente às suas chefias é também limitada: trata-se mais de uma interdependência entre chefe e subordinado, preferindo-se um estilo consultivo (mais democrático)
  - Nos países onde o índice é elevado, existe uma dependência considerável dos subordinados face às suas chefias que tendem a ser autocráticas ou paternalistas...
- Coletivismo / Individualismo
  - Nas sociedades individualistas os laços entre os indivíduos são fracos e o foco esta no individuo e na família mais próxima.
  - Nas sociedades coletivistas as pessoas são integradas em grupos fortes e o foco esta neles.

- Masculinidade / Feminilidade
  - Masculinidade
    - As sociedades enfatizam o sucesso na carreira e bens (materialismo)
    - As sociedades tendem a definir os papéis dos homens e das mulheres de forma mais rígida
    - Importância atribuída a sinais exteriores de riqueza
    - Crianças socializadas em valores de força de vontade firmeza, assertividade, ambição, competição, sucesso: simpatia pelos fortes, pelos vencedores
  - Feminilidade
    - As sociedades enfatizam a qualidade de vida, relacionamentos interpessoais e a preocupação com os outros
    - Satisfação e flexibilidade no emprego
    - Crianças socializadas em valores de modéstia, altruísmo e solidariedade: simpatia pelos fracos
- Controlo da incerteza
  - O grau de controlo da incerteza de um país mede o grau de inquietude dos seus habitantes face às situações desconhecidas ou incertas.
  - Este sentimento exprime-se, entre outros, pelo stress e a necessidade de previsibilidade, uma necessidade de regras, escritas ou não
  - Baixo controlo da incerteza
    - O nível de ansiedade é relativamente baixo
    - Educação flexível
    - Confortável com situações ambíguas e riscos não familiares
    - A incerteza vive-se no dia a dia
    - Tolerância face a ideias e comportamentos desviantes
  - Elevado controlo da incerteza
    - As pessoas tendem a ser mais inquietas, emotivas, agressivas e ativas
    - Educação rígida
    - A educação é rígida
    - O que é diferente é perigoso
    - Repudio pelas ideias e comportamentos desviantes

### Dimensões da Cultura (Trompenaars)

Ajudam a compreender e gerir as diferenças culturais. Verificaram que as pessoas de diferentes culturas diferem de maneiras muito específicas e que essas maneiras podem ser previstas.

As 7 dimensões:

1. Universalismo vs. Particularismo (regras vs relações)
2. Coletivismo vs. Individualismo (o grupo vs o individuo)
3. Neutra vs. Efetiva (gama de sentimentos e emoções demonstradas)
4. Difusa vs. Específica (o alcance do envolvimento)
5. Resultado vs. Atribuição (como se obtém o estatuto)

6. Sequencial vs. Sincrónica (Como gerimos o tempo)

7. Intodirigidas vs. Alterdirigidas

### Quando Usar

Relações com pessoas de outras origens culturais, ou seja, a internacionalização que leva a mais clientes.

Para conhecer a perspetiva das outras pessoas e conseguir compreender, para conseguirmos lidar com os outros.

Tornarmo-nos eficazes em contextos multiculturais requer uma boa compreensão das diferenças entre culturas.

### Como Usar

Identificando a cultura do outro que procuramos perceber e comparando com a do nosso país para encontrarmos as diferenças.

- Universalismo VS. Paralelismo: Forma como nos relacionamos uns com os outros
  - Universalismo: Focado nas regras, valores e obrigações
  - Particularismo: Os relacionamentos pessoais é que ditam as regras a aplicar
- Individualismo vs. Comunitarismo: Forma como damos mais relevância ao individuo particular ou ao grupo
  - Individualismo: As decisões são tomadas + rápido e com grande sentido de responsabilidade
  - Comunitarismo/Coletivismo: as decisões são tomadas em grupo com consulta de todos e com responsabilidade dividida
- Específico vs. Difusa: Forma como separamos o pessoal do profissional
  - Cultura Especifica: devemos separar o âmbito de trabalho do âmbito pessoal
  - Cultura Difusa: devemos focar-nos primeiro na relação e depois no trabalho
- Neutra vs. Efetiva
  - Forma como expomos os nossos sentimentos
  - Neutra: Os sentimentos e as emoções são controlados
  - Efetiva: A comunicação é emotiva e expressiva
- Resultado vs. Atribuição: Forma como é atribuído o valor (status) ao indivíduo
  - Resultados: O valor é dado pela capacidade de atingir objetivos
  - Atribuição: O valor é dado pela experiência passada
- Sequencial vs. Sincrónica: Forma como nos relacionamos com o tempo
  - Sequencial: As tarefas são feitas uma a uma, a pontualidade é obrigatória e tudo é planeado com antecedência → Rigorosa
  - Sincrónica: Promove-se a multitarefa, os horários são aproximados e há mudanças de última hora → Flexível
- Intodirigidas vs Alterdirigidas: Forma como nos relacionamos com o meio ambiente

- Intro: Percepção de que controlamos todos os aspectos da nossa vida
- Alter: Percepção de que somos controlados pelo destino e nos adaptamos à vida

### Sete hábitos de pessoas altamente eficazes (Covey)

Covey afirmava que as pessoas altamente eficazes têm 7 hábitos que as tornam muito bem-sucedidas:

1. Ser pró-ativos
2. Começar tendo o fim em mente
3. Por em primeiro o mais importante
4. Pensar de modo a que fiquem todos a ganhar
5. Primeiro perceber e depois ser percebido
6. Criar sinergias
7. “Afiar a serra”

#### Quando Usar

É um programa de autoajuda baseado numa abordagem de dentro para fora. Segundo Covey, os nossos paradigmas pessoais afetam a nossa interação com os outros. Melhorar as interações começa assim por um conhecimento fundo do nosso próprio paradigma e dos nossos motivos, para nos tornarmos bem-sucedidos deveremos examinar o grau de eficácia dos nossos atos e ações

#### Como Usar

Segundo Covey as pessoas tornam-se independentes através destes três hábitos:

1. Ser pró-ativos
  - a. Assumir a responsabilidade do próprio comportamento
  - b. Não culpar as circunstâncias ou condições
  - c. Escolher ativamente a nossa reação a qualquer situação
2. Começar tendo o fim em mente
  - a. Visualizar o resultado ou futuro que queremos alcançar, sem uma visão clara não chegaremos lá.
  - b. Vivemos a nossa vida e tomamos decisões de acordo com as nossas crenças e princípios
3. Por primeiro o mais importante
  - a. Assumindo o controlo total e permanecendo disciplinados, podemos concentrar-nos nas atividades mais importantes, mas não necessariamente mais urgentes.
  - b. Construir relações, escrever uma carta de missão pessoal, fazer um plano a longo prazo, fazer exercício.

Agora que somos independentes temos que aumentar a eficácia em relação aqueles que nos rodeiam

4. Pensar de modo a que fiquem todos a ganhar
  - a. Temos de acreditar que há que chegar para todos, que o nosso êxito não depende do fracasso dos outros

- b. Procurar soluções onde fiquem todos a ganhar
- 5. Compreender primeiro, antes de tentar ser compreendidos
  - a. Assim podemos fazer toda gente à nossa volta sentir-se vencedoras.
  - b. Podemos aprender se nos calarmos e ouvirmos com a intenção de perceber total e profundamente a outra pessoa a nível intelectual, analítico e emocional.
- 6. Criar sinergias
  - a. Abrir a mente a ideias novas e criativas.
  - b. O todo é maior que a soma de todas as partes (1+1=3)
- 7. “Afiar a serra”
  - a. Chegamos agora a uma fase de interdependência.
  - b. Devemos tentar melhorar constantemente.

### Liderança Situacional

A liderança não é um princípio estático ou um estado fixo. Uma liderança eficaz tem a ver com a tarefa em causa e a liderança mais eficaz é que mais se adapta à solução. São distinguidos dois aspetos relacionados com a tarefa, o comportamento funcional que é relativo à tarefa e o comportamento relacional que tem a ver com a relação

#### Quando Usar

Os líderes eficazes têm que ser flexíveis e tem de se adaptar conforme a situação. Quando o grupo que tem que ser chefiado é muito capaz de desempenhar a tarefa que tem em mãos, a liderança deverá dar menos ênfase aos aspetos relativos à tarefa.

#### Como Usar

Há 4 estilos de liderança:

1. Dizer – É para as equipas menos capazes de executar a tarefa, mas que estão empenhadas, requerem um forte comportamento diretivo, mas pouco comportamento de apoio. A comunicação é de sentido único, onde o chefe define os papéis do grupo. Estilo orientador.
2. Vender – É para as equipas menos capazes de executar a tarefa e que não estão empenhadas, requerem um forte comportamento diretivo e de apoio. É preciso explicar como o trabalho será feito e porque é do interesse da equipa ou organização. É caracterizada por uma comunicação dos dois sentidos dando apoio ao grupo para que este possa “comprar” o processo. Estilo explicativo.
3. Participar – É para as equipas capazes de executar a tarefa, mas estão menos empenhadas, requerem pouco comportamento diretivo, mas um forte comportamento de apoio. A liderança procura motivar a equipa, dando foco no comportamento relacional. Há muitas vezes tomadas de decisões partilhada. Estilo encorajador.
4. Dizer – É para as equipas capazes de executar uma tarefa e que estão empenhadas, requerem pouco comportamento diretivo e de apoio. A liderança é caracterizada por deixar a tomada de decisões no grupo, o gestor facilita e monitoriza o progresso do trabalho. Estilo observador.



