

## Gestão das Organizações e dos Recursos Humanos

### 1. Os gestores e a evolução da gestão

Uma **organização**, independentemente da sua dimensão, **representa um conjunto de duas ou mais pessoas, inseridas numa estrutura aberta ao meio externo, trabalhando em unísono e de um modo coordenado, para alcançar objetivos.**

Assim sendo, **uma organização apresenta vastas características:**

- ◆ Impessoalidade;
- ◆ Hierarquia;
- ◆ Dimensão;
- ◆ Objetivos;
- ◆ Eficiência;
- ◆ Fronteiras;
- ◆ Controlo;
- ◆ Trabalho.

No entanto, para que uma organização exista é necessária a atuação conjunta de determinados fatores:

- ◆ **Coordenação de esforços** (formulação e aplicação de políticas, regras e regulamentos);
- ◆ **Divisão de trabalho** (desempenho de tarefas distintas, mas relacionadas);
- ◆ **Hierarquia de autoridade/cadeia de comando** (mecanismo de controlo; pessoa certa, no momento certo);
- ◆ **Objetivos comuns** (próprios colectivos).

Relativamente à dimensão das organizações, esta é representada graficamente através de um **organigrama, que dispõe** a cadeia formal da autoridade, a rede de comunicação formal e a divisão de trabalho. Deste modo, a estrutura organizacional passa pela:

1. **Hierarquia de autoridade** (hierarquia formal de autoridade de cima para baixo);
2. **Divisão do trabalho**, sendo cada direção responsável por uma área;
3. **Âmbito de controlo** (número de pessoas que reportam a um dado gestor);
4. **Posição de linha** (staff/assessores), que fornecem pesquisa, conselhos e recomendações aos gestores.

#### Organização

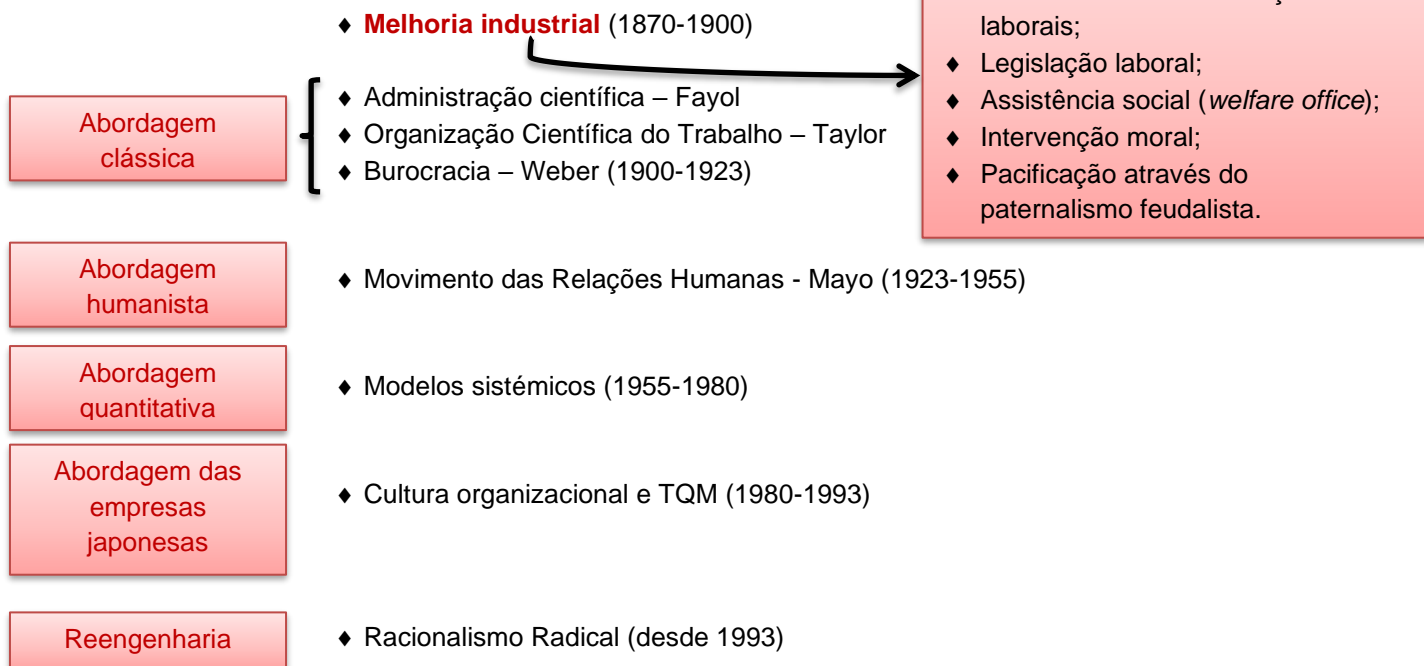
- ◆ Composta por indivíduos e por grupos;
- ◆ Definição de objetivos a alcançar;
- ◆ Limitação ao comportamento dos seus membros.

- ◆ Órgãos da organização;
- ◆ As funções de cada órgão;
- ◆ As relações de interdependência entre níveis hierárquicos;
- ◆ Agrupamento de atividades.

### Teorias organizacionais/Principais abordagens das teorias de gestão

A abordagem à teoria das organizações agrega um conjunto de ideias, factos e histórias que têm emergido no campo da gestão. Com a evolução dos tempos, surgem novas abordagens ao conceito de organização, de estruturação, de coordenação, de planeamento e de controlo.

Assim sendo, as teorias organizacionais tentam explicar o funcionamento das organizações, de forma a compreendê-las e analisá-las, baseando-se em diferentes áreas de conhecimento.



### Abordagem clássica

A abordagem clássica preocupa-se essencialmente com a procura de formas suscetíveis de melhorar a eficiência e a eficácia das organizações, focalizando-se nas tarefas, estrutura e organização das atividades empresariais.

- ◆ **Teoria da organização científica do trabalho**, proposta por **Taylor** (1856-1915)

**O principal objetivo de Taylor, o pai da administração científica, era assegurar a máxima prosperidade do empregador**, minimizando os custos de produção unitária, **e a máxima prosperidade do empregado**, através dos altos salários.

Taylor defendia a existência de uma identidade de interesses entre empregadores e empregados, ou seja, **acreditava que a chave do sucesso consistia na cooperação e compatibilização de interesses dos empregadores e dos empregados, através da descoberta “da melhor forma” de executar as tarefas, da determinação do ritmo de produção mais adequado, da formação e treino dos trabalhadores e da implementação de um sistema de recompensas e incentivos adequado**, em função da produtividade.

Além disso, apoiava a **máxima especialização como indispensável ao aumento da eficiência e da produtividade no trabalho**.

Deste modo, Taylor propôs a criação de um modelo de gestão assente em 4 princípios fundamentais:

- ◆ **Princípio do planeamento**

Consiste em estudar cientificamente primeiro todas as partes de uma tarefa a realizar e para cada uma delas desenvolver o melhor método para a sua execução.

#### ◆ **Princípio de preparação**

Consiste em seleccionar cientificamente os trabalhadores de acordo com as suas aptidões e prepará-los para produzir mais e melhor, de acordo com o método científico mais apropriado.

#### ◆ **Princípio de coordenação**

Segundo o qual, os gestores devem cooperar com os trabalhadores, no sentido de assegurarem que aqueles que executam o seu trabalho de acordo com as normas e métodos estabelecidos e segundo os planos definidos.

#### ◆ **Princípio de especialização**

Estabelecia a divisão do trabalho e da responsabilidade entre os trabalhadores e os gestores (trabalhadores executam de acordo com o planeado, enquanto os gestores planeiam os métodos de trabalho).

#### **Críticas**

- ◆ Tensão entre a necessidade de autonomia individual e o princípio da submissão à máquina organizacional;
- ◆ Empobrecimento do trabalho;
- ◆ Elevado *turnover* ► aumento dos custos com salários;
- ◆ Rigidez;
- ◆ Submissão do homem à máquina.

#### ◆ **Teoria clássica da gestão ou teoria administrativa**, proposta por **Fayol**

A teoria, fundada por Fayol, **foca-se na definição das funções da gestão e na proposta de um conjunto de princípios gerais de administração, que devem ser seguidos pelos gestores no planeamento, na organização, na liderança e no controlo das actividades organizacionais.**

Assim sendo, é importante uma empresa iniciar-se com uma estratégia e um plano, sendo necessário definir objetivos, com o fim de executar o seu plano de administração. Para Fayol, **o foco de análise está nas estruturas da empresa e, mais especificamente, na administração.**

Neste sentido, **Fayol analisou diversas actividades organizacionais e identificou seis qualidades distintas presentes em todas as organizações:**

- ◆ **Atividades técnicas**, relativas à produção de bens;
- ◆ **Atividades comerciais**, referentes às vendas e aprovisionamentos;
- ◆ **Atividades financeiras**, relacionadas com a obtenção, a aplicação e o controlo dos recursos financeiros;
- ◆ **Atividades de segurança**, relativas à proteção da propriedade e das pessoas;
- ◆ **Atividades contabilísticas**, que integram actividades inerentes ao registo dos factos patrimoniais;
- ◆ **Atividades de gestão**, que agregam as funções de:
  1. **Prever** – visualizar o futuro e planear ações de desenvolvimento;
  2. **Organizar** – obter e alinhar os recursos necessários;

3. **Coordenar** – liderar, motivar, orientar as pessoas para maximizar a eficácia e eficiência da organização;
4. **Controlar** – verificar e assegurar que tudo corre de acordo com as regras e planos estabelecidos.

Estas funções estão distribuídas por todos os níveis hierárquicos dentro da organização e não apenas na gestão de topo. Contudo, **à medida que se desce na hierarquia, aumenta a proporção de outras funções mais técnicas em detrimento das funções de gestão.**

Sendo a administração diferente das outras funções de uma organização, **Fayol propôs 14 princípios, que se tornaram fundamentais e universais para a gestão:**

<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>Princípio da divisão do trabalho</b>, recorrendo à especialização de tarefas;</li> <li>❖ <b>Princípio da autoridade</b>, na medida em que dar ordens gera responsabilidade;</li> <li>❖ <b>Princípio da disciplina</b>;</li> <li>❖ <b>Princípio da unidade de comando</b> (ter apenas um chefe de quem se recebe ordens);</li> <li>❖ <b>Princípio da unidade de direção</b> (atividades que têm apenas um plano e uma supervisão);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>Princípio de subordinação dos interesses individuais aos interesses coletivos</b>, isto é, sobreposição dos interesses da organização sobre o dos trabalhadores;</li> <li>❖ <b>Princípio da remuneração</b>, que consiste na remuneração justa dos trabalhadores, em função da sua contribuição para o sucesso organizacional;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>Princípio da centralização</b>, assentando no equilíbrio entre a centralização e a descentralização, em virtude das situações de cada organização, desde que orientadas para a otimização das capacidades e competências dos trabalhadores;</li> <li>❖ <b>Princípio da hierarquia</b>;</li> <li>❖ <b>Princípio da ordem</b>, isto é, selecionar as pessoas em função das atividades que irão desenvolver e os materiais posicionados de forma a facilitar a execução das tarefas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>Princípio da equidade</b>, que consiste no tratamento justo para com os trabalhadores de forma a obter a sua lealdade;</li> <li>❖ <b>Princípio da estabilidade das pessoas</b> para evitar o <i>turnover</i>;</li> <li>❖ <b>Princípio da iniciativa</b>. Os gestores devem aplicá-la e promovê-la nos seus subordinados;</li> <li>❖ <b>Princípio do espírito de equipa</b>.</li> </ul>
--	---	--	--

◆ **Teoria da Burocracia**, proposta por **Weber**

**A teoria burocrática de Max Weber baseia-se na racionalidade**, isto é, **uma organização deve, o mais formal e impessoal possível, analisar e estabelecer os seus meios, tendo em vista os fins pretendidos.**

Deste modo, **as organizações devem ser orientadas a partir do primado do mérito** e não pelo critério aristocrático, ou seja, pelo poder, uma vez que constituem uma séria ameaça à eficácia organizacional. **Weber defendia, então, a contratação e promoção das pessoas única e exclusivamente com base no seu mérito.**

**Características do sistema burocrático**

- ◆ Autoridade;
- ◆ Hierarquia e divisão do trabalho;
- ◆ Formalidade no atos e comunicações;
- ◆ Especialização dos funcionários;
- ◆ Impessoalidade nas relações;

## Críticas

- ◆ Não tem em consideração a organização informal e limita a criatividade e espontaneidade das pessoas;
- ◆ Focalização excessiva nas normas e regulamentos internos;
- ◆ Excesso de formalismo e de papel;
- ◆ Despersonalização das organizações e impessoalidade do relacionamento (relação entre posições e não entre pessoas), o que gera um clima formal, tenso, desmotivador da iniciativa e da criatividade.

## Abordagem humanista

Sendo o seu foco o grupo e a comunicação informal, a abordagem humanista preocupa-se com o lado humano das organizações, lutando contra a desumanização do trabalho.

Assim, os autores chamaram a atenção dos gestores para o importante papel desempenhado pelas pessoas no sucesso ou fracasso das organizações.

- ◆ **Movimento das Relações Humanas**, proposta por **Mayo** (1923-1955)

O Movimento das Relações Humanas surge como reação à teoria da Organização Científica do Trabalho, tendo-se dedicado, fundamentalmente, ao estudo das condições de trabalho sobre o rendimento.

Numa pesquisa, Mayo pôde assinalar, sintetizadamente, três aspetos basilares que chamavam a sua atenção:

1. Elton Mayo selecionou um conjunto de 6 trabalhadores, a fim de observar os seus comportamentos durante o trabalho.

Concluiu que **a escolha dos colegas de trabalho e um ambiente de trabalho mais agradável têm um impacto positivo na produtividade**, contrapondo com as mudanças nas condições de trabalho (ex. temperatura), uma vez que têm pouco efeito na produtividade.

2. Através de uma grandiosa fase de 20 000 entrevistas, pretendia-se analisar a percepção dos trabalhadores sobre o papel dos supervisores.

Assim, **o líder deve ter a preocupação e capacidade de escuta, sendo menos fomentador de advertências morais ou humilhantes**, isto é, apelando a uma comunicação mais informal.

**O elemento humano no ambiente de trabalho influenciava mais significativamente a produtividade do que os aspetos técnicos ou físicos do trabalho** (ex. desenvolvimento social do grupo e relação com chefias).

3. Mayo procurou estudar o impacto das variáveis ambientais sobre a produtividade. Deste modo, dedicou-se à relação entre a iluminação e os resultados na melhoria da produtividade, na diminuição dos acidentes de trabalho e na preservação da vista dos trabalhadores

Concluiu, portanto, que a iluminação tinha muito pouco ou nenhum efeito na **produtividade**, sendo esta, sim, **condicionada por fatores de natureza psicológica**.

Tais estudos evidenciaram a importância da coexistência da organização formal com a informal. Assim sendo, concluiu-se que a conduta dos indivíduos no trabalho não poderia ser inteiramente compreendida se não se tomasse em linha de conta a organização informal dos grupos e as relações entre essa e a organização total da empresa.

Surge, então, o *Homo socialis*, que tem necessidades de reconhecimento, de respeito, de pertença e de identificação com um grupo a quem transmite o seu contributo, não sendo motivado, em exclusivo, pela maximização das vantagens financeiras.

### Consequências do Movimento das Relações Humanas

- ◆ Importância das capacidades de liderança do chefe (▶ ânimo da equipa ▶ produtividade);
- ◆ Preocupação com as emoções e sentimentos dos trabalhadores e com as suas necessidades sociais;
- ◆ Atenção às diferenças individuais ▶ cada um pode definir qual é a melhor forma de fazer o seu trabalho (não há “the one best way”);
- ◆ Reestruturação dos postos de trabalho: rotação, alargamento e enriquecimento de funções; trabalho em equipa (devem-se evitar cargos repetitivos e monótonos);
- ◆ Contribuição para que as organizações adquirissem alguma da flexibilidade e criatividade de que necessitavam

Neste seguimento, podemos, então, concluir que **a gestão das pessoas fundamenta-se nas relações humanas e nas ciências comportamentais**.

Assim sendo, **as relações humanas, estimuladas pela experiência de Hawthorne, preocupa-se com a dignidade individual, com o desenvolvimento do potencial humano e com o ambiente social**. Por sua vez, **as ciências comportamentais, recorrendo à psicologia, à sociologia e à antropologia, procura compreender o comportamento das pessoas e as suas interações no seio das organizações**.

### Abordagem quantitativa

- ◆ Modelos sistémicos

O modelo sistémico surge perante a necessidade de abordar problemas que o modelo empirista é incapaz de resolver. Assim sendo, **procura superar os limites da racionalidade analítica e mecanicista do modelo empirista, possibilitando o tratamento de grandes volumes de dados/informações**.

Deste modo, criaram-se centros de investigação operacional, nos quais se **aplicaram métodos quantitativos a problemas organizacionais, o que possibilitou calcular variáveis ou formular matematicamente certos fenómenos**.

O modelo sistémico possui uma análise particular de um organismo vivo, isto é, **a organização, enquanto sistema aberto, recebe e envia para o meio envolvente recursos e produtos, lutando por sobreviver num ambiente incerto**. Assim, a organização ajusta-se em função do ambiente.



Conclui-se, então, que **o modelo sistémico dá pouca atenção aos aspetos humanos**, registando-se uma **tendência para considerar apenas os aspetos da organização que possam ser traduzidos em números**.

### Abordagem contingencial

No intuito de se verificar os modelos de estruturas organizacionais mais eficazes em determinados tipos de indústrias, **alguns pesquisadores passaram a abordar os vários aspectos que compunham o êxito ou não de várias organizações, procurando compreender e explicar o modo como as empresas funcionavam em diferentes condições**.

Neste sentido, concluíram que **os fatores ambientais e tecnológicos são fundamentais para o equilíbrio e ponderação dentro das organizações**, podendo tais aspetos atuarem como oportunidade ou restrições, influenciando a estrutura e os processos internos da organização. Tem-se tornado mais relevante no ambiente global devido à:

- ◆ Crescente globalização;
- ◆ Exigências de liderança eticamente e socialmente responsável;
- ◆ Mudanças demográficas e nos requisitos de qualificação exigidos à força de trabalho;
- ◆ Novas estruturas organizacionais que enfatizam a rapidez na reação às mudanças ambientais;
- ◆ Mudanças nas necessidades, preferências, e desejos dos empregados.

Deste modo, **a abordagem contingencial defende que não existe uma melhor maneira de gerir, mas que depende da situação e do gestor**.

#### Abordagem Sistémica

- A organização deve ser vista como um sistema total, em que cada uma das partes está ligada a todas as outras (sinergia entre as partes com vista a um mesmo resultado).

#### Abordagem Contingencial

- A prática da gestão depende da forma como se adapta às situações específicas em que é aplicada e de como o gestor identifica e avalia cada situação. Pode ser considerada como uma extensão da abordagem humanista.

## Abordagem das empresas japonesas

- ◆ **Cultura organizacional e TQM (1980-1993)**

### Cultura organizacional

Após a ameaça japonesa, gerou-se, novamente, a discussão das teorias normativas, devido à importância assumida nestas empresas pela cultura organizacional.

Quando nos referimos **a cultura organizacional, falamos de cultura no âmbito das organizações, ou seja, aludimos a todos os aspetos do modo de vida organizacional.**

Segundo o estudo de Pascale e Athos, que recaiu sobre os fatores de sucesso das empresas japonesas, concluíram que **o sucesso económico resulta de culturas organizacionais fortes.** Assim, **uma organização, desde que forte e com uma liderança estável, tem mais possibilidades de sobreviver, mesmo havendo um alto grau de alteração nos níveis hierárquicos.**

Acrescente-se, por fim, o facto de **uma boa cultura organizacional poder gerar nos empregados um senso de responsabilidade, quanto ao cumprimento da missão, e reforçar o bom trabalho.**

### Problemas

- ◆ Foram copiadas táticas e não estratégias;
- ◆ Diferenças nos traços culturais nacionais;
- ◆ O Japão passou por dificuldades sérias, estando hoje cada vez mais ocidentalizado;
- ◆ As virtudes da cultura partilhada não chegavam para garantir o sucesso.

- ◆ **TQM, proposta por W. Edwards Deming (1980-1990)**

A TQM, *Total Quality Management*, ou seja, **gestão da qualidade total, consiste numa estratégia de administração, orientada a criar a consciência da qualidade em todos os processos organizacionais.**

É referida como "total", uma vez que o seu objetivo é envolver distribuidores e demais parceiros de negócios. Para isso, **valoriza as pessoas, estabelecendo um equilíbrio entre os objetivos pessoais e os organizacionais, e procura criar parcerias.**

Assim sendo, define-se **TQM como um sistema eficaz, que integra o desenvolvimento e a manutenção da qualidade e os esforços de melhoria da qualidade entre os diferentes setores da empresa, a fim de criar produtos/serviços com o máximo de economia e a plena satisfação dos consumidores.**

Os princípios básicos da TQM são:

- ◆ Ênfase no cliente (ouvi-los e aprender com eles);
- ◆ Visão de longo prazo;
- ◆ Melhoria contínua;
- ◆ Envolvimento da liderança;
- ◆ Trabalho em equipa e envolvimento dos trabalhadores;



- ◆ Eliminação das variações desnecessárias do processo;
- ◆ Rapidez de resposta;
- ◆ Prevenção (evitar o retrabalho);
- ◆ Formação;
- ◆ Autonomia e controlo;
- ◆ Relações de parceria;
- ◆ Orientação para os resultados;
- ◆ Consenso.

## Reengenharia

### ◆ Radicalismo radical

O radicalismo radical, estudado por Michael Hammer, baseia-se na análise de todas as operações da empresa, ou seja, em todos os processos, tornando-os mais eficientes.

Neste sentido, define-se reengenharia como a reorganização radical dos processos organizacionais, focando-se nos processos criadores de valor e que otimizam os fluxos de trabalho, a melhoria da produtividade e o aumento de satisfação do cliente.

Após o estudo das teorias organizacionais anteriormente mencionadas, conclui-se que a boa gestão refere-se ao equilíbrio entre os resultados humanos e produtivos (empresas de conhecimento: talentos; empresas amigas da família).

## Organização

A estrutura organizacional passa pelo **conjunto de relações formais entre os grupos e os indivíduos que constituem a organização**, consistindo no **agrupamento das atividades necessárias para realizar objetivos e planos**, assim como **na distribuição das atividades pelos respetivos departamentos, a sua coordenação e delegação**.

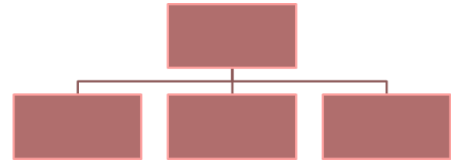
Elementos de uma organização			
Tarefas	Pessoas	Órgãos	Relações formais e informais
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Divisão do trabalho;</li> <li>❖ Especialização;</li> <li>❖ Objetivos</li> <li>❖ Procedimentos;</li> <li>❖ Meios disponíveis;</li> <li>❖ Envolvimento físico;</li> <li>❖ Condições sociais de trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Habilidades;</li> <li>❖ Aptidões;</li> <li>❖ Interesses;</li> <li>❖ Experiência;</li> <li>❖ Comportamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Níveis hierárquicos;</li> <li>❖ Áreas de atividade;</li> <li>❖ Posição               <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ De linha                   <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Formal;</li> <li>❖ Posição na linha de comando.</li> </ul> </li> <li>◆ De <i>staff</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Orientação;</li> <li>❖ Informação;</li> <li>❖ Especialização.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Entre as pessoas e o seu trabalho;</li> <li>❖ Entre os vários órgãos;</li> <li>❖ Entre colegas.</li> </ul>

## Tipos de organização

### ◆ **Mecanicista**

A organização mecanicista caracteriza-se pela implementação de **regras rígidas e pela divisão de tarefas.**

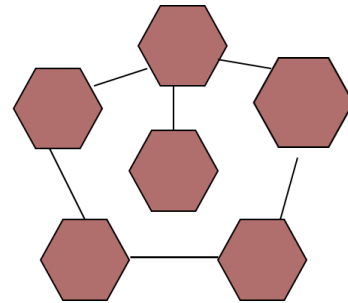
- ❖ Relações hierárquicas rígidas;
- ❖ Elevado grau de diferenciação horizontal;
- ❖ Elevado grau de formalização;
- ❖ Elevada centralização das decisões;
- ❖ Maior ênfase em regras e procedimentos.



### ◆ **Orgânica**

A organização ajusta-se e adapta-se em função do ambiente.

- ❖ Reduzida diferenciação horizontal;
- ❖ Maior interação de pessoas;
- ❖ Menor formalização;
- ❖ Elevado grau de descentralização da autoridade;
- ❖ Maior flexibilidade



## Gestão e gestores

**A gestão é o processo, levado a cabo por um ou mais indivíduos, de coordenação das atividades de outras pessoas, com vista a alcançar resultados que não seriam possíveis pela ação de uma pessoa.** Assim sendo, a gestão tem como funções:

- ❖ **Planear** – o que implica que os gestores pensem sobre os seus objetivos e ações antecipadamente, baseando-se num plano, método ou lógica;
- ❖ **Organizar** – arranjar e distribuir o trabalho, a autoridade e os recursos pelos membros de organização, a fim de alcançarem os objetivos organizacionais de forma eficiente;
- ❖ **Liderar** – dirigir, motivar e influenciar os empregados a desempenhar tarefas essenciais;
- ❖ **Controlar** – o gestor precisa de verificar se as ações dos membros da organização estão de facto a conduzi-las na direção dos objetivos estabelecidos.

Neste sentido, **o gestor é definido pelas suas funções no interior da organização, sendo a pessoa a quem compete a interpretação dos objetivos propostos pela organização e de atuar a fim de atingir os referidos objetivos.**

O trabalho da gestão, ou seja, o trabalho dos gestores envolve três tarefas interrelacionadas:

- ❖ **Gerir o trabalho e as organizações;**
- ❖ **Gerir as pessoas;**
- ❖ **Gerir a produção e as operações.**

Estas tarefas fundamentais devem ser aprendidas e praticadas no mundo em globalização, onde há procura e concorrência por melhor qualidade na produção e serviços, onde a força de trabalho é cada vez mais, culturalmente, diversa e onde o público insiste que sejam tomadas decisões éticas e socialmente responsáveis.

## 2. Os gestores e seus ambientes

Os gestores têm que lidar tanto com o ambiente externo como com o ambiente interno. Deste modo, **o ambiente interno representa as forças dentro da organização, na qual os gestores desempenham as suas funções.** Por sua vez, **o ambiente externo inclui todas as forças, vindas do exterior, que atuam sobre a organização.**

### Ambiente interno

#### Tipos e níveis de Gestão

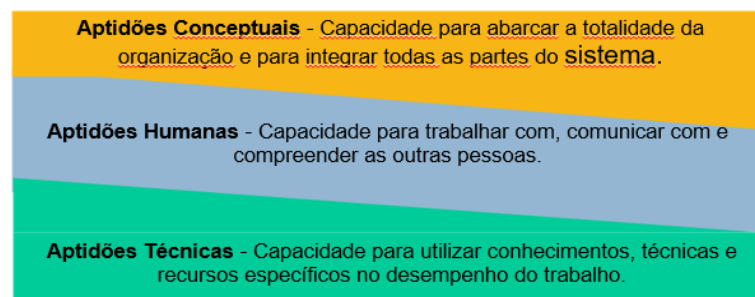


#### Aptidões básicas de Gestão

Gestores de primeiro nível (por ex.: supervisor de primeira linha)

Gestores de nível intermédio (por ex.: gestor de zona)

Gestor de topo (por ex.: presidente)



Os gestores, especialmente os gestores de topo, assumem vários papéis no seu trabalho diário:

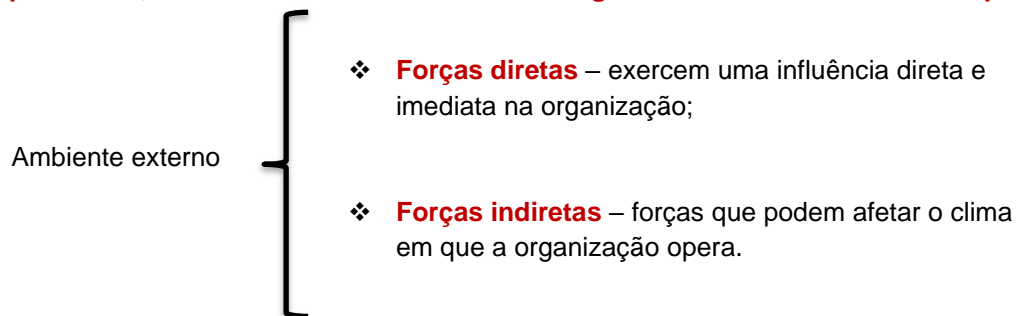
- ❖ **Papéis interpessoais** – centram-se nos relacionamentos interpessoais do gestor.
  - Representação;

- Liderança;
  - Ligação.
- ❖ **Papéis de informação** – o gestor atua, enviando e recebendo informação não rotineira, e constrói uma rede de contactos interpessoais.
- Acompanhamento;
  - Divulgação;
  - Porta-voz.
- ❖ **Papéis de decisão** – envolvem tomadas de decisão de gestão.
- Iniciativa;
  - Afetação de recursos;
  - Negociação.

Os gestores de diferentes níveis despendem quantidades de tempo distintos em cada papel, desempenhando variadas atividades. No entanto, todos os gestores desempenham papéis em cada um desses grupos.

### Ambiente externo

Para uma organização ser bem sucedida, **os seus gestores têm de reconhecer as forças externas, compreender as suas interrelações e perceber os seus impactos reais e potenciais, de modo a minimizar os efeitos negativos e maximizar os efeitos positivos.**



### Forças diretas no ambiente externo a organização

#### Clientes

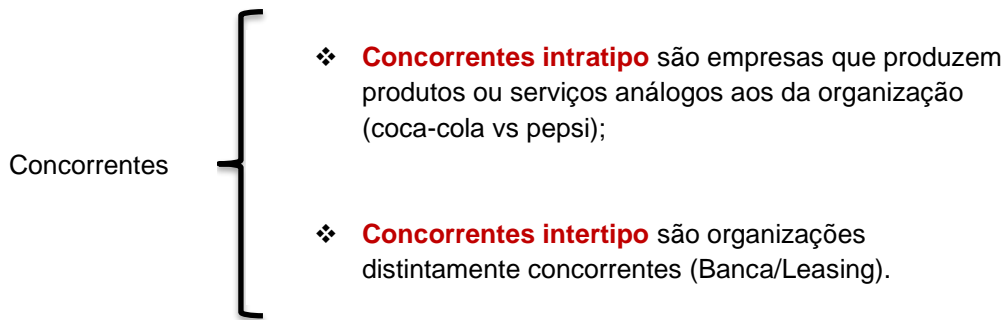
**Os clientes são, provavelmente, a força mais vital da organização.**

As organizações respondem aos clientes no ambiente externo, através de pesquisas de clientes, centrando-se tanto nos clientes atuais como potenciais.

Deste modo, as organizações pretendem identificar o grau de satisfação dos clientes atuais e as mudanças nas suas preferências. Assim, as empresas procuram responder ao desejo crescente dos clientes, garantindo-lhes a melhor qualidade dos produtos e serviços.

#### ❖ Concorrentes

Os concorrentes são os “adversários” da organização, ou seja, **as empresas com as quais a organização compete por clientes e recursos no ambiente externo.**



**A concorrência pode ser vista como um processo contínuo de movimentos e contra-movimentos, rápidos e difíceis de prever, de uma organização e dos seus concorrentes.**

❖ **Fornecedores**

**Os fornecedores providenciam à organização os seus recursos: fundos, energia, equipamento, serviços e materiais.**

- Muitas organizações, com o objetivo de reduzir a vulnerabilidade a problemas de fornecimento, distribuem as suas compras por vários fornecedores, para que a dependência de um qualquer fornecedor seja reduzida.

Assim sendo, as organizações têm optado pela implementação da **integração vertical invertida, isto é, as organizações produzem pelo menos alguns materiais necessários à produção final do produto ou serviço, tendo um maior controlo sobre os custos dos materiais, a qualidade e as entregas.**

No entanto, **outras optam por uma fonte única, ou seja, um só fornecedor para um tipo de material ou serviço, o que provoca uma maior dependência face a um único fornecedor, em troca de um relacionamento de longo prazo**, que permitirá:

- Melhor qualidade de fornecimento;
- Maior consistência nos fornecimentos;
- Maior flexibilidade na calendarização da produção, uma vez que o comprador pode mais facilmente coordenar o calendário de produção com menos fornecedores.

❖ **Recursos humanos**

**Os recursos humanos são os vastos recursos de pessoas do ambiente externo, onde a organização vai empregar os seus trabalhadores. As pessoas são, provavelmente, o recurso interno de maior importância da organização**, uma vez que partilham conhecimento, aptidões e energia, que farão as organizações avançar.

- **Uma força de trabalho com a maior diversidade cultural**

São vários os fatores que contribuem para a diversidade da força de trabalho, como, por exemplo:

❖ Etnia;	❖ Idade;	❖ Nível de aptidões;
❖ País de nascimento;	❖ Sexo;	❖ Preferência sexual;
❖ Capacidade física ou mental;	❖ Origem económica;	❖ Filiação religiosa;
	❖ Origem educacional;	❖ Experiência.

Contudo, gerir esta diversidade requer que os gestores considerem acomodar, até certo ponto, diferenças significativas a nível individual e de grupo.

**A linguagem e a comunicação, a motivação de pessoas de outras culturas e vivências, o planejamento de carreiras e o tipo de programas de formação a implementar são alguns fatores e decisões em mudança**, criados pela diversidade da força de trabalho.

- **Uma força de trabalho com maior pendor feminino**

**Há cada vez mais mulheres dedicadas aos Recursos Humanos, usufruindo de cargos mais bem pagos e com maior estatuto social.**

**As organizações têm, por isso, a obrigação moral e legal de empregar, promover e desenvolver as mulheres.** Neste sentido, as empresas tornar-se-ão mais criativas na identificação e apoio a sistemas de cuidados infantis e outros dependentes a preço razoável.

- **Emagrecimento das organizações**

Durante o final dos anos 80 e inícios dos anos 90, o emprego para a vida deixou de existir, dado que as organizações do mundo industrializado começaram a dispensar empregados para diminuir os seus custos.

- **Envelhecimento das populações**

**A percentagem de jovens no mundo industrializado está a diminuir drasticamente.** Neste sentido, a gestão tem como desafios: **reter os empregados mais velhos e mais experientes e formar empregados mais velhos que querem começar uma segunda carreira.**

Forças indiretas no ambiente externa da organização

- ❖ **Forças tecnológicas**

**O desenvolvimento das tecnologias podem afetar a organização, influenciando o uso que a organização faz do conhecimento e das técnicas de produção de bens ou de serviços.**

Deste modo, **a gestão deve estar informada acerca dos desenvolvimentos tecnológicos mais recentes**, a fim de manter a competitividade.

- ❖ **Forças económicas**

**As mudanças na economia apresentam-se como oportunidades ou ameaças à organização**, logo a gestão tem de acompanhar a economia, detetando essas alterações.

- ❖ **Forças políticas, legais e reguladoras**

**As forças políticas, legais e reguladoras representam as leis locais, regionais, nacionais e internacionais, regulamentos governamentais e atividades políticas, que podem afetar gravemente a organização, bem como o clima em que esta opera.**

Assim, muitas empresas, estando a par dos desenvolvimentos governamentais e legislativos, asseguram que estão de acordo com elas e fazem pressão, no sentido da defesa dos seus interesses.

- ❖ **Forças culturais**

As mudanças no sistema cultural e social influenciam as ações da organização e a procura dos seus bens ou serviços.

❖ **Forças internacionais**

As forças internacionais aplicam-se, sobretudo, a uma organização se ela **depende de fornecedores externos, compete com organizações internacionais ou expande os seus produtos ou serviços para mercados internacionais.**

