

# Administração das Organizações



Formação Modular Certificada  
25 Horas

05/05/2014 a 19/05/2014

**Isabel Grazina**



# Objetivos

- Reconhecer a necessidade da coordenação numa organização.
- Identificar o conceito de organização como um sistema complexo e o conceito de administração como atividade dinamizadora das organizações.
- Identificar as principais funções de gestão e a sua relação com a cultura organizacional.
- Identificar e interiorizar os fatores que definem a coordenação numa organização.

# 1. O Conceito de Organização

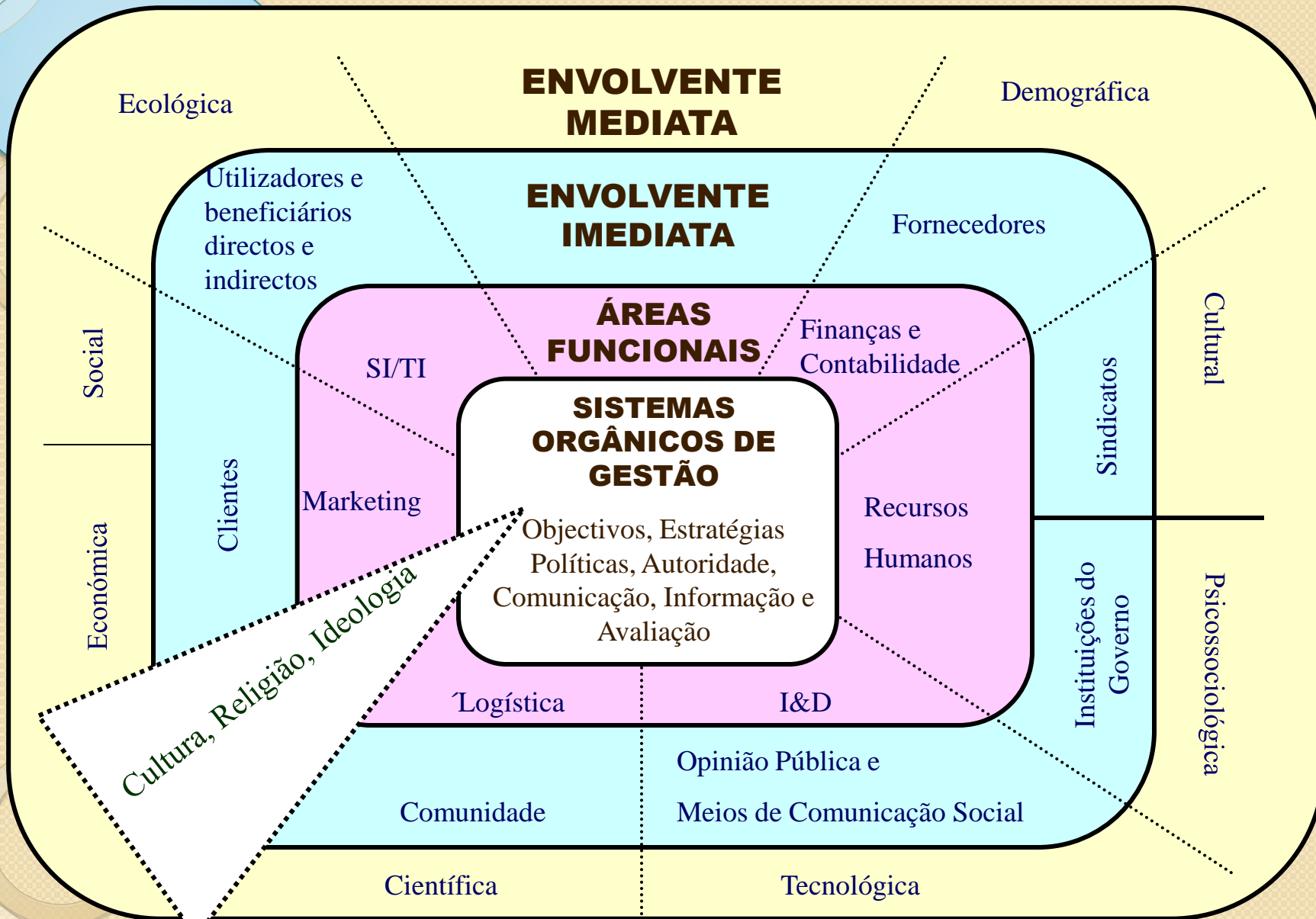
**Isabel Grazina**



# Conceito de Organização

## (Os elementos base)





Isabel Grazina



# Conceito de Organização (Algumas Definições)

Sistema de actividades conscientemente coordenadas, de forças ou actividades de duas ou mais pessoas, dispostas a cooperar para o alcance de um propósito comum

Barnard, Chester , As funções do executivo,  
1938/68

# Conceito de Organização (Algumas Definições)

De acordo com esta definição, a existência de uma organização presuppõe:

- (1) Pessoas capazes de comunicarem entre si,
- (2) dispostas a cooperar e contribuir com a sua acção,
- (3) para atingir uma finalidade comum

# Conceito de Organização (Algumas Definições)

Organizações são entidades que surgem para operar tecnologias que são impossíveis de ser utilizadas por indivíduos ou por outras organizações

James Thompson, Organizations in Action, 1967

# Conceito de Organização (Algumas Definições)

De acordo com esta definição, a existência de uma organização presuppõe:

- (1) A capacidade de utilizar uma tecnologia, entendida como a capacidade de produzir bens ou serviços através do domínio de um sistema produtivo
- (2) A capacidade de utilizar essa tecnologia melhor do que outras entidades

# Conceito de Organização (Algumas Definições)

Sistemas vivos, que existem numa envolvente mais vasta, da qual dependem para a satisfação das suas diversas necessidades

Morgan (1986, p.39)

# Conceito de Organização (Algumas Definições)

De acordo com esta definição, a existência de uma organização presuppõe:

1) - \_\_\_\_\_

2) - \_\_\_\_\_

3) - \_\_\_\_\_

# Conceito de Organização

❑ As organizações diferem de outras colectividades como a família, congregações religiosas, clubes de futebol, entre outras, por possuírem características próprias tais como:

- Trabalho
- Impessoalidade
- Hierarquia
- Dimensão
- Objectivos
- Eficiência/Eficácia
- Fronteiras
- Controlo

# Características da Organização

Característica	Descrição
<b>Trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A característica principal que define uma organização é o trabalho.</li></ul>
<b>Impessoalidade</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Excetuando as pequenas organizações, a maior parte das pessoas não se conhecem</li><li>• As funções normalmente não dependem das características individuais mas sobretudo de um conjunto de atributos técnicos e profissionais.</li><li>• A ênfase é colocada nas tarefas e não nas pessoas: o mais importante é a execução da tarefa</li></ul>

# Características da Organização

Característica	Descrição
<b>Hierarquia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• As organizações caracterizam-se por uma diferenciação de poder, isto é, por uma hierarquização de autoridade</li><li>• Os problemas a resolver devem ser classificados e categorizados para que a responsabilidade pela sua solução possa ser atribuída a diferentes níveis hierárquicos</li></ul>
<b>Dimensão</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• As organizações têm, no plano teórico, potencial para crescer continuamente</li><li>• O crescimento do volume de operações implica aumento do número de unidades organizacionais e de pessoas</li></ul>

# Características da Organização

Característica	Descrição
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Todas as organizações perseguem um conjunto de objectivos razoavelmente bem definidos</li><li>• Os objectivos sempre são de vários tipos e geralmente requerem decisões para equilibrar conflitos de interesses</li></ul>
<b>Eficiência/ Eficácia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• As organizações procuram usar os recursos de forma a obter a maior quantidade de produto com a menor quantidade de recursos dentro de certos parâmetros de qualidade</li><li>• Na satisfação das necessidades dos “stakeholders” a eficiência constitui um valor central para as organizações modernas.</li></ul>

# Características da Organização

Característica	Descrição
<b>Fronteiras</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Todas as organizações tem limites que determinam seus relacionamentos para a troca de bens e serviços com a envolvente e que as distinguem das outras organizações</li><li>• As fronteiras das organizações são cada vez mais permeáveis pelos múltiplos relacionamentos que devem ser realizados para garantir o cumprimento dos objectivos</li></ul>

# Características da Organização

Característica	Descrição
<b>Controlo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Todas as organizações dispõem de um sistema de controlo que deve assegurar adaptação da organização às sinais da sua envolvente externa e interna</li><li>• A capacidade de melhoramento do desempenho de uma organização tem, como base, fluxos de informação de retorno (feedback) sobre a eficácia e eficiência do seu desempenho</li></ul>

# Principais Abordagens



## 2. Teorias Clássicas de Administração

**Taylor: ênfase nas tarefas (administração científica)**

**Fayol: ênfase na administração (Teoria Clássica)**

**Weber: ênfase na autoridade (Teoria Burocrática)**

# Princípios da Administração Científica (F. W. Taylor)

Os objetivos da Administração Científica podem ser resumidos da seguinte forma:

- Eliminar todo desperdício de esforço humano: estudos de tempos e movimentos
- Adaptar o operário à tarefa

# Princípios da Administração Científica (F. W. Taylor)

- Treinar os operários para que respondam às exigências dos respetivos trabalhos
- Maior especialização de atividades: desenho de cargos e tarefas baseados na divisão do trabalho e na especialização do operário
- Estabelecer normas bem detalhadas de actuação no trabalho: padronização, condições de trabalho, supervisão funcional, salários e prémios

# Principais Críticas à Administração Científica (F. W. Taylor)

- Mecanicismo da Administração Científica
- Superespecialização do operário
- Visão microscópica do homem
- Ausência de comprovação científica
- Abordagem incompleta da organização
- Limitação do campo de aplicação
- Abordagem prescritiva e normativa

# Aspectos negativos da abordagem clássica:

- Dificulta a comunicação;
- Promove a falta de motivação;
- Não fomenta a implicação, iniciativa e responsabilização das pessoas;
- Não retira aproveitamento das capacidades de todos os seus colaboradores;
- Não desenvolve o espírito de equipa;
- Inibe a criatividade;

# Aspectos negativos da abordagem clássica:

- Dificulta a visão do conjunto da empresa;
- Não favorece o desenvolvimento dos Recursos Humanos.
- Entrave à mudança e à capacidade de adaptação das empresas.

# Burocracia de Max Weber

**Max Weber (1864 – 1920) – Alemão**

- **Burocracia = organização baseada em acções sociais de tipo racional** relativamente a fins, cujo poder se baseia nas LEIS.
- **O conceito de Acção é diferente de Acção Social**
- Enquanto que **acção** são todos os aspectos do nosso comportamento, **acção social** engloba os aspectos internos e externos do que me faz agir - **não me** comporto em função do que me vai acontecer, mas também do que vai acontecer aos outros.

### 3. Movimento das Relações Humanas

**Isabel Grazina**



# O Movimento das Relações Humanas

## Elton Mayo (1880-1949)

- Movimentos Sindicais
- Quebras drásticas de produção
- Aparecimento das disciplinas científicas como a psicologia e a sociologia
- Desenvolvimentos políticos
- Desenvolvimentos de interligações entre as Escolas e as Empresas

# O Movimento das Relações Humanas

## Elton Mayo (1880-1949)

Anos 20 - problemas nas fábricas:

- Rotatividade do pessoal
- Quebra de produtividade
- Abatimento moral dos trabalhadores

# O Movimento das Relações Humanas

## As experiências de Hawthorne:

- ❑ As experiências da iluminação (1924-1927)  
(ausência de relação entre iluminação e produtividade)
- ❑ A experiência da sala de testes de montagem de relés (1927-1933)  
(um grupo separado experimental sob observação – produtividade melhorava quando observador estava presente)

# O Movimento das Relações Humanas

## As experiências de Hawthorne:

- ❑ O programa de entrevistas (1928-1930)  
(produtividade aumentava porque “as entrevistas serviam de válvulas de escape”)
- ❑ A experiência da observação da montagem de terminais (1931-1932)  
(produtividade aumentava quando ao grupo experimental era possível estabelecer as suas próprias regras de interacção e produção)

# Conclusões das experiências de Hawthorne (1924-1933):

- A motivação dos trabalhadores é mais emocional do que económico-racional
- As organizações são sistemas sociais e cooperativos e não sistemas mecânicos
- As organizações integram normas e estruturas formais bem como procedimentos e regras informais, sendo importante conciliar estas duas dimensões no dia-a-dia
- A consideração do grupo (e não do indivíduo) como a unidade de análise
- A defesa da participação dos trabalhadores nas decisões que afectam o seu trabalho
- O líder como elemento chave para o moral e satisfação no grupo de trabalho
- Criação do Homem Social (na teoria organizacional)

# O Movimento das Relações Humanas

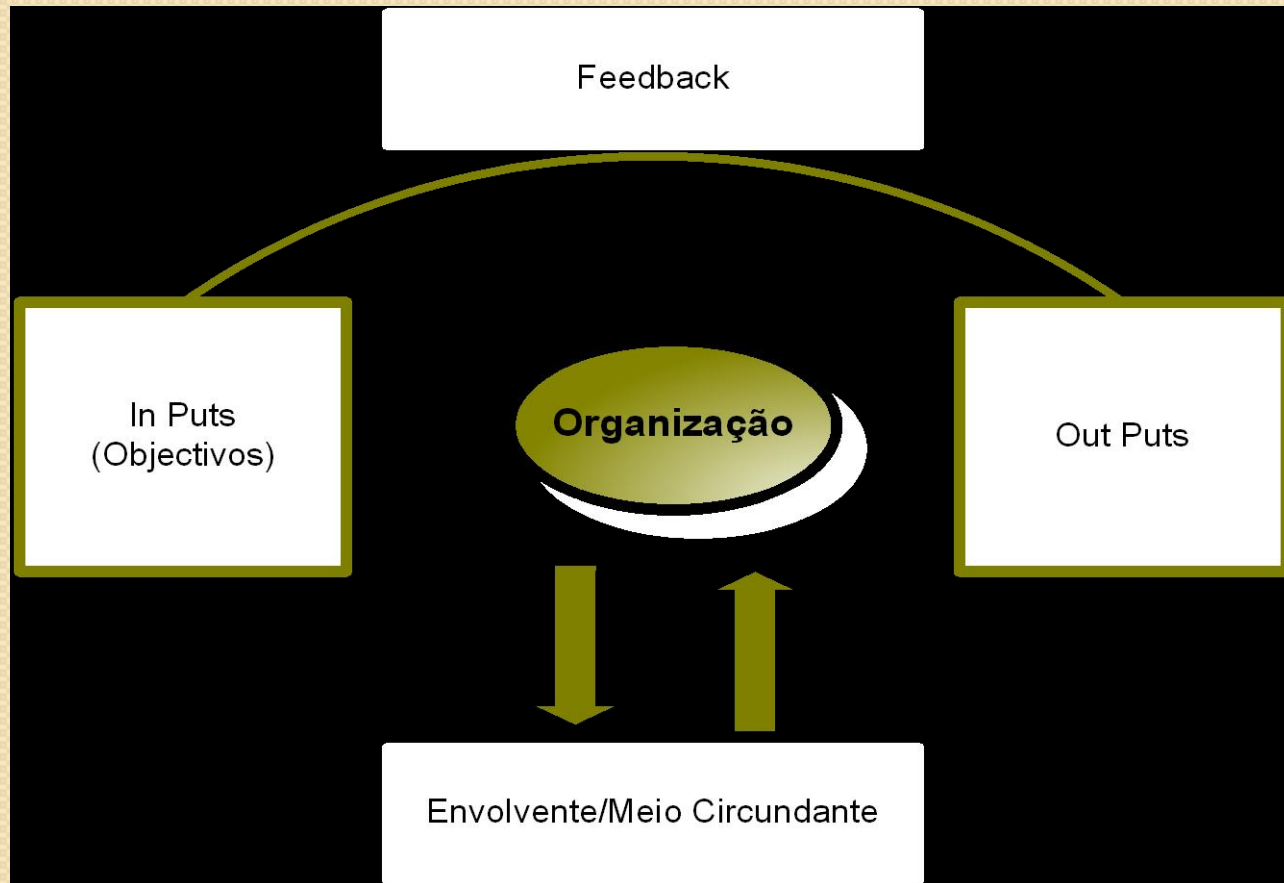
**Elton Mayo (1880-1949)**

## **Conclusão:**

- O motor das motivações humanas reside nas relações que o indivíduo estabelece com o grupo em que está integrado;
- Quanto melhor o trabalhador estiver inserido no seu grupo de trabalho e na empresa, mais empenhado o indivíduo trabalha;
- Deve-se conhecer quais os estatutos e os papéis dos trabalhadores.

## 4. A Abordagem Sistémica às Organizações

# Abordagem Sistémica das Organizações (Ludwing Von Bertalanffy):



# Organização como Sistema Aberto

A teoria de sistemas abertos adaptada às organizações

- ❑ Todos os sistemas fazem parte de um sistema maior: o suprassistema, que constitui o ambiente (envolvente) externo do sistema hierarquicamente inferior
- ❑ Todos os sistemas são constituídos por sistemas mais pequenos: os subsistemas

# Organização como Sistema Aberto

A teoria de sistemas abertos adaptada às organizações

- ❑ Todos os sistemas têm fluxos de informação, materiais e energia que procedem do ambiente como entradas, passam por processos de transformação dentro do sistema e saem como saídas ou resultados
- ❑ O resultado do funcionamento de um sistema é maior do que a simples soma das suas partes constituintes (sinergia)

# A Organização Enquanto Sistema Aberto



# Organização como Sistema Aberto

SUB-SISTEMAS	DEFINIÇÃO
Sub-sistema de adaptação (à envolvente)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sub-sistema que tem por função a realização de mudanças internas na organização, por forma a adaptá-la às exigências e contingências da envolvente externa. Exemplos?</li></ul>
Subsistema técnico ou de produção	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sub-sistema responsável pela transformação dos inputs recebidos e da energia disponível em outputs. É aquilo que geralmente é referido como a “tecnologia” da organização. Exemplos?</li></ul>
Subsistema de manutenção (organização)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sub-sistema directamente relacionado com a organização e os equipamentos que ajudam à execução do processo de trabalho. Exemplos?</li></ul>
Sub-sistema de apoio (entradas e saídas)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sub-sistema que realiza as transacções com a envolvente, importando inputs e exportando outputs. Exemplos?</li></ul>
Sub-sistema de gestão	<ul style="list-style-type: none"><li>• Subsistema ligado às actividades de comando, coordenação e controle dos outros subsistemas. Exemplos?</li></ul>

# Organização como Sistema Aberto

## CARACTERÍSTICAS DOS SISTEMAS ABERTOS

- Importação, transformação e exportação de energia
- Ciclos de eventos
- Entropia negativa
- Informação como input, retroacção negativa e processo de codificação
- Estado firme e homeostasia dinâmica
- Diferenciação
- Equifinalidade
- Limites e fronteiras

# Organização como Sistema Aberto

CARACTERÍSTICAS DOS SISTEMAS ABERTOS	DEFINIÇÃO
Entradas ( <i>Inputs</i> )	<ul style="list-style-type: none"><li>• O sistema importa e recebe inputs do ambiente, tais como recursos, energia e informação, que lhe proporcionam os meios necessários para o seu funcionamento</li></ul>
Processamento	<ul style="list-style-type: none"><li>• Os sistemas transformam a energia disponível de forma a reorganizar os inputs recebidos</li></ul>
Saídas ( <i>Outputs</i> )	<ul style="list-style-type: none"><li>• As entradas devidamente processadas e transformadas em resultados são exportadas de novo para o ambiente na forma de produtos, serviços, energia ou informação</li></ul>
Ciclos de eventos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Qualquer sistema aberto funciona em ciclos recorrentes de input - transformação - output</li></ul>

# Organização como Sistema Aberto

CARACTERÍSTICAS DOS SISTEMAS ABERTOS	DEFINIÇÃO
Entropia negativa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Para sobreviver os sistemas têm de contrariar o processo entrópico, i.e. a tendência para a desorganização e desintegração. Os sistemas abertos têm a capacidade de gerar entropia negativa</li></ul>
Retroacção ( <i>Feedback</i> )	<ul style="list-style-type: none"><li>• Para além dos inputs de energia, há um conjunto de inputs com informação de retorno, no sentido de regular ou manter o funcionamento do sistema dentro de certos parâmetros.</li><li>▪ A retroacção negativa funciona como dispositivo de correcção sistémica que permite ao sistema evoluir no sentido do seu equilíbrio.</li><li>▪ A absorção de qualquer input é sempre objecto de selecção por parte do sistema, i.e. O sistema só está apto a reagir a sinais (codificados) que estejam de acordo com o seu funcionamento padrão</li></ul>

# Organização como Sistema Aberto

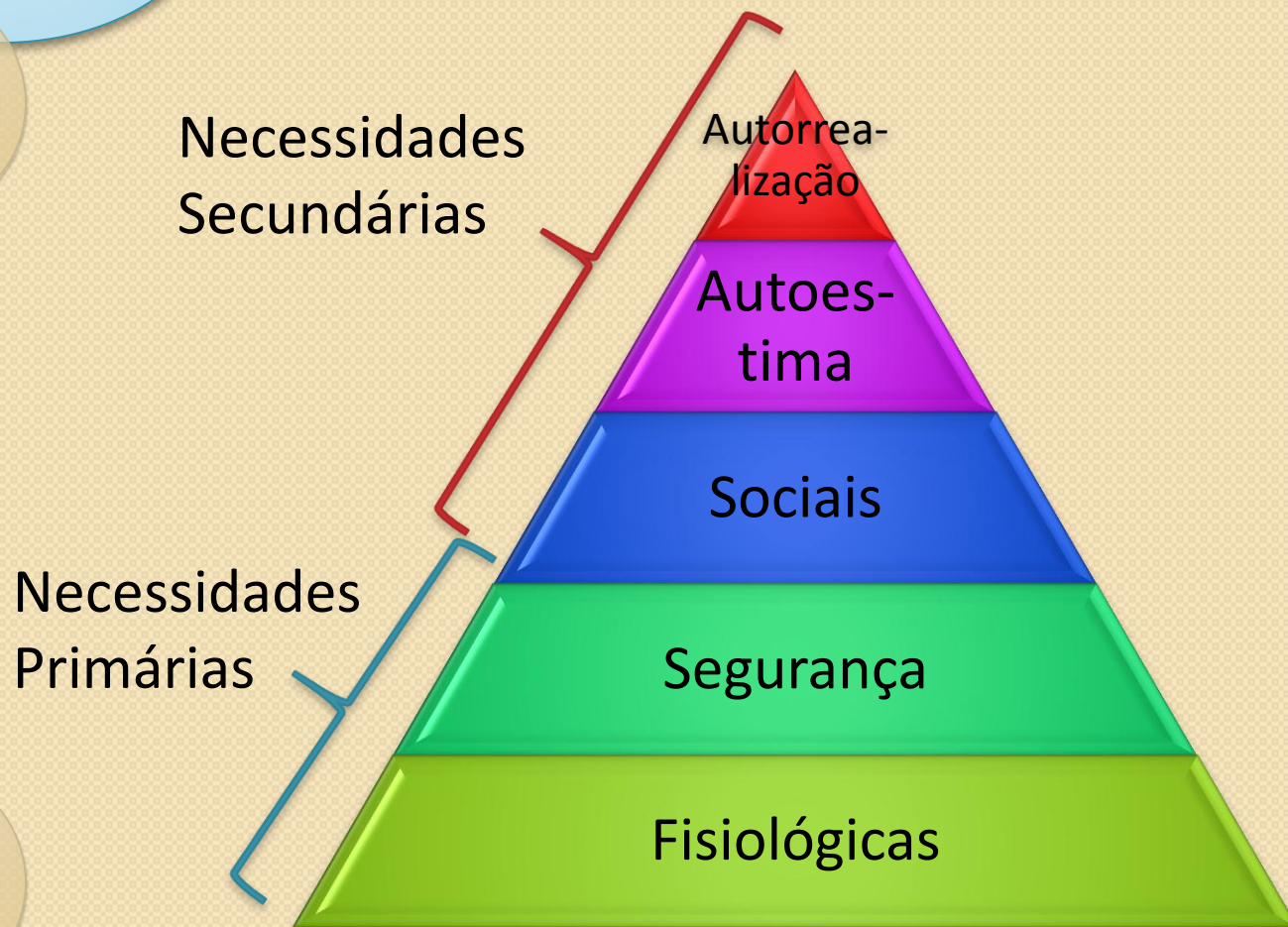
CARACTERÍSTICAS DOS SISTEMAS ABERTOS	DEFINIÇÃO
Homeostasia dinâmica	<ul style="list-style-type: none"><li>Os sistemas necessitam de alguma constância (i.e equilíbrio interno) no seu modo de funcionamento, a qual é conseguida através de mecanismos de retroacção</li></ul>
Diferenciação	<ul style="list-style-type: none"><li>Os sistemas abertos tendem a mover-se no sentido da maior especialização e elaboração. Os padrões difusos são substituídos por funções especializadas</li></ul>
Equifinalidade	<ul style="list-style-type: none"><li>Um sistema pode atingir o mesmo estado final a partir de condições iniciais diferentes e através de diferentes percursos</li></ul>
Limites ou fronteiras	<ul style="list-style-type: none"><li>Constituem a separação entre o que é o sistema e o que é o ambiente que o envolve externamente.</li><li>Representam a periferia da organização que se relaciona com seu ambiente externo.</li></ul>

# Características dos sistemas

- **Globalidade** - o sistema é mais do que a soma das suas partes.
- **Interacção** - os elementos estão interrelacionados, o funcionamento do sistema depende da inter-relação entre as partes.
- **Estrutura** - a organização e os seus elementos estão dispostos segundo uma dada estrutura, a qual define o lugar que cada elemento ocupa.
- **Abertura** - o sistema precisa dos inputs do meio ambiente, e fornece os seus outputs. Funcionamento de um mecanismo de feedback entre a organização e o seu meio externo.

## 5. Teorias Comportamentais das Organizações (Maslow e Herzberg; MCGregor):

# Pirâmide das Necessidades de Maslow



# Hierarquia das Necessidades de Maslow

## 1. Necessidades Fisiológicas

Alimentação, sono , água, desejo sexual, etc.

## 2. Necessidades de Segurança

Estrutura, ordem, consciência dos perigos e riscos (limites), senso de responsabilidade.

## 3. Necessidades Sociais

Família, amigos, relacionamento.

## 4. Necessidades de Autoestima

Independência, autoconfiança, liberdade, respeito próprio.

## 5. Necessidades de Autorrealização

*Status*, fama, reconhecimento.

# Teoria X e Y (MCGregor)

## Teoria X

O Homem não gosta de trabalhar e é preguiçoso;

Se puder escolher, o Homem prefere não trabalhar;

Para trabalhar o Homem precisa de controlo;

No trabalho o Homem não quer assumir responsabilidade.

## Teoria Y

Necessidade de auto-controlo e auto-orientação, pois desta forma as pessoas comprometem-se com os objectivos;

A relação com os objectivos é mais forte, quando as necessidades de estima e auto-realização são satisfeitas;

Os indivíduos não só aceitam as responsabilidades como as procuram:

A capacidade inovadora, a imaginação e a adaptação estão amplamente distribuídas pela população;

O Trabalhador não é indiferenciado

# Modelo da Teoria X e Y de McGregor

Pressuposições da Teoria X	Pressuposições da Teoria Y
As pessoas são preguiçosas e indolentes;	As pessoas gostam de ter o que fazer;
As pessoas evitam o trabalho;	O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar;
As pessoas evitam a responsabilidade, para se sentirem mais seguras;	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios;
As pessoas precisam de ser controladas e dirigidas;	As pessoas motivam-se e dirigem-se;
As pessoas são ingénuas e sem iniciativa.	As pessoas são criativas e competentes.



## Vantagens da Teoria X

1. Maior eficiência organizacional;
2. Tarefas específicas atribuídas a cada trabalhador;
3. Maior facilidade de substituição dos operários devido à simplicidade das tarefas executadas;
4. Possibilita prever a produção.



## Desvantagens da Teoria X

1. Baseia-se em convicções erróneas e incorretas sobre o comportamento humano;
2. Reflete um estilo de administração duro, rígido e autocrático;
3. As pessoas são visualizadas como meros recursos ou meios de produção;
4. Condiciona as pessoas a tarefas especializadas;
5. Desenvolvem a passividade e tiram todo o significado psicológico do trabalho.

# Vantagens da Teoria Y

1. Baseia-se em conceções e premissas atuais e sem preconceitos a respeito da natureza humana;
2. Propõe um estilo de administração francamente participativo, baseado nos valores humanos e sociais;
3. Realça a iniciativa individual;
4. Liberdade para que as pessoas dirijam elas próprias as suas tarefas e para que satisfaça as suas necessidades de autorrealização;
5. Possibilidade de a pessoa realizar a sua própria autoavaliação do desempenho.



## Desvantagens da Teoria Y

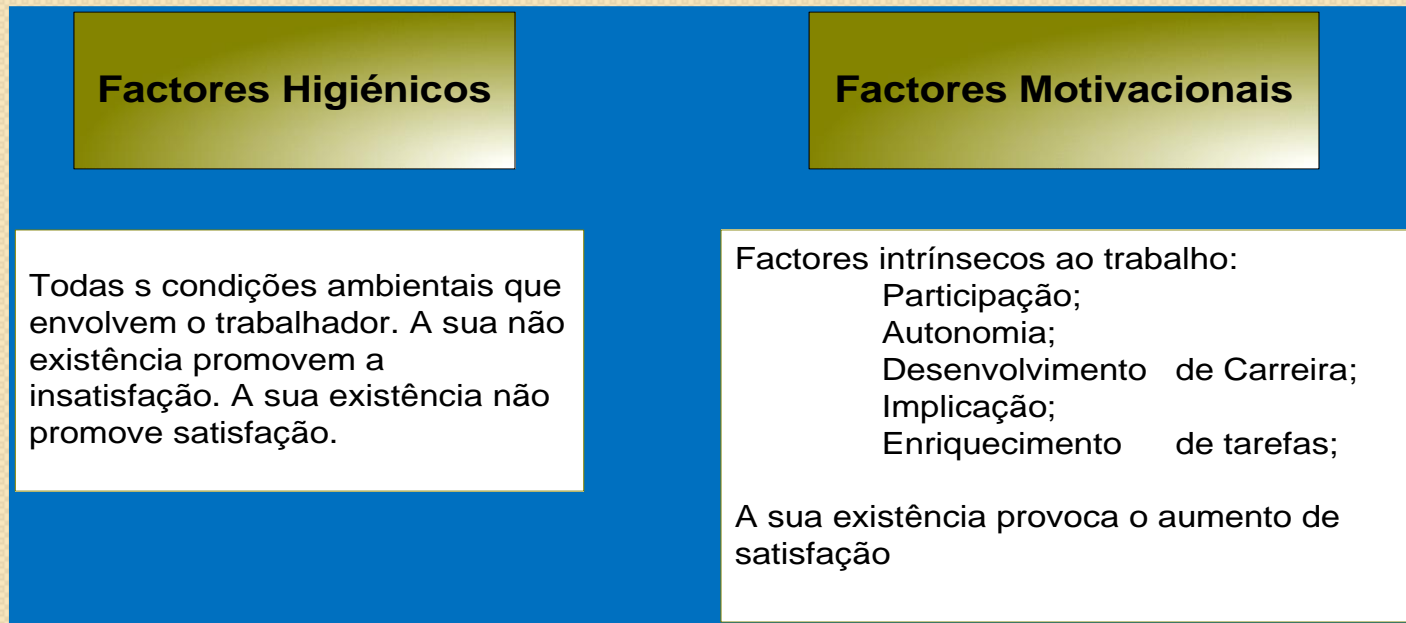
1. Alguns dos pressupostos da teoria y são irreais;
2. Renovação de operários é mais difícil;
3. Extremamente democrático, correndo o risco de se instituir uma anarquia dentro da própria organização.

# Teoria dos dois fatores de Herzberg

**Segundo HERZBERG, o comportamento das pessoas é orientado por:**

- 1. Fatores higiénicos ou extrínsecos** (salário, benefícios sociais, condições físicas e ambientais do trabalho, políticas da empresa, etc). A principal característica destes fatores é evitar a insatisfação das pessoas.
- 2. Fatores motivacionais ou intrínsecos** (sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional, necessidades de auto-realização). A principal característica destes fatores é elevar a satisfação pessoal.

# Teoria dos Dois Factores (Herzberg)



## 6. Abordagem politica das organizações – Teoria Neo-clássica

**Isabel Grazina**



# Abordagem política das organizações:

A variável que explica toda a abordagem é o poder. Todos os indivíduos têm poder dentro das organizações e é lógico que uns tenham mais que os outros, mas todos tentam fazer prevalecer o seu interesse e manifestar o seu poder. O poder está distribuído por toda a organização, desta forma os objectivos a serem considerados não são os da organização mas sim os objectivos dos que fazem a organização. Desta forma, atingir ou não os objectivos, está dependente das “lutas” internas dos indivíduos pelos seus próprios objectivos.

# Teoria Neo-clássica

- A Teoria Neoclássica constitui-se num movimento bastante abrangente e heterogéneo de autores integrando contributos de diversas áreas do conhecimento



# Características da Teoria Neoclássica

Segundo Chiavenato podemos considerar as seguintes características:

1. *Ênfase na prática da Administração*
2. *Reafirmação das leis clássicas*
3. *Ênfase nos Princípios gerais da Administração*
4. *Ênfase nos objectivos e nos resultados*
5. *Ecletismo (possui várias formas de condutas, várias opiniões)*

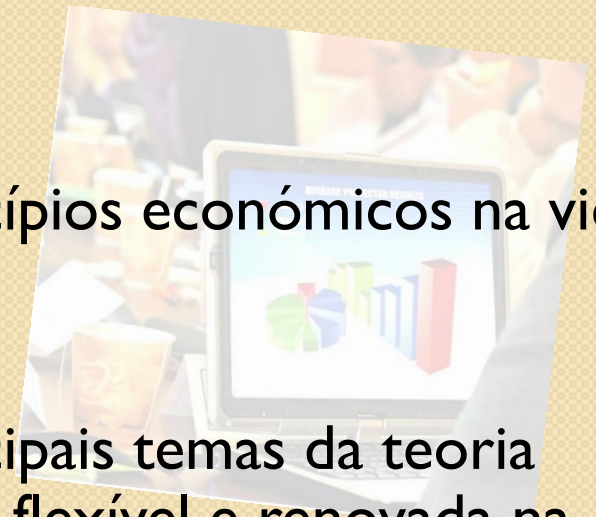


# Ênfase na Prática da Administração

- ✓ Conceitos utilizáveis e práticos
- ✓ Uma perspectiva pragmática
- ✓ Uma teoria para ser levada à prática –  
operacional
- ✓ Uma lógica de acção

# Reafirmação das Leis clássicas:

- ✓ Uma reacção à corrente behaviorista e das ciências do comportamento
- ✓ Reposicionamento dos princípios económicos na vida das organizações
- ✓ Reposicionamento dos principais temas da teoria clássica agora de forma mais flexível e renovada na organização moderna.



# Ênfase nos Princípios Gerais da Gestão:

- ✓ Estabelecimento de normas Administrativas
- ✓ Flexibilização das “leis” científicas da Teoria Clássica
- ✓ Proposição demonstrativa de causa efeito
- ✓ Uma proposição orientadora de carácter flexível e relativa
- ✓ Um guia para a acção



# Ênfase nos objectivos e nos resultados

**Razão de existência da Organização:**

→ os seus OBJECTIVOS

→ os seus RESULTADOS

É EM FUNÇÃO DESTES PRINCÍPIOS QUE A ORGANIZAÇÃO SE

DIMENSIONA

ESTRUTURA

ORIENTA

# Ênfase nos objectivos e nos resultados

Trata-se do principal ponto de diferenciação:

➤ **A Administração Científica:** A ênfase nos Métodos e Racionalização do Trabalho.

➤ **Teoria clássica:** a ênfase nos Princípios gerais da Administração: as “LEIS”.

**Com a Teoria Neoclássica:** o foco marca-se

➤ A procura da **EFICIÊNCIA** na prossecução de Objectivos

➤ A determinação pela sua concretização nos **RESULTADOS – A EFICÁCIA**

# Ecletismo

Alicerçados nos Princípios Clássicos os autores Neo-clássicos acabam por absorver, e nesse sentido sintetizar aspectos de todas as outras teorias administrativas ajustando-as à actualidade da administração contemporânea.

- ❑ **Teoria das Relações Humanas:** A organização Informal; A dinâmica de grupos, Liderança;
- ❑ **Teoria da Burocracia:** Princípios e normas formais da organização; A Hierarquia; Autoridade/Responsabilidade

# Ecletismo

- ❑ **Teoria Estruturalista**: A organização e a sociedade onde se insere, procurando a compatibilização da estrutura formal (T. Clássica) com a informal (T R Humanas), bem com os objectivos Individuais com os Colectivos – da organização
- ❑ **Teoria Behaviorista**: a Motivação, a tomada de Decisão; o comportamento individuo/organização; Conflito e relações de Poder
- ❑ **Teoria dos Sistemas**: a organização como um sistema composto por múltiplos subsistemas

## 7. Abordagem Contingencial da organização

**Isabel Grazina**



# Abordagem Contingencial

## Décadas de 50

- 1) a organização das empresas é contingente em diversas variáveis, que se denominam de **factores de contingência**;
- 2) Só se pode compreender uma situação se compreendermos o seu contexto - **só se pode compreender determinada organização se se compreender o seu funcionamento tendo em conta a sua envolvente externa**).

# Abordagem Contingencial

Mais recentemente, a teoria da contingência alarga-se a outros domínios específicos da gestão como o desenho de tarefas, a liderança, a dinâmica de grupos e as relações de poder.

## Aspectos como:

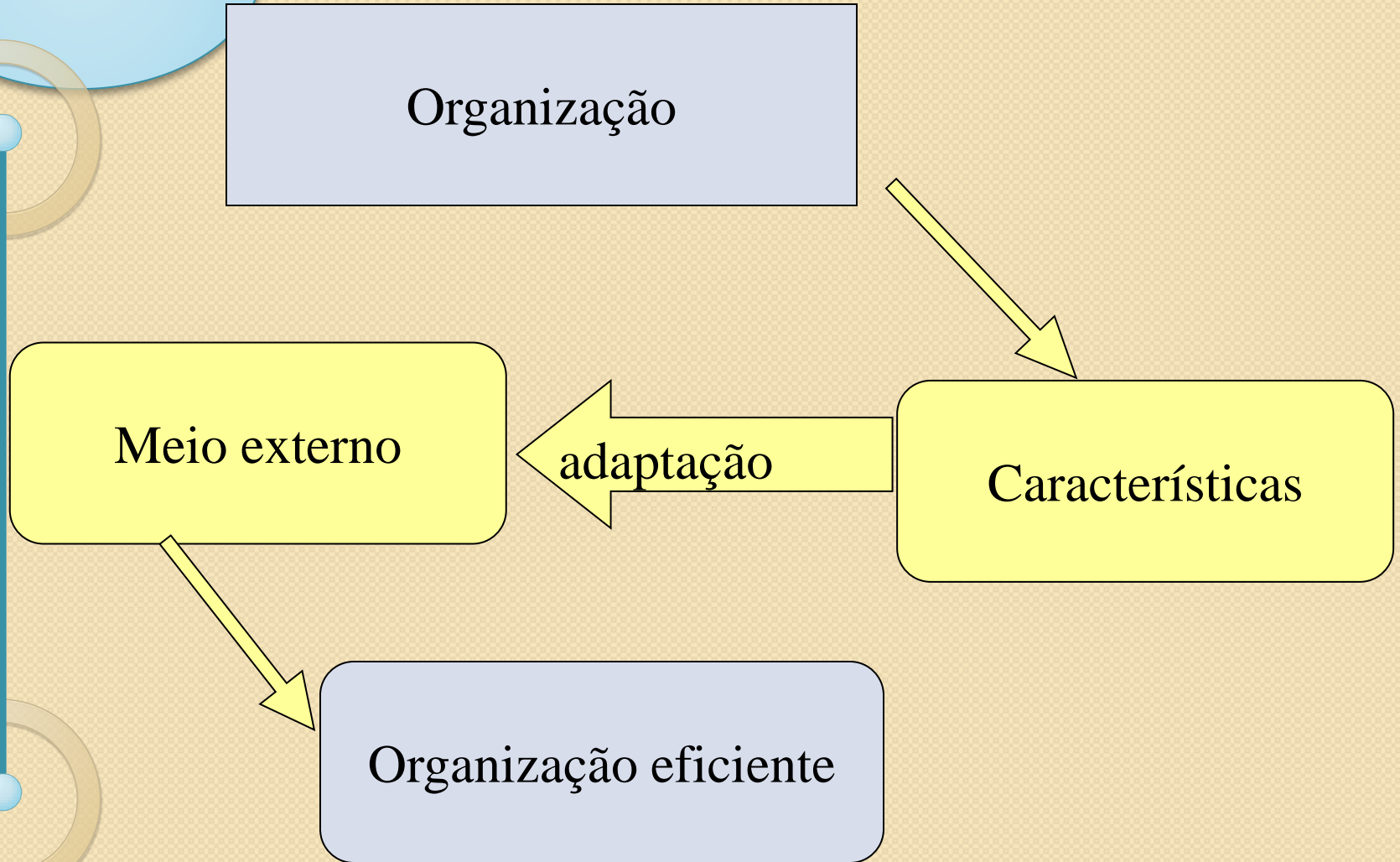
- Estrutura da organização;
- Estilos de Liderança;
- Papeis;
- Dependem do meio envolvente;
- Normas;
- Valores.

# Abordagem Contingencial

**A cultura organizacional e a forma de administração dependem das características do meio envolvente à organização.**

Não existe uma melhor forma de gestão. Cada organização tem contingências diferentes, por isso tem que ter formas diferentes de administração.

# Abordagem contingencial



# Factores Externos a levar em conta no tipo de administração:

1. Factores tecnológicos;
2. Qualificação dos RH;
  - Estáveis – cada vez mais raros e traduzem-se nos contratos efectivos.
  - Instáveis - vínculos precários, cada vez mais utilizados (contrato a termo certo e incerto; trabalho em part-time; trabalho temporário; Recibos Verdes)

# Factores Externos a levar em conta no tipo de administração:

3. Alteração na capacidade legislativa e interventiva dos estados e sindicatos (empresas mais flexíveis e dinâmicas);
4. Mudanças culturais.

# Alguns Exemplos de Contingências:

- Meio envolvente:
- Globalização;
- Poder dos consumidores;
- Variedade;
- Mudança;
- Velocidade;
- Colaboradores:
- Diversidade dos colaboradores;
- Poder dos colaboradores (empowerment);
- Falta de recursos humanos qualificados no mercado;
- Condicionantes estratégicas:
- Custos;
- Qualidade;
- Tecnologia;
- Tecnologias de informação (TI);
- Condicionantes da gestão:
- Ética empresarial.

# Gestão como Técnica Social

## Orientar, Dirigir e Orientar :

- ❑ O Gestor como facilitador para alcançar os objectivos do grupo.
- ❑ Gestor como coordenador que agiliza e optimiza o esforço e os recursos.
- ❑ Orienta, dirige e controla o esforço colectivo.

# Aspectos Comuns das Gestões:

Observar e Medir as organizações segundo duas vertentes:

## EFICIÊNCIA & EFICÁCIA

Esta Ambivalência de perspectivas complementa-se mas:

Geradora de CONFLITO

- ↳ Enfoque na eficiência – a direcção dos meios
- ↳ Enfoque na eficácia – a direcção dos resultados

# Aspectos Comuns das Gestões:

EFICÁCIA	EFICIÊNCIA
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ênfase nos resultados.</li><li>• Fazer as coisas certas.</li><li>• Atingir objetivos.</li><li>• Otimizar o uso de recursos.</li><li>• Obter resultados.</li><li>• Dar eficácia aos subordinados.</li><li>• Máquinas em funcionamento.</li><li>• Ganhar o jogo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ênfase nos meios.</li><li>• Fazer as coisas corretamente.</li><li>• Resolver problemas.</li><li>• Salvaguardar recursos.</li><li>• Cumprir tarefas e obrigações.</li><li>• Treinar os subordinados.</li><li>• Manter as máquinas.</li><li>• Jogar futebol com arte.</li></ul>

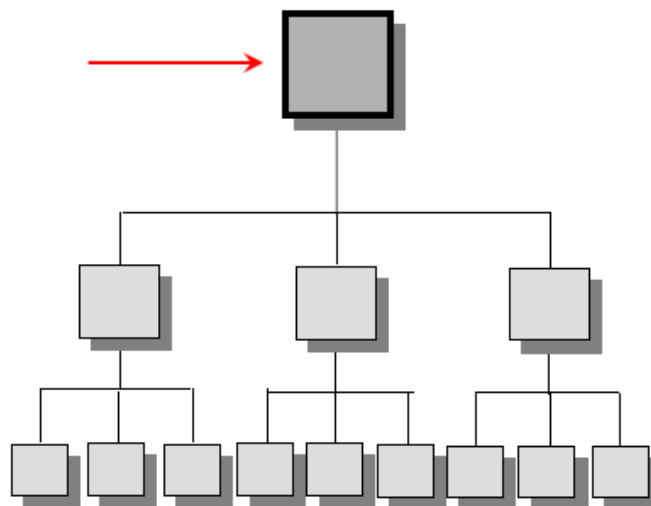
# Centralização vs Descentralização



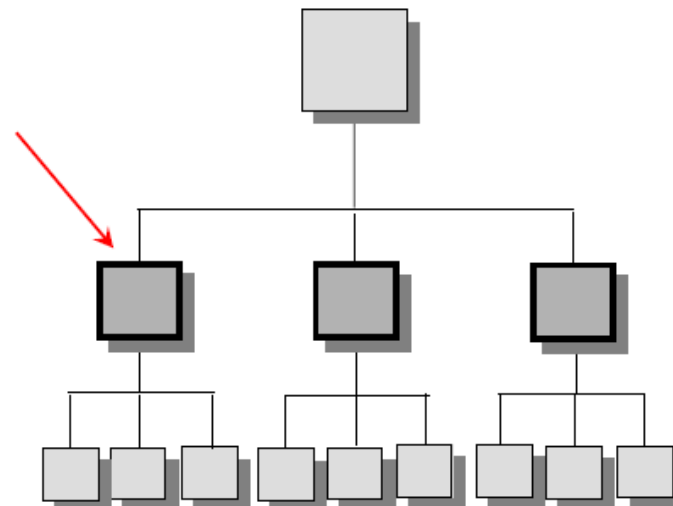
**Isabel Grazina**

# Centralização vs Descentralização

Organização Centralizada



Organização Descentralizada



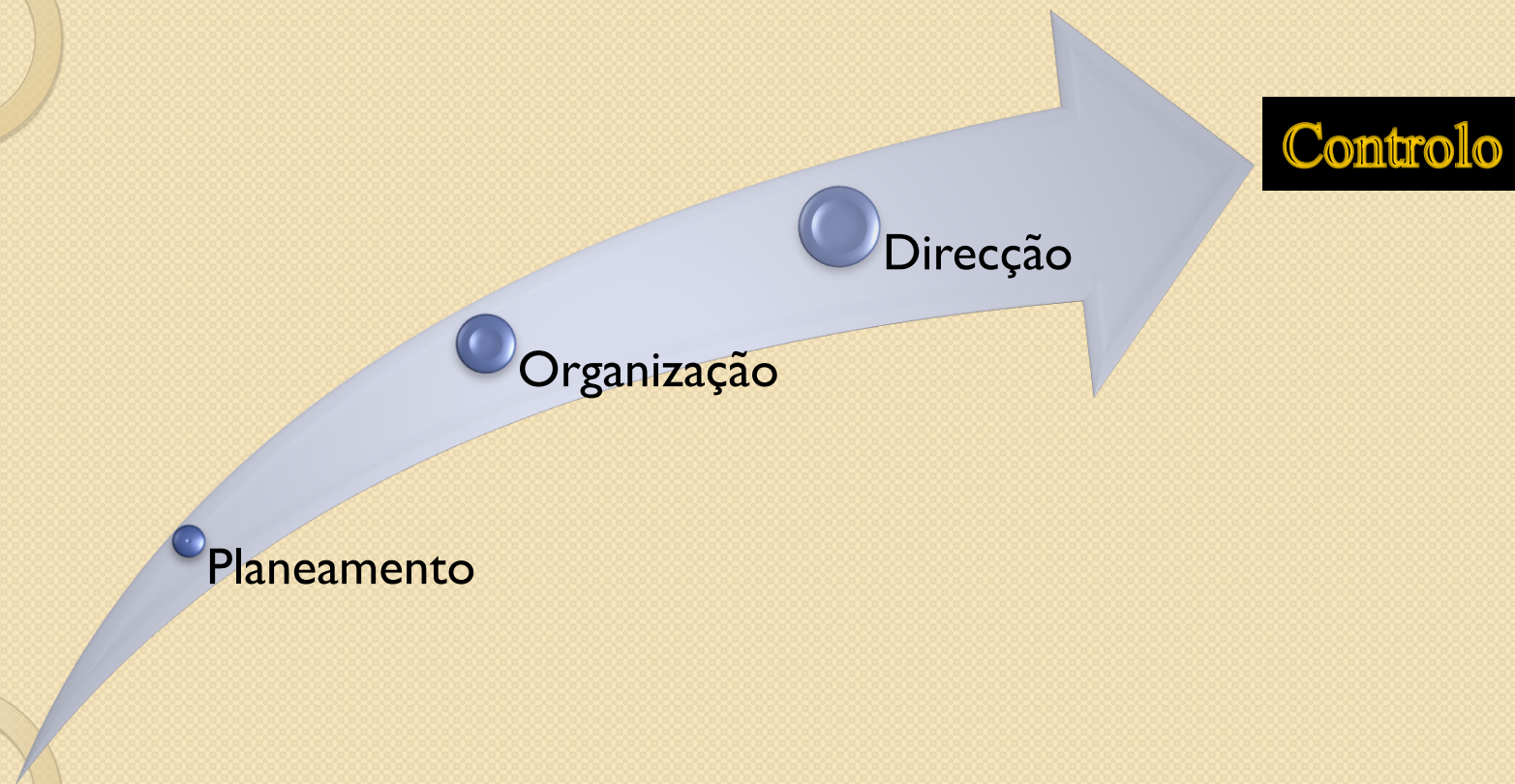
# Centralização

Vantagens	Desvantagens
As decisões são tomadas por administradores que possuem visão global da empresa.	As decisões são tomadas nos níveis hierárquicos superiores, sem conhecimento prático das situações
As pessoas que se encontram num nível hierárquico superior estão melhor preparadas para tomar as decisões	Quem toma as decisões tem pouco contacto com as pessoas e situações.
As decisões são tomadas de acordo com os objectivos da empresa.	Atrasos e custos operacionais elevados
Elimina esforços duplicados e reduz custos operacionais.	As decisões passam pela cadeia hierárquica, envolvendo pessoas intermediárias e possibilitando distorções e erros pessoais no processo de comunicação das decisões
Funções como compras promovem maior especialização e aumento de habilidades.	

# Descentralização

Vantagens	Desvantagens
Gerentes mais próximos do ponto onde as decisões devem ser tomadas	Baixa uniformidade das decisões
Melhor qualidade das decisões	Baixo aproveitamento dos especialistas, localizados nas matrizes e não nas filiais
Menor nível de documentos	Falta de equipa apropriada para as actividades.
Formação de executivos regionais melhor preparados	
Maior eficiência e motivação	

# Funções do administrador



Isabel Grazina





The diagram illustrates the Administrative Cycle as a central concept surrounded by four key stages. A large, dark yellow circle in the center contains the text "Ciclo Administrativo". Surrounding this central circle are four smaller, overlapping circles of varying shades of yellow and orange, each containing a stage of the cycle: "Planeamento" (top), "Organização" (top-right), "Direcção" (bottom-right), and "Controlo" (bottom-left). The circles overlap in a way that suggests a continuous, interconnected process. To the left of the main diagram, there is a decorative element consisting of a light blue oval at the top, a vertical line with two small blue circles, and another light blue oval at the bottom, all set against a background of concentric circles.

# Ciclo Administrativo

Planeamento

Organização

Direcção

Controlo

Isabel Grazina

# Objectivos

Tácticos

Operacionais



# ESTRATÉGICOS

**Isabel Grazina**

# Abrangência do Planeamento



Isabel Grazina

## Síntese

Posicionamento	Conteúdo	Prazos	Amplitude
Estratégico	Genérico, sintético e abrangente	Longo	Macroorientado. Aborda a empresa como um todo
Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio	Aborda cada unidade da empresa separadamente
Operacional	Detalhado, específico e analítico	Curto	Microorientado. Aborda apenas cada tarefa ou operação

# Abrangência da Organização



Isabel Grazina

# Abrangência da Direcção



NÍVEL GLOBAL

NÍVEL DEPARTAMENTAL



NÍVEL OPERACIONAL

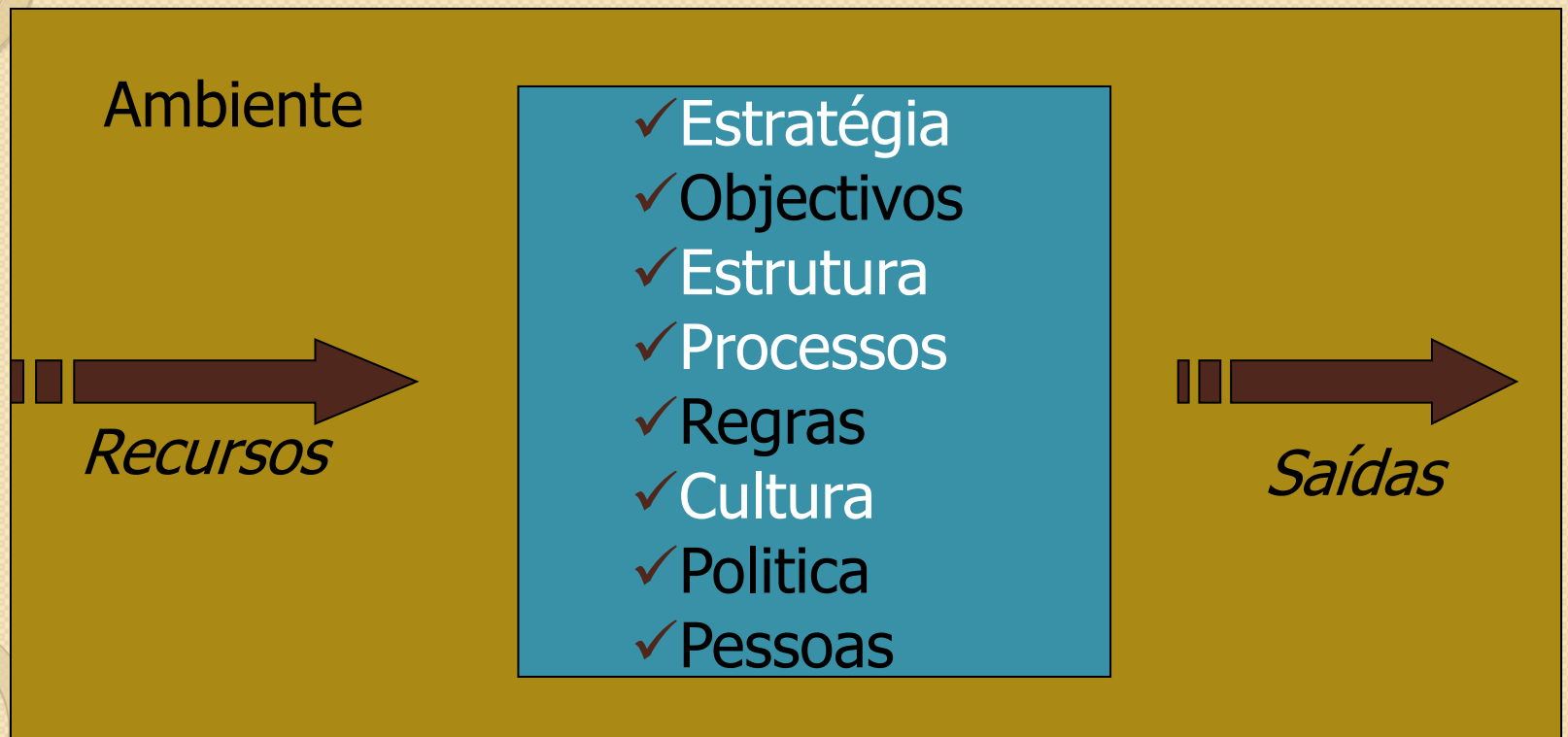
Isabel Grazina

# Organizações

- **Organizações formais** – compostas de estruturas definidas e facilmente perceptível. Estabelecimento da linha de autoridade e da linha de responsabilidade. Possui um estatuto com as atribuições e poderes de cada colaborador

**Organizações informais** – resultantes das relações subjetivas que ocorrem entre as pessoas dentro do próprio ambiente de trabalho.

# Elementos das Organizações



# Tipos de Organizações

- **Verticais** – são organizações cujas estruturas são mais hierarquizadas, com maior número de cargos e grau de subordinação. São estruturas mais burocráticas.
- **Horizontais** – são organizações mais “achatadas” estruturalmente em função do chamado “*downsinzing*”- estratégia administrativa para reduzir número de cargos e aspectos burocráticos da empresa. Maior flexibilidade e delegação de responsabilidades.

# Tipos de Estrutura Organizacional

Tipo de estrutura	Exemplo
Entrepreneurial	Pequenos negócios
Machine bureaucracy	Fábrica média e grande
Divisionalized bureaucracy	Fortune 500
Professional bureaucracy	Advogados, hospitais
Adhocracy	Consultoras

# Tipos de Estrutura

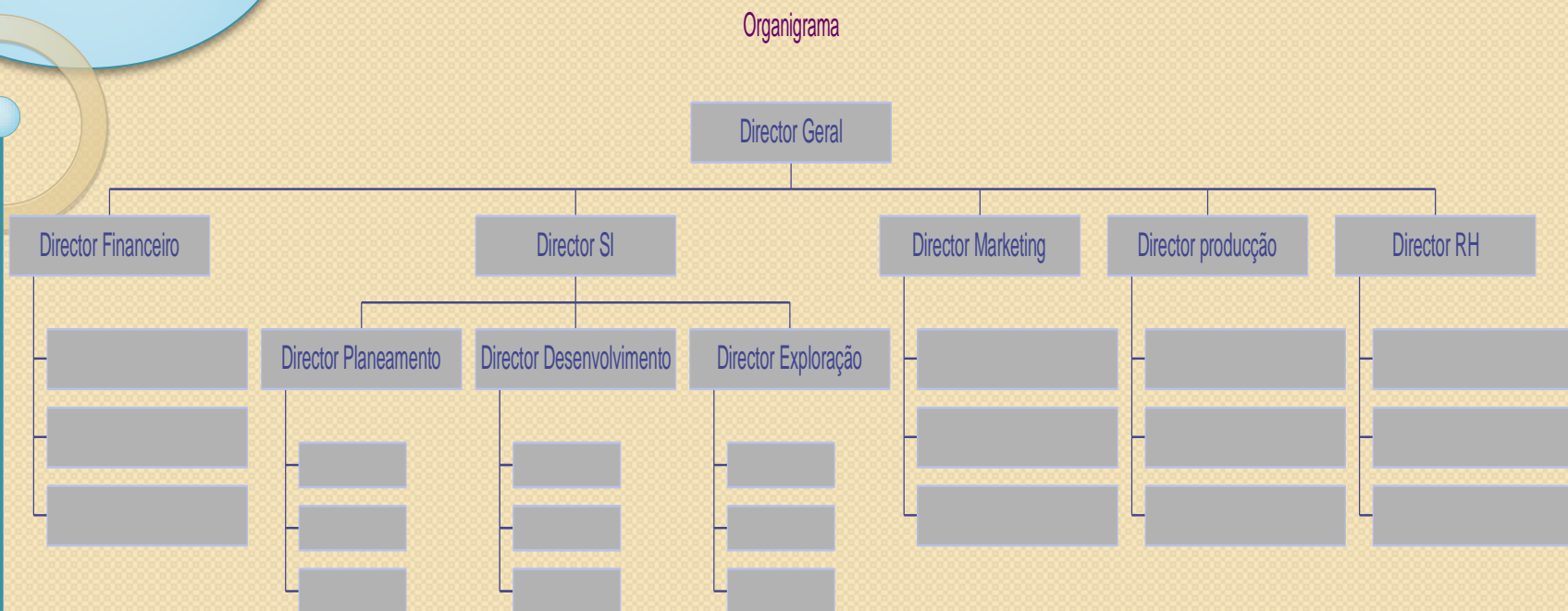


Estrutura Linear

Estrutura Funcional

Estrutura Linha-Staff

# Estrutura Organizacional



- Aspectos da estrutura:
  - divisão de trabalho (tarefas, responsabilidades..)
  - cadeia de Comando e Controlo (relações de poder e autoridade)
  - especificação de regras e procedimentos (formas de trabalhar)

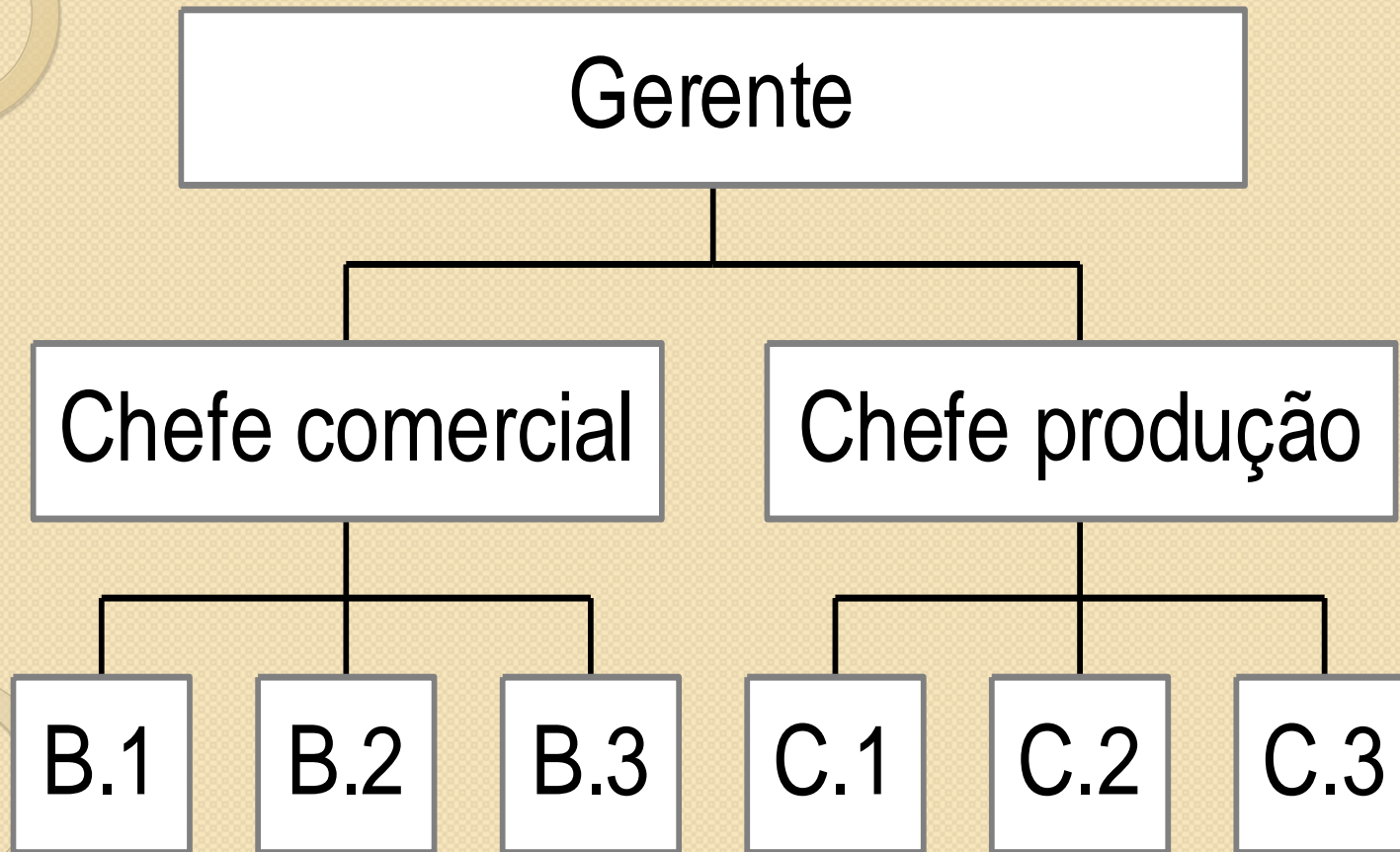
# Estrutura Organizacional x SI



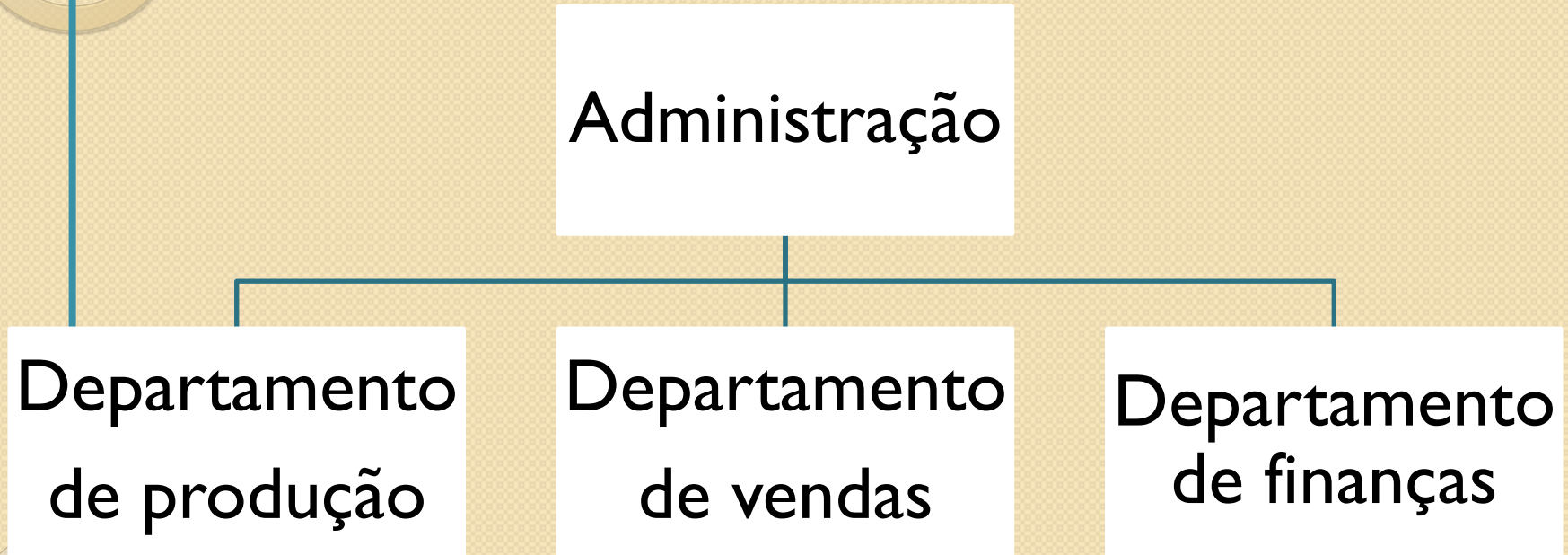
- Estrutura sobre SI
  - Perspectiva funcional dos SI
- SI sobre estrutura:
  - Span of control
  - Empowerment
  - Novas formas organizacionais

# Organizações Formais

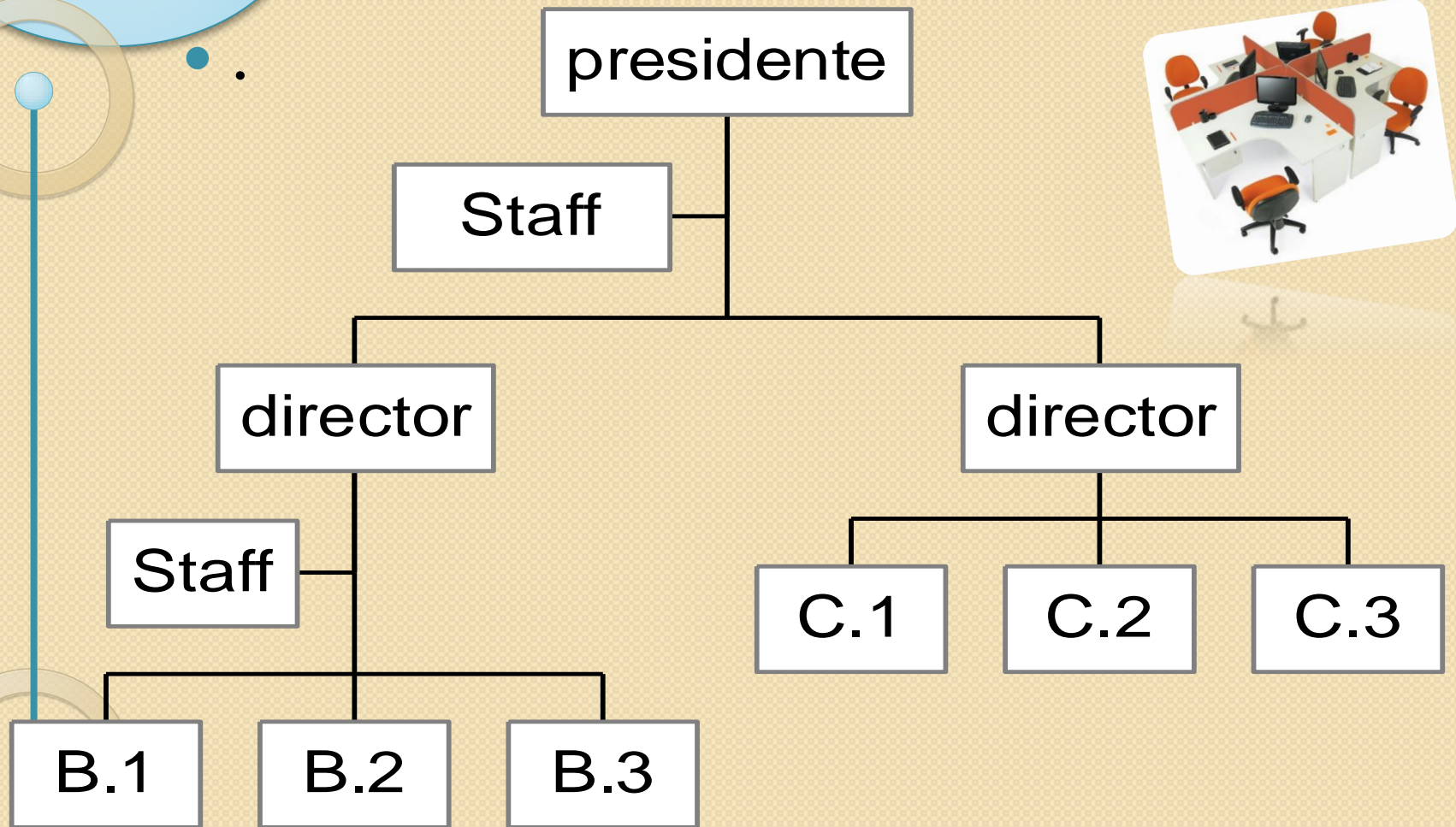
## Estrutura linear



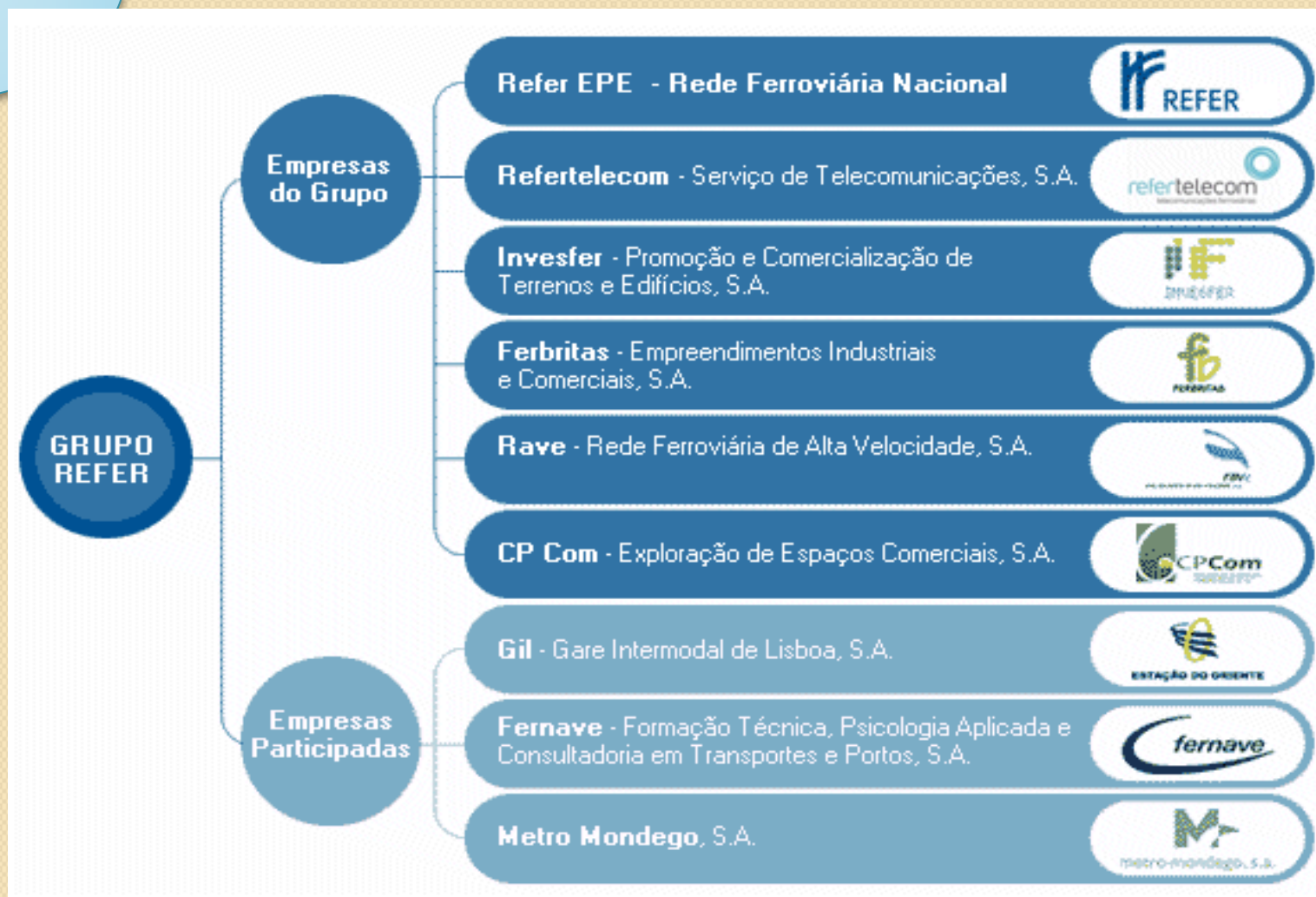
# Estrutura funcional básica



# Lina staff



# Unidade de negócio



# DEPARTAMENTALIZAÇÃO



Isabel Grazina

# Tipos de Departamentalização

## Departamentalização

Funções

Produtos ou serviços

Localização Geográfica

Clientes

Processo ou fase  
de processo

Projectos

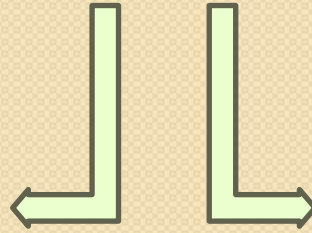
# Cultura Organizacional



- É o conjunto de comportamentos esperados num grupo social
- Premissas da Cultura Organizacional:
  - Ao contrário dos macacos, pode ser **modificada** e **desenhada** pelos líderes do negócio
  - É uma força unificadora
  - Ligada à eficácia organizacional através da motivação dos empregados

# Cultura organizacional

- práticas, mitos, rituais
- povos e lugares distantes
- diferentes línguas



Processo de construção da realidade



Compreensão de acontecimentos, acções e expressões de forma distinta

Hofstede (2003) → “programação mental” que distingue uns indivíduos dos outros

# Cultura Organizacional

## :: dimensões

- Individualismo
- Tomada de riscos
- Masculinidade
- Igualdade
- Colectivismo
- Aversão ao risco
- Feminidade
- Desigualdade

# Cultura organizacional



**Modelo dos Valores Contrastantes (Quinn e McGrath, 1985)**

# Uma tipologia clássica de culturas organizacionais

## APOLLO = CULTURA BUROCRÁTICA

Orientação: interna

Atributos: Ordem, regras e regulamentos, uniformidade

Estilo de liderança: Coordenador, administrador

Ligações: Regras, políticas, procedimentos

Ênfase estratégica: Estabilidade, previsibilidade, funcionamento regular

## ATHENA = CULTURA DE REALIZAÇÃO

Orientação: externa

Atributos: Competitividade, alcance de objectivos

Estilo de liderança: Decidido, orientado para a realização

Ligações: Foco nos objectivos, produção, competição

Ênfase estratégica: Superioridade no mercado, vantagem competitiva

## ZEUS = CULTURA TIPO CLÃ

Orientação: interna

Atributos: Coesão, participação, trabalho em equipa, sentimento de família

Estilo de liderança: Mentor, facilitador, figura parental

Ligações: Lealdade, tradição, coesão

Ênfase estratégica: Desenvolvimento humano, moral, implicação/empenhamento

## DIONYSUS = CULTURA DO TIPO ADAPTATIVO

Orientação: externa

Atributos: Empreendedorismo, criatividade, renovação

Estilo de liderança: Empresário, inovador

Ligações: Flexibilidade, espírito empresarial

Ênfase estratégica: Inovação, crescimento, novos recursos

# Cultura – Níveis de análise

NÍVEIS DE ANÁLISE	OBJETO DE ESTUDO
<b>Transcultural</b>	<b>Valores nacionais</b>
<b>Organizacional</b>	<b>Valores e normas organizacionais</b>
<b>Grupal ou Sub-Cultural</b>	<b>Normas de grupo</b>
<b>Individual</b>	<b>Percepção individual da cultura organizacional</b>

# Níveis de Cultura Organizacional

## Nível Organizacional: Definição

(Segundo SCHEIN, 1985)

É um conjunto de pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de **aprender** a lidar com os desafios da adaptação à envolvente externa e da integração na envolvente interna e que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, portanto, para serem **ensinados** aos novos membros do grupo, como a forma correcta de pensar, sentir e actuar.

# Níveis de Cultura Organizacional

Nível Organizacional: Definição (Segundo HOFSTEDE, 1991)

É o “software da mente” ou a programação mental colectiva **que distingue** os membros de uma organização de outra (...) Esta programação começa na família e continua na escola, no bairro, no local de trabalho e na comunidade (...) A cultura é **aprendida** e não herdada; ela deriva da nossa envolvente social e não dos nossos genes.

# Níveis de Cultura Organizacional

## O nível organizacional

- Ao nível da organização, a cultura é entendida como uma estrutura de referência comum e partilhada por uma quantidade significativa dos membros dessa mesma organização.
- É conceitualizada como sendo composta por várias camadas, umas mais periféricas e visíveis e outras mais profundas e invisíveis.
- O modelo mais significativo é o **modelo da cebola**. A analogia com a cebola significa que a parte interior é a menos acessível, sendo as camadas exteriores as mais fáceis de mudar.

# O modelo da cebola



# O modelo da cebola

<b>ATRIBUTOS ORGANIZACIONAIS</b>	Representados pelas seguintes categorias descritivas da organização: contexto, estrutura e processo
<b>ATRIBUTOS INDIVIDUAIS</b>	A forma como cada indivíduo percebe e descreve a sua organização. Esta camada e a anterior constituem aquilo que é conhecido por “clima organizacional”
<b>SIMBOLOS/ ARTEFATOS</b>	Palavras, gestos, gravuras ou objectos que contêm um certo significado, só reconhecível por aquelas pessoas que partilham da mesma cultura. As palavras das línguas nacionais pertencem a este grupo
<b>PADRÕES / NORMAS</b>	Regras de comportamento social, profissional, religioso ou político. Práticas de gestão que modelam o comportamento (“a forma como as coisas se fazem por aqui”). Inclui rituais (atividades tecnicamente supérfluas mas socialmente importantes)

# O modelo da cebola

<b>VALORES</b>	Indicam a forma como as pessoas devem atuar – com honestidade, de modo criativo e cooperante, com autonomia, com espírito de igualdade e de forma a dar segurança ao outro
<b>PRESSUPOSTOS BÁSICOS</b>	Têndencias ou crenças relativamente a alternativas dicotómicas (ex. Certo-Errado; Bom-Mau; Sujo-Limpo; Feio-Bonito; Normal-Anormal). Os primeiros valores são adquiridos muito cedo na vida, pelo que se tornam inconscientes e não podem ser observados diretamente. Os valores tornam-se o cerne de uma cultura

# Nível transcultural

De grande importância dado que as diferenças inter-culturais devem ser tomadas em linha de conta quando se visa transpor uma técnica de gestão para um contexto cultural diferente daquele onde emergiu e/ou se revelou eficaz .

Esta tónica transcultural não desmente as especificidades das culturas organizacionais, mas procura enquadrá-las na cultura da sociedade em que as organização se inserem.

Dos estudos transculturais, o mais popularizado foi desenvolvido por Geert Hofstede (1980). Este ex-diretor da IBM sugeriu que as diversas culturas nacionais podem ser caracterizadas de acordo com quatro dimensões:

# As dimensões de Hofstede

## 1) Distância hierárquica

Reflete o grau de deferência que os indivíduos projetam sobre os seus superiores hierárquicos, assim como a necessidade de manter e respeitar um afastamento (social) entre um líder e os seus subordinados. Nos países e regiões de elevada distância (ex., Portugal, Espanha, América Latina, Ásia e África), superiores e subordinados consideram-se desiguais por natureza. A distância emocional entre chefias e subordinados é elevada. Detecta-se uma grande reverência pelas figuras de autoridade e atribui-se grande importância aos títulos e status. Ao contrário, em países com baixa distância hierárquica (ex.: EUA, Grã-Bretanha e países não latinos da Europa), a dependência dos subordinados relativamente aos chefes é limitada. Os primeiros não sentem desconforto considerável por contradizer os segundos. Uns e outros consideram-se iguais por natureza.

# As dimensões de Hofstede

## 2) Individualismo Vs Coletivismo

Caracteriza o grau em que a identidade individual é definida com base nos **objetivos e realizações pessoais** ou em função dos **interesses coletivos** dos grupos aos quais o indivíduo se encontra ligado. Nos países fortemente individualistas (e.g. América do Norte, Austrália, Grã-Bretanha, Países Baixos), espera-se que as pessoas atuem sobretudo em prol do seu próprio interesse e dos interesses da sua família mais próxima. Em culturas tipicamente coletivistas (ex. Colômbia, Paquistão, África), as pessoas tendem a colocar os interesses do grupo e da comunidade em lugar primordial, esperando em troca receber lealdade. Existe uma certa tendência para que os países mais individualistas sejam, também, os caracterizados por menor distância hierárquica.

# As dimensões de Hofstede

## 3) Controle da incerteza

Reflete o grau de desconforto que as pessoas sentem perante o risco e as incertezas, o nível de aceitação/rejeição da novidade e da diferença, assim como o grau de importância conferida à estabilidade e ao planeamento. Nos países onde esta característica existe em elevado grau (ex. Grécia, Portugal, Japão, Uruguai) este sentimento exprime-se em stress, em necessidade de previsibilidade, em busca de regras e de segurança. Nos países com baixo Índice de evitamento (ex., Singapura, Hong-Kong, Dinamarca, Suécia) parece existir uma aversão emocional às regras formais, só se estabelecem normas em caso de absoluta necessidade e toleram-se mais facilmente os comportamentos desviantes.

# As dimensões de Hofstede

## 4) Masculinidade versus Feminilidade

Representam os extremos de uma dimensão que tem, num pólo, o alcance de objetivos e a ambição e, no outro, a ênfase na harmonia interpessoal. Nas sociedades mais masculinas (ex., Japão, Áustria, Venezuela, Suíça) os homens e mulheres têm papéis bem distintos: o homem ser forte, impor-se e interessar-se pelo sucesso material, enquanto se espera que a mulher seja modesta, terna e preocupada com a qualidade de vida. Nas sociedades mais femininas (ex., Suécia, Dinamarca, Noruega, Países Baixos) espera-se que tanto homens como mulheres sejam modestos, ternos, preocupados com a qualidade de vida, a preservação do ambiente e a ajuda aos outros.

# Cultura Organizacional x SI



- **Cultura sobre SI**

- Avaliam TI de forma diferente
- Implementação de TI difere por cultura
  - trabalho em grupo x individualismo
- Diferente enquadramento do propósito da TI entre subculturas
- Subcultura do pessoal informático
  - **pouca preocupação** com relações interpessoais e conhecimento do negócio
- Diferenças nas culturas nacionais no sucesso dos SI globais

- **SI sobre a cultura**

- SI como agentes de mudança cultural
- SI como sistemas ideológicos
- SI como sistemas de compromissos

# Processos de Negócio

- Conjunto de actividades que consomem recursos e produzem saídas com quaisquer valor para um cliente
- Características:
  - São processos
  - Suportam actividades “core”
  - Cruzam as fronteiras funcionais
  - Têm clientes externos
  - Têm objectivos e medidas de “performance”
  - Podem ser desenhados
  - Potenciados pelas TI

# Processo de Negócio

:: exemplo

- **Caso: universidade**

- **Actividades primárias:**

- Ensino
- Investigação
- Consultoria

- O ensino é um processo de negócio porque tem um **cliente**: o estudante
- Tem um **objectivo** claro: graduar estudantes
- O **processo** ultrapassa várias áreas departamentais.
- Pode ser **medido** através do número de estudantes graduados e/ou através das suas notas
- A TI está a ser utilizada para reduzir muitos dos custos no processo

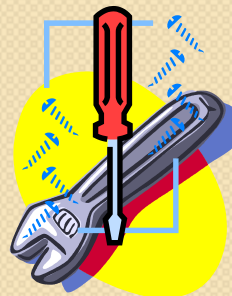
# Processos de Negócio

:: desenho

- conceitos adicionais

- Recursos

- Coisas
  - Objectos
  - Pessoas



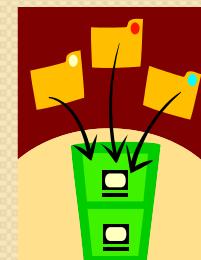
- Fluxos

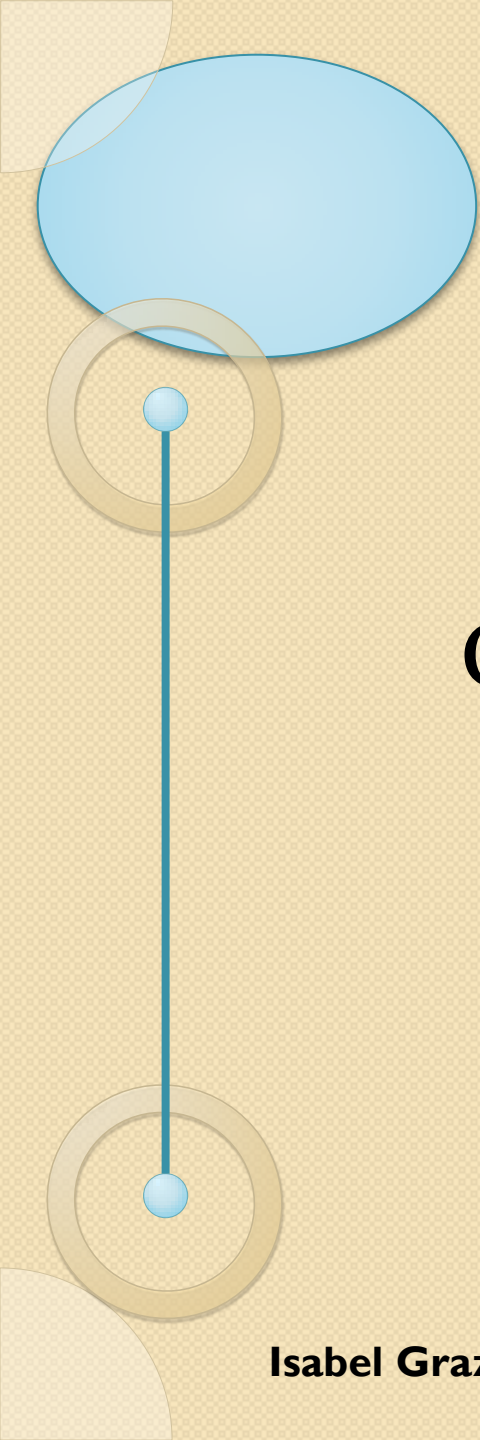
- Físicos
- documentos



- Armazéns

- físicos
- documentos





# CASO PRÁTICO PARA DISCUSSÃO: A Máfia

**Isabel Grazina**



# Bibliografia

- CHAMBERS, Andrew and RAND, Graham. (1997). “The Operational Auditing Handbook – Auditing Business Processes”; Ed. Wiley and sons;
- HERZBERG et al. (1959). “Employee Motivation, the Organizational Environment and Productivity”. EUA;
- MARQUES DE ALMEIDA, J.J..(2000). “Auditoria Estratégica e Previsional”; Ed. Víslis; Lisboa; M
- MORAIS, Georgina e MARTINS, Isabel.(1999). “Auditoria Interna”; Áreas Editora; Lisboa;
- PATTON, James M. et al. (1982). “Relatório de pesquisa nº 25 – A framework for evaluating Internal Audit Risk”; Florida, EUA;
- RATLIFF, Richard et al. (1991). “Internal Auditing Principles and Techniques”; Institute of Internal Auditors; Florida, EUA;
- REGO, A.; Cunha, M. P.; Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2010). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. RH Editora