

# ÍNDICE GERAL

Índice Sintético .....	V
Índice Geral .....	VII
Índice de Figuras .....	XIII
Prefácio .....	XVII

## PARTE I – INTRODUÇÃO

<b>1. A Gestão e sua Evolução .....</b>	<b>2</b>
1.1. A gestão: conceito, funções, níveis .....	3
Conceito de gestão .....	3
Funções da gestão .....	3
Níveis de gestão .....	5
1.2. O gestor: tarefas e aptidões necessárias .....	7
1.3. Evolução da gestão .....	9
1.3.1. Principais abordagens .....	9
Perspectiva estrutural .....	9
Perspectiva humana .....	12
Perspectiva integrativa .....	13
1.3.2. Perspectivas de evolução futura .....	16
<i>Caso</i> .....	17
<b>2. A Empresa e o seu Ambiente .....</b>	<b>20</b>
2.1. A empresa como organização social .....	21
2.2. A empresa como sistema aberto .....	22
2.3. Os objectivos, os recursos e o ambiente das empresas .....	24
<i>Caso</i> .....	26

## PARTE II – PLANEAMENTO E PROCESSO DE DECISÃO

<b>3. Planeamento .....</b>	<b>30</b>
3.1. Missão e objectivos .....	31

Missão .....	31
Objectivos .....	34
3.2. Planos .....	37
Tipos de planos .....	38
3.3. Níveis de planeamento .....	39
3.4. Gestão por objectivos .....	41
3.5. Planeamento estratégico .....	43
3.6. Análise SWOT .....	46
3.7. Estratégias genéricas .....	47
3.8. Formulação da estratégia .....	50
3.8.1. Nível global da organização .....	50
Ciclo de vida do produto .....	50
Matriz do BCG .....	53
Matriz da GE/McKinsey .....	56
Os 7 S da McKinsey .....	56
3.8.2. Nível das unidades estratégicas de negócios .....	58
O modelo de Porter .....	59
<i>Caso</i> .....	62
<b>4. A Tomada de Decisões .....</b>	<b>64</b>
4.1. O processo de tomada de decisões .....	65
4.2. Decisões de rotina e não rotina .....	66
4.3. Certeza, incerteza e risco associados às decisões .....	67
4.4. Métodos auxiliares de tomada de decisões .....	67
Matriz de resultados esperados .....	68
Árvore de decisões .....	68
4.5. Factores condicionantes da tomada de decisões .....	69
4.6. A tomada de decisões em grupo .....	70
<i>Brainstorming</i> .....	70
Grupo nominal .....	71
Método Delphi .....	71
Reuniões electrónicas .....	72
<i>Caso</i> .....	72

### PARTE III – ORGANIZAÇÃO

<b>5. Organização, Processo e Estruturas .....</b>	<b>76</b>
5.1. Processo e objectivos da organização .....	77
5.2. Funções, departamentalização e diferenciação .....	78
5.3. Tipos de departamentalização .....	80
5.4. Responsabilidade, autoridade e delegação .....	83
5.5. Autoridade de linha, de <i>staff</i> e funcional .....	85
5.6. Princípios de organização .....	86

5.7. Centralização e descentralização .....	89
5.8. Estruturas organizacionais .....	91
5.8.1. Tipos de estrutura .....	92
Estrutura simples .....	92
Estrutura funcional .....	93
Estrutura divisionária .....	93
Estrutura por unidades estratégicas de negócios .....	94
Estrutura <i>holding</i> (ou conglomerado) .....	95
Estrutura por projectos e matricial .....	96
Estrutura em rede .....	97
5.8.2. As estruturas de Mintzberg .....	98
Estrutura simples .....	101
Burocracia mecanicista .....	101
Burocracia profissional .....	101
Estrutura divisionalizada .....	102
Adocracia .....	102
Estrutura missionária .....	102
5.9. Determinantes da estrutura .....	104
5.9.1. Estratégia .....	104
5.9.2. Idade e dimensão .....	104
5.9.3. Tecnologia .....	107
5.9.4. Ambiente .....	109
5.9.5. Poder e controlo .....	110
5.10. Organização informal .....	110
5.11. Autoridade, influência e poder .....	112
<i>Caso</i> .....	114

## PARTE IV – DIRECÇÃO

<b>6. Motivação .....</b>	<b>119</b>
6.1. Filosofias sobre a natureza humana .....	120
6.1.1. A teoria de campo de Lewin .....	120
6.1.2. A teoria da dissonância cognitiva .....	121
6.1.3. Teorias X e Y de McGregor .....	122
6.1.4. Teoria da maturidade de Argyris .....	122
6.2. Teorias sobre a motivação .....	123
6.2.1. Teorias das necessidades .....	123
Teoria das necessidades de Maslow .....	124
Teoria das necessidades de Herzberg .....	127
Teoria das necessidades de Alderfer (ERG) .....	128
Teoria das necessidades de McClelland .....	129
6.2.2. Teoria da equidade .....	130
6.2.3. Teoria do reforço .....	130

6.2.4. Teorias das expectativas .....	131
Teoria de Vroom .....	131
Modelo de Porter e Lawler .....	131
6.3. A motivação na prática .....	133
6.3.1. Motivação e sistema de remuneração .....	133
6.3.2. Definição, enriquecimento e alargamento de cargos .....	134
6.3.3. Participação .....	134
6.3.4. Horário flexível .....	135
6.3.5. Horário comprimido .....	135
6.3.6. Trabalho repartido .....	135
6.3.7. Tendências recentes; círculos de qualidade e teoria Z .....	135
<i>Caso</i> .....	137
<b>7. Liderança .....</b>	<b>138</b>
7.1. Estilos de liderança .....	139
7.2. Abordagem da liderança pelo “perfil” .....	140
7.3. Abordagem comportamental .....	141
7.3.1. Estudos da Universidade de Ohio .....	141
7.3.2. Estudos da Universidade de Michigan .....	142
7.3.3. Os quatro estilos de Likert .....	142
7.3.4. A grelha de gestão de Blake e Mouton .....	144
7.4. Abordagem situacional ou contingencial .....	145
7.4.1. A teoria “caminho – objectivo” .....	145
7.4.2. <i>O continuum</i> de liderança .....	147
7.4.3. A teoria da contingência da liderança, de Fiedler .....	148
7.4.4. O modelo de Vroom/Yetton/Jago .....	149
7.4.5. A teoria situacional de Hersey e Blanchard .....	151
7.5. Factores que afectam a escolha do estilo de liderança nas empresas .....	153
7.5.1. Factores relacionados com o gestor .....	153
7.5.2. Factores relacionados com os trabalhadores .....	153
7.5.3. Factores relacionados com a situação .....	154
7.6. O futuro da teoria da liderança .....	155
7.6.1. Liderança transaccional <i>versus</i> liderança transformacional .....	155
7.6.2. Substituição e romantismo na liderança .....	155
7.6.3. Grupos autogeridos e autoliderança .....	155
7.6.4. A mulher na liderança .....	155
<i>Caso</i> .....	156
<b>8. Comunicação .....</b>	<b>158</b>
8.1. O processo .....	159
8.2. O que deve ser comunicado .....	160
8.3. Canais de comunicação .....	161
8.3.1. Canais de comunicação formal descendente .....	162
8.3.2. Canais de comunicação formal ascendente .....	163

8.3.3. Canais de comunicação informal .....	164
8.4. Redes de comunicação.....	165
8.5. Barreiras à comunicação .....	167
8.6. Desenvolvimento da capacidade de comunicação.....	168
8.7. Efeitos das novas tecnologias .....	170
<i>Caso</i> .....	170
<b>9. Cultura da Organização .....</b>	<b>172</b>
9.1. Conceito .....	173
9.2. Cultura da organização e macrocultura.....	174
9.3. Origens da cultura das organizações .....	175
9.4. A teia cultural de uma organização.....	176
9.5. Tipos de culturas .....	177
<i>Caso</i> .....	180

## PARTE V – CONTROLO +

<b>10. O Processo de Controlo .....</b>	<b>182</b>
10.1. Definição de padrões .....	183
10.2. Avaliação de desempenho .....	184
10.3. Acções correctivas .....	185
10.4. Tipos de controlo .....	186
10.5. Pontos estratégicos de controlo .....	188
10.6. Reacções negativas ao controlo .....	189
10.7. Prevenção das reacções negativas .....	190
10.8. Acção disciplinar .....	191
10.9. Contribuição para a produtividade .....	193
<i>Caso</i> .....	194
<b>11. Técnicas de Controlo .....</b>	<b>195</b>
11.1. Controlo orçamental .....	196
11.2. Controlo da qualidade.....	196
11.3. Controlo de <i>stocks</i> .....	199
11.3.1. Método ABC.....	199
11.3.2. Método da quantidade económica .....	199
11.3.4. O JIT ( <i>just-in-time</i> ) .....	201
11.4. Redes: PERT e CPM .....	202
<i>Caso</i> .....	203

## PARTE VI – TÓPICOS ESPECIAIS

<b>12. Ética e Responsabilidade Social .....</b>	<b>206</b>
12.1. Responsabilidade social.....	207

12.1.1. A visão clássica da responsabilidade social .....	207
12.1.2. A visão contemporânea da responsabilidade social .....	208
12.1.3. Comparação entre as duas abordagens .....	208
12.2. Áreas de responsabilidade social .....	208
12.3. Auditoria social .....	210
12.4. Ética em gestão .....	212
12.4.1. Regras de ética nos negócios .....	213
12.4.2. Códigos de ética nas organizações .....	214
<i>Caso</i> .....	218
<b>13. A Dimensão Internacional da Gestão .....</b>	<b>219</b>
13.1. A internacionalização dos negócios .....	220
13.2. Da vantagem comparativa à vantagem competitiva .....	220
13.3. Principais impactos do ambiente internacional .....	222
13.4. Tendências no ambiente internacional .....	222
13.5. Formas básicas de internacionalização .....	223
13.6. Gestão comparada; as empresas tipo A, J e Z .....	224
13.7. A universalidade dos fundamentos da gestão .....	225
<i>Caso</i> .....	226
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>227</b>
<b>Índice Remissivo .....</b>	<b>231</b>