

ÍNDICE GERAL

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

PARTE I – INTRODUÇÃO

1. A Gestão e sua Evolução	2
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
Caso	17
2. A Empresa e o seu Ambiente	20
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
Caso	26

PARTE II – PLANEAMENTO E PROCESSO DE DECISÃO

3. Planeamento	30
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
Caso	62 ✓
4. A Tomada de Decisões	64
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
Brainstorming	70
Grupo nominal	71
Método Delphi	71
Reuniões electrónicas	72
Caso	72

PARTE III – ORGANIZAÇÃO

5. Organização, Processo e Estruturas	76
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

6. Motivação	119
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
Caso	137
7. Liderança	138
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
Caso	156
8. Comunicação	158
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
9. Cultura da Organização	172
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

10. O Processo de Controlo	182
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
11. Técnicas de Controlo	195
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

12. Ética e Responsabilidade Social	206
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
13. A Dimensão Internacional da Gestão	219
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
Referências Bibliográficas	227
Índice Remissivo	231