

Índice Geral

Índice de Figuras	xv
Prefácio à 2.ª Edição	xix
Prefácio à 1.ª Edição	xx

Parte I • INTRODUÇÃO

CAPÍTULO 1 • A GESTÃO E A SUA EVOLUÇÃO	2
Gestão: conceito, funções, níveis	3
Conceito de gestão	3
Funções da gestão	3
Níveis de gestão	6
Gestor: tarefas e aptidões necessárias	8
Evolução da gestão	9
Principais abordagens	10
Perspectiva estrutural	10
Perspectiva humana	15
Perspectiva integrativa	16
Perspectivas de evolução futura	19
Caso	22
 CAPÍTULO 2 • A EMPRESA E O SEU AMBIENTE	 23
A empresa como organização social	24
A empresa como sistema aberto	25
Objectivos, recursos e ambiente das empresas	27
Caso	31

Parte II • PLANEAMENTO E PROCESSO DE DECISÃO

CAPÍTULO 3 • PLANEAMENTO	34
Missão e objectivos	35
Missão	35
Objectivos	38
Tipos de objectivos	40
Eventuais problemas na implementação dos objectivos	42

Planos	43
Tipos de planos	43
Níveis de planeamento	44
Gestão por objectivos	47
Planeamento estratégico	49
Análise SWOT	52
Estratégias genéricas	54
Formulação da estratégia	56
Nível global da organização	57
Ciclo de vida do produto	57
Matriz do BCG	58
Matriz da GE/McKinsey	63
Os 7 S da McKinsey	65
Nível das unidades estratégicas de negócios	67
Modelo de Porter	67
Caso	69
 CAPÍTULO 4 • TOMADA DE DECISÕES	 71
O processo de tomada de decisões	72
Decisões de rotina e não rotina	73
Certeza, incerteza e risco associados às decisões	74
Métodos auxiliares de tomada de decisões	75
Matriz de resultados esperados	75
Árvore de decisões	75
Factores condicionantes da tomada de decisões	76
Tomada de decisões em grupo	77
<i>Brainstorming</i>	78
Grupo nominal	78
Método Delphi	79
Reuniões electrónicas	80
Caso	81
 Parte III • ORGANIZAÇÃO	
 CAPÍTULO 5 • ORGANIZAÇÃO, PROCESSO E ESTRUTURAS	 71
Processo e objectivos da organização	85
Funções, departamentalização e diferenciação	86
Tipos de departamentalização	88
Responsabilidade, autoridade e delegação	90
Autoridade de linha, de <i>staff</i> e funcional	94

Princípios de organização	96
Centralização e descentralização	98
Estruturas organizacionais	101
Tipos de estruturas	102
Estrutura simples	102
Estrutura funcional	103
Estrutura divisionária	104
Estrutura por projectos e matricial	106
Estrutura em rede	108
Estruturas de Mintzberg	108
Estrutura simples	112
Burocracia mecanicista	113
Burocracia profissional	113
Estrutura divisionalizada	114
Adocracia	114
Estrutura missionária	115
Determinantes da estrutura	116
Estratégia	117
Idade e dimensão	118
Tecnologia	120
Ambiente	123
Poder e controlo	123
Organização informal	124
Autoridade, influência e poder	127
Tendências na estruturação das empresas	129
Caso	136

Parte IV • DIRECÇÃO

CAPÍTULO 6 • MOTIVAÇÃO	139
Teorias sobre a natureza humana	140
Teoria de campo de Lewin	140
Teoria da dissonância cognitiva	141
Teorias X e Y de McGregor	142
Teoria da maturidade de Argyris	142
Teorias sobre a motivação	143
Teorias das necessidades	143
Teoria das necessidades de Maslow	145
Teoria das necessidades de Herzberg	148
Teoria das necessidades de Alderfer (ERG)	149
Teoria das necessidades de McClelland	150
Teoria da equidade	151
Teoria do reforço	151

Teorias das expectativas	152
Teoria de Vroom	152
Modelo de Porter e Lawler	153
A motivação na prática	154
Motivação e sistema de remuneração	155
Definição, enriquecimento e alargamento de cargos	156
Participação	156
Horário flexível	157
Horário comprimido	157
Trabalho repartido	157
Círculos de qualidade e teoria Z	158
Algumas tendências recentes	159
Caso	161
 CAPÍTULO 7 • LIDERANÇA	162
Estilos de liderança	163
Abordagem da liderança pelo «perfil»	164
Abordagem comportamental	165
Estudo da Universidade de Ohio	165
Estudos da Universidade de Michigan	166
Os quatro estilos de Likert	166
Grelha de gestão de Blake e Mouton	167
Abordagem situacional ou contingencial	170
A teoria «caminho-objectivo»	170
O <i>continuum</i> de liderança	171
Teoria da contingência da liderança de Fiedler	172
Modelo de Vroom/Yetton/Jago	174
Teoria situacional de Hersery e Blanchard	175
Factores que afectam a escolha do estilo de liderança nas empresas	178
Factores relacionados com o gestor	178
Factores relacionados com os trabalhadores	178
Factores relacionados com a situação	179
O futuro da teoria da liderança	180
Liderança transaccional <i>versus</i> liderança transformacional	180
Substituição e romantismo na liderança	180
Grupos autogeridos e autoliderança	180
A mulher na liderança	181
Caso	181

CAPÍTULO 8 • COMUNICAÇÃO	183
O processo	184
O que deve ser comunicado	185
Canais de comunicação	186
Canais de comunicação formal descendente	187
Canais de comunicação formal ascendente	189
Canais de comunicação informal	190
Redes de comunicação	191
Barreiras à comunicação	193
Desenvolvimento da capacidade de comunicação	195
Efeitos das novas tecnologias	196
Caso	197

CAPÍTULO 9 • CULTURA DA ORGANIZAÇÃO	199
Conceito	200
Cultura da organização e macrocultura	201
Origens da cultura das organizações	203
A teia cultural de uma organização	204
Tipos de culturas	204
Caso	208

Parte V • CONTROLO

CAPÍTULO 10 • O PROCESSO DE CONTROLO	210
Definição de padrões	211
Avaliação de desempenho	212
Acções correctivas	213
Tipos de controlo	215
Pontos estratégicos de controlo	216
Reacções negativas ao controlo	217
Prevenção das reacções negativas	218
Acção disciplinar	219
Contribuição para a produtividade	222
Caso	223

CAPÍTULO 11 • TÉCNICAS DE CONTROLO	224
Controlo orçamental	225
Controlo da qualidade	225

Controlo de <i>stocks</i>	227
Método ABC	228
Método da quantidade económica	229
JIT (<i>just-in-time</i>)	231
Redes: PERT e CPM	231
Caso	232

Parte VI • TÓPICOS ESPECIAIS

CAPÍTULO 12 • GESTÃO DO CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM

ORGANIZACIONAL	236
Informação e conhecimento	237
Gestão do conhecimento	240
Criação do conhecimento	242
<i>Benchmarking</i> e transferência das melhores práticas	243
Gestão do conhecimento e capital intelectual	245
Aprendizagem organizacional	246
Caso	251

CAPÍTULO 13 • INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Razões da internacionalização	253
Teorias sobre o comércio internacional	254
Principais impactos do ambiente internacional	260
Tendências no ambiente internacional	260
Fases de internacionalização	261
Formas de internacionalização	262
Globalização	264
Gestão comparada; as empresas tipo A, J e Z	265
Universalidade dos fundamentos da gestão	266
Caso	268

CAPÍTULO 14 • ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL

Responsabilidade social	270
Visão clássica da responsabilidade social	270
Visão contemporânea da responsabilidade social	271
Comparação entre as duas abordagens	271
Áreas de responsabilidade social	271
Auditoria social	274

Ética em gestão	275
Regras de ética nos negócios	277
Códigos de ética nas organizações	278
Ética, responsabilidade social e <i>corporate governance</i>	282
Caso	286
CASOS FINAIS	287
FRIBOR	288
ARCO	290
TUDOBOM	292
DIVERSITEX	293
NOVAERA	295
BOMCORTE	296
CALCEX	297
DESPOR	298
IKEA	299
RESPONSABILIDADE SOCIAL	300
EL SAHD	302
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	305
ÍNDICE REMISSIVO	311