
Índice sintético

Índice geral	vii
Índice de figuras	xv
Prefácio	xxi

PARTE I **Introdução**

Capítulo 1	A Gestão e a sua Evolução	3
Capítulo 2	A Empresa e o seu Ambiente	33

PARTE II **Planeamento e Processo de Decisão**

Capítulo 3	Planeamento	51
Capítulo 4	Tomada de Decisões	97

PARTE III **Organização**

Capítulo 5	Organização, Processo e Estruturas	115
-------------------	--	-----

PARTE IV **DIRECÇÃO**

Capítulo 6	Motivação	185
Capítulo 7	Liderança	217
Capítulo 8	Comunicação	253
Capítulo 9	Cultura da Organização	273

PARTE V

Controlo

Capítulo 10	O Processo de Controlo	289
Capítulo 11	Técnicas de Controlo	309

PARTE VI

Tópicos Especiais

Capítulo 12	Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional	323
Capítulo 13	Internacionalização das Empresas	345
Capítulo 14	Ética e Responsabilidade Social	367
Capítulo 15	Organizações sem fins lucrativos	391
Casos Finais		409
Referências bibliográficas		433
Índice remissivo		443

Índice geral

Índice de figuras	xv
-----------------------------	----

Prefácio	xxi
---------------------------	------------

PARTE I Introdução

Capítulo 1	A Gestão e a sua Evolução	3
	A gestão: conceito, funções, níveis.	5
	Conceito de gestão	5
	Funções da gestão	6
	Níveis de Gestão	9
	O gestor: tarefas e aptidões necessárias	11
	Evolução da gestão	13
	Principais abordagens	13
	Perspectiva estrutural	14
	Perspectiva humana	20
	Perspectiva integrativa.	22
	Perspectivas de evolução futura	26
	Caso	29
 Capítulo 2	 A Empresa e o seu Ambiente	 33
	A empresa como organização social	35
	A empresa como sistema aberto	36
	Objectivos, recursos e ambiente das empresas	39
	Tipos de empresas	42
	Caso	47

PARTE II

Planeamento e Processo de Decisão

Capítulo 3	Planeamento	51
	Missão e objectivos.	53
	Missão.	54
	Objectivos	57
	Tipos de objectivos	60
	Eventuais problemas na implementação dos objectivos	62
	Planos	63
	Tipos de planos	63
	Níveis de planeamento	65
	Gestão por objectivos	68
	Planeamento estratégico	71
	Análise SWOT	75
	Estratégias genéricas	76
	Formulação da estratégia	79
	Nível global da organização.	80
	Ciclo de vida do produto	80
	Matriz do BCG	83
	Matriz da GE/McKinsey	87
	Os 7 S da McKinsey	88
	Nível das unidades estratégicas de negócios.	91
	Modelo de Porter	91
	Caso	93
Capítulo 4	Tomada de Decisões	97
	O processo de tomada de decisões	99
	Decisões de rotina e não rotina	101
	Certeza, incerteza e risco associados às decisões	102
	Métodos auxiliares de tomada de decisões	102
	Matriz de resultados esperados.	103
	Árvore de decisões	103
	Factores condicionantes da tomada de decisões	104
	Tomada de decisões em grupo.	105
	<i>Brainstorming</i>	106
	Grupo nominal	107
	Método Delphi.	108

ÍNDICE GERAL

Reuniões electrónicas.	109
Caso	110

PARTE III Organização

Capítulo 5	Organização, Processo e Estruturas	115
	Processo e objectivos da organização	117
	Funções, departamentalização e diferenciação	118
	Tipos de departamentalização	120
	Responsabilidade, autoridade e delegação	124
	Autoridade de linha, de <i>staff</i> e funcional	128
	Princípios de organização	129
	Centralização e descentralização	133
	Estruturas organizacionais	136
	Tipos de estruturas	137
	Estrutura simples	138
	Estrutura funcional.	138
	Estrutura divisionária	139
	Estrutura por projectos e matricial.	143
	Estrutura em rede	144
	Estruturas de Mintzberg.	146
	Estrutura simples	150
	Burocracia mecanicista	150
	Burocracia profissional	151
	Estrutura divisionalizada	151
	Adocracia	152
	Estrutura missionária	153
	Determinantes da estrutura	155
	Estratégia	155
	Idade e dimensão	156
	Tecnologia.	160
	Ambiente	162
	Poder e controlo.	164
	Organização informal.	164
	Autoridade, influência e poder	167
	Tendências na estruturação das empresas	170
	Caso	179

PARTE IV

Direcção

Capítulo 6	Motivação	185
	Teorias sobre a natureza humana	189
	Teoria de campo de Lewin	190
	Teoria da dissonância cognitiva	190
	Teorias X e Y de McGregor	191
	Teoria da maturidade de Argyris	192
	Teorias sobre a motivação	193
	Teorias das necessidades	193
	Teoria das necessidades de Maslow	195
	Teoria das necessidades de Herzberg	197
	Teoria das necessidades de Alderfer (ERG)	199
	Teoria das necessidades de McClelland	200
	Teoria da equidade	201
	Teoria do reforço	202
	Teorias das expectativas	204
	Teoria de Vroom	204
	Modelo de Porter e Lawler	205
	A motivação na prática	206
	Motivação e sistema de remuneração	207
	Definição, enriquecimento e alargamento de cargos	208
	Participação	209
	Horário flexível	209
	Horário comprimido	210
	Trabalho repartido	210
	Círculos de qualidade e teoria Z	210
	Algumas tendências recentes	212
	Caso	215
Capítulo 7	Liderança	217
	Estilos de liderança	220
	Abordagem da liderança pelo «perfil»	220
	Abordagem comportamental	222
	Estudo da Universidade de Ohio	222
	Estudos da Universidade de Michigan	224
	Os quatro estilos de Likert	224
	Grelha de gestão de Blake e Mouton	226

ÍNDICE GERAL

Abordagem situacional ou contingencial	227
A teoria «caminho-objectivo»	228
O <i>continuum</i> de liderança	229
Teoria da contingência da liderança de Fiedler	231
Modelo de Vroom/Yetton/Jago	232
Teoria situacional de Hersey e Blanchard.	234
Factores que afectam a escolha do estilo de liderança	
nas empresas.	237
Factores relacionados com o gestor	237
Factores relacionados com o pessoal	238
Factores relacionados com a situação	239
Factores relacionados com as características	
da organização	240
Factores relacionados com as características	
do ambiente	240
Tendências nas teorias da liderança	242
Liderança transaccional <i>versus</i> liderança	
transformacional.	242
Substituição e romantismo na liderança	243
Grupos autogeridos e autoliderança	243
A mulher na liderança.	244
Liderança de equipas.	244
Caso	251
 Capítulo 8	
Comunicação	253
O processo	255
O que deve ser comunicado	257
Canais de comunicação.	258
Canais de comunicação formal descendente.	259
Canais de comunicação formal ascendente	261
Canais de comunicação informal	262
Redes de comunicação	263
Barreiras à comunicação	266
Desenvolvimento da capacidade de comunicação.	268
Efeitos das novas tecnologias	270
Caso	271
 Capítulo 9	
Cultura da Organização	273
Conceito	275

GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Cultura da organização e macrocultura	277
Origens da cultura das organizações	279
A teia cultural de uma organização.	280
Tipos de culturas	281
Caso	285

PARTE V

Controlo

Capítulo 10	O Processo de Controlo.	289
	Definição de padrões.	292
	Avaliação de desempenho	293
	Acções correctivas	294
	Tipos de controlo	296
	Pontos estratégicos de controlo	298
	Reacções negativas ao controlo	300
	Prevenção das reacções negativas	301
	Acção disciplinar	302
	Contribuição para a produtividade	305
	Caso	306
Capítulo 11	Técnicas de Controlo	309
	Controlo orçamental	311
	Controlo da qualidade	312
	Controlo de <i>stocks</i>	314
	Método ABC.	315
	Método da quantidade económica	316
	JIT (<i>just-in-time</i>).	317
	Redes: PERT e CPM.	318
	Caso	319

PARTE VI

Tópicos Especiais

Capítulo 12	Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional	323
	Informação e conhecimento	325
	Gestão do conhecimento.	329
	Criação do conhecimento	331
	<i>Benchmarking</i> e transferência das melhores práticas	333

ÍNDICE GERAL

	Gestão do conhecimento e capital intelectual	336
	Aprendizagem organizacional	337
	Caso	343
Capítulo 13	Internacionalização das Empresas	345
	Razões da internacionalização	347
	Teorias sobre o comércio internacional	349
	Principais impactos do ambiente internacional	355
	Tendências no ambiente internacional	356
	Fases de internacionalização	358
	Formas de internacionalização	359
	Globalização	362
	Gestão comparada; as empresas tipo A, J e Z.	363
	Universalidade dos fundamentos da gestão	364
	Caso	365
Capítulo 14	Ética e Responsabilidade Social	367
	Responsabilidade social	369
	Visão clássica da responsabilidade social	369
	Visão contemporânea da responsabilidade social	370
	Comparação entre as duas abordagens	371
	Áreas de responsabilidade social	371
	Auditoria social	375
	Ética em gestão	376
	Regras de ética nos negócios.	378
	Códigos de ética nas organizações.	379
	Ética, responsabilidade social e <i>corporate governance</i>	383
	Caso	389
Capítulo 15	Organizações sem fins lucrativos	391
	Conceito, características e funções	393
	Gestão das organizações sem fins lucrativos	396
	Organizações sem fins lucrativos e gestão de recursos humanos	398
	Organizações sem fins lucrativos e gestão estratégica	400
	Organizações sem fins lucrativos, empresas e organizações governamentais	403
	Tipos de organizações sem fins lucrativos; evolução	404
	Caso	406

GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Casos Finais	409
FRIBOR	411
ARCO	414
TUDOBOM	417
DIVERSITEX	419
NOVAERA	420
BOMCORTE	422
CALCEX	423
DESPOR	425
IKEA	427
RESPONSABILIDADE SOCIAL	428
EL SAHD	431
Referências bibliográficas	433
Índice remissivo	443

Índice de figuras

Capítulo 1

Figura 1.1.	Funções da gestão	9
Figura 1.2.	Níveis da gestão	10
Figura 1.3.	Funções do gestor por níveis.	11
Figura 1.4.	Aptidões do gestor	12

Capítulo 2

Figura 2.1.	A empresa como sistema aberto	38
Figura 2.2.	Transformação dos objectivos em resultados	40
Figura 2.3.	Ambiente das empresas	41
Figura 2.4.	Classificação das empresas	47

Capítulo 3

Figura 3.1.	Comunicação da missão	55
Figura 3.2.	Consistência dos objectivos	58
Figura 3.3.	Níveis de planeamento	66
Figura 3.4.	Características dos planos	67
Figura 3.5.	Gestão por objectivos	68
Figura 3.6.	Planeamento estratégico	72
Figura 3.7.	Análise PEST	73
Figura 3.8.	Análise interna	74
Figura 3.9.	Matriz SWOT	75
Figura 3.10.	Análise SWOT dinâmica	76
Figura 3.11.	Matriz produto/mercado	78
Figura 3.12.	Ações estratégicas (produto/mercado)	79
Figura 3.13.	Ciclo de vida de um produto	81
Figura 3.14.	Orientações estratégicas/ciclo de vida do produto	82
Figura 3.15.	Matriz do BCG	83
Figura 3.16.	Matriz do BCG, negócios e fluxos financeiros	84
Figura 3.17.	Curva da experiência	86
Figura 3.18.	Carteira equilibrada.	86

Figura 3.19.	Matriz GE/McKinsey	87
Figura 3.20.	Atractividade da indústria e posição concorrencial; ponderação	88
Figura 3.21.	Matriz GE/McKinsey, orientações estratégicas.	89
Figura 3.22.	Os 7 S da McKinsey	90
Figura 3.23.	Modelo das «cinco forças» de Porter	92
Figura 3.24.	Cadeia de valor.	93

Capítulo 4

Figura 4.1.	Modelo de tomada de decisões	99
Figura 4.2.	Decisões de rotina e não rotina	101
Figura 4.3.	Matriz de resultados esperados	102
Figura 4.4.	Hipóteses e probabilidades.	103
Figura 4.5.	Árvore de decisões	104
Figura 4.6.	Decisão em grupo nominal	107
Figura 4.7.	Fases do método Delphi	108

Capítulo 5

Figura 5.1.	O processo de organização	118
Figura 5.2.	Diferenciações horizontal e vertical	120
Figura 5.3.	Departamentalização por funções	121
Figura 5.4.	Departamentalização por produtos.	121
Figura 5.5.	Departamentalização por clientes	122
Figura 5.6.	Departamentalização por áreas geográficas	122
Figura 5.7.	Departamentalização por projecto	123
Figura 5.8.	Combinação de várias formas de departamentalização	124
Figura 5.9.	Autoridade de linha, de <i>staff</i> e funcional	129
Figura 5.10.	Cadeia de comando	130
Figura 5.11.	Amplitude do controlo de gestão	131
Figura 5.12.	Número de subordinados/número de relações.	133
Figura 5.13.	Centralização e descentralização	134
Figura 5.14.	Estruturas mecanicista e orgânica	137
Figura 5.15.	Estrutura simples	138
Figura 5.16.	Estrutura funcional	139
Figura 5.17.	Estrutura divisionária	140
Figura 5.18.	Estrutura por unidades estratégicas de negócios (SBU).	141
Figura 5.19.	Estrutura matricial	143
Figura 5.20.	Estrutura em rede (interna).	145
Figura 5.21.	Estrutura em rede (externa)	145
Figura 5.22.	Estrutura organizacional (Mintzberg).	147

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 5.23.	Ajustamento dos elementos de uma organização segundo Mintzberg	148
Figura 5.24.	Pressões que actuam na organização	149
Figura 5.25.	Estrutura simples	150
Figura 5.26.	Estrutura mecanicista	150
Figura 5.27.	Burocracia profissional	151
Figura 5.28.	Estrutura divisionalizada	152
Figura 5.29.	Adocracia	152
Figura 5.30.	Estrutura missionária	153
Figura 5.31.	Estrutura política	154
Figura 5.32.	Fases de crescimento de uma organização	158
Figura 5.33.	Desenvolvimento das organizações	159
Figura 5.34.	Relações tecnologia/estrutura/informática	161
Figura 5.35.	Modelo tridimensional do ambiente	163
Figura 5.36.	Organizações formal e informal	165
Figura 5.37.	Componentes do poder total	169
Figura 5.38.	Rede integrada	173
Figura 5.39.	Rede interna	174
Figura 5.40.	Redes externas.	175
Figura 5.41.	Formas de organização: perspectivas de evolução	177
Figura 5.42.	A organização do século XXI.	179

Capítulo 6

Figura 6.1.	Funções da gestão	187
Figura 6.2.	Factores que influenciam o comportamento de uma pessoa	189
Figura 6.3.	O ciclo motivacional	194
Figura 6.4.	Frustração e comportamento compensatório	194
Figura 6.5.	A hierarquia das necessidades e o princípio da emergência.	195
Figura 6.6.	Hierarquia das necessidades de Maslow	196
Figura 6.7.	Comparação dos modelos de Maslow e Herzberg.	198
Figura 6.8.	Factores satisfactores e factores insatisfactores.	199
Figura 6.9.	Níveis de necessidade de Alderfer	200
Figura 6.10.	Motivação: modelo de Porter e Lawler	205
Figura 6.11.	Objectivos individuais e colectivos	207

Capítulo 7

Figura 7.1.	Modelos de liderança da Universidade de Ohio	223
Figura 7.2.	Os quatro sistemas de liderança de Likert e as teorias X e Y de McGregor	225
Figura 7.3.	«Elos» de ligação.	226

Figura 7.4.	Grelha de gestão de Blake e Mouton	227
Figura 7.5.	A teoria «caminho-objectivo».	229
Figura 7.6.	<i>Continuum</i> de liderança	230
Figura 7.7.	Modelo de liderança de Fiedler.	232
Figura 7.8.	Processos de decisão (modelo de Vroom/Yetton/Jago) . . .	233
Figura 7.9.	Modelo de Vroom/Yetton/Jago	234
Figura 7.10.	Estilos de liderança/maturidade dos subordinados	235
Figura 7.11.	Modelo de liderança de Hersey e Blanchard.	236
Figura 7.12.	Condicionantes da escolha do estilo de liderança	238
Figura 7.13.	Curva de desempenho de uma equipa.	248
Figura 7.14.	Relação grau de conflito/nível de desempenho da equipa .	251

Capítulo 8

Figura 8.1.	Processo de comunicação	256
Figura 8.2.	Distribuição aproximada do tempo de comunicação do gestor	257
Figura 8.3.	Tipos de canais de comunicação.	258
Figura 8.4.	Comunicação informal («gavinha»)	263
Figura 8.5.	Redes de comunicação	264
Figura 8.6.	Características das redes de comunicação	265

Capítulo 9

Figura 9.1.	Características definidoras da cultura de uma organização .	276
Figura 9.2.	Comparação de macroculturas.	277
Figura 9.3.	Estruturas de Mintzberg/distância hierárquica e contolo da incerteza	278
Figura 9.4.	A teia cultura de uma organização	281
Figura 9.5.	Classificação de culturas de Deal e Kennedy	282
Figura 9.6.	Quadrantes culturais de Harrison	283
Figura 9.7.	Tipos de culturas de Charles Handy	284

Capítulo 10

Figura 10.1.	Exemplos de padrões e níveis de tolerância.	293
Figura 10.2.	Relações entre o planeamento e o controlo	295
Figura 10.3.	Processo de acção disciplinar	303
Figura 10.4.	Acção disciplinar progressiva	304
Figura 10.5.	Contribuição do trabalhador para a produtividade global . .	306

Capítulo 11

Figura 11.1.	Orçamentos e as suas interligações	312
---------------------	--	-----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 11.2.	Gráfico de controlo	313
Figura 11.3.	Custos de qualidade	314
Figura 11.4.	Repartição dos <i>stocks</i> — A, B, C.	315
Figura 11.5.	Custos dos <i>stocks</i> e quantidade económica	316
Figura 11.6.	PERT relativo à preparação de uma oficina eléctrica	318

Capítulo 12

Figura 12.1.	Informação e conhecimento	327
Figura 12.2.	Espiral do conhecimento	328
Figura 12.3.	Gestão do conhecimento	329
Figura 12.4.	Construção de uma organização que aprende em fases	343

Capítulo 13

Figura 13.1.	Motivações da internacionalização	348
Figura 13.2.	Modelo da competitividade nacional de Porter	351
Figura 13.3.	Ciclo de vida do produto no comércio internacional	352
Figura 13.4.	Comércio internacional: abordagens tipo cascata e chuva	354
Figura 13.5.	Formas de internacionalização	361

Capítulo 14

Figura 14.1.	Argumentos a favor e contra a responsabilidade social das empresas	373
Figura 14.2.	A Pirâmide da Responsabilidade Social da Empresa	374
Figura 14.3.	Ética do tipo I e do tipo II	377
Figura 14.4.	Código de ética da <i>Associação Portuguesa de Management</i>	383

Capítulo 15

Figura 15.1.	Formulação da estratégia numa OSFL (com base no modelo de Bryson)	401
Figura 15.2.	Modelo de Porter aplicado a uma OSFL	403
Figura 15.3.	Classificação internacional de organizações não lucrativas	405