

---

# Índice geral

Índice de figuras . . . . . xv

**Prefácio** . . . . . xxi

## PARTE I Introdução

<b>Capítulo 1</b>	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
<b>Capítulo 2</b>	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

<b>Capítulo 3</b>	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
<b>Capítulo 4</b>	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

Reuniões electrónicas. . . . .	109
Caso . . . . .	110

**PARTE III**  
**Organização**

<b>Capítulo 5</b>	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**

<b>Capítulo 6</b>	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
 <b>Capítulo 7</b>	 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
<b>Capítulo 8</b> 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
<b>Capítulo 9</b> Cultura da Organização . . . . .	273
Conceito . . . . .	275

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**

<b>Capítulo 10</b> 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
<b>Capítulo 11</b> 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**

<b>Capítulo 12</b> 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
<b>Capítulo 13</b>	<b>Internacionalização das Empresas . . . . .</b>	<b>345</b>
	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
<b>Capítulo 14</b>	<b>Ética e Responsabilidade Social . . . . .</b>	<b>367</b>
	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
<b>Capítulo 15</b>	<b>Organizações sem fins lucrativos . . . . .</b>	<b>391</b>
	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