

TERESA COSTA

# GESTÃO CONTEMPORÂNEA

Princípios, Tendências e Desafios

2ª Edição

Revista e Corrigida



EDIÇÕES SÍLABO

*Ao Duarte.*

«Quando recebemos um ensinamento devemos recebê-lo como um valioso presente e não como uma dura tarefa. Eis aqui a diferença que transcende».

*Albert Einstein*

# Gestão Contemporânea

**Princípios, Tendências e Desafios**

TERESA COSTA

---

2ª Edição  
Revista e Corrigida

---

*EDIÇÕES SÍLABO*

É expressamente proibido reproduzir, no todo ou em parte, sob qualquer forma ou meio gráfico, eletrónico ou mecânico, inclusive fotocópia, esta obra. As transgressões serão passíveis das penalizações previstas na legislação em vigor. Não participe ou encoraje a pirataria eletrónica de materiais protegidos. O seu apoio aos direitos dos autores será apreciado.

Visite a Sílabo na rede

[www.silabo.pt](http://www.silabo.pt)

FICHA TÉCNICA:

Título: Gestão Contemporânea – Princípios, Tendências e Desafios

Autora: Maria Teresa Gomes da Costa

© Edições Sílabo, Lda.

Capa: Pedro Mota

Fotografia da capa: © Skypixel | Dreamstime

1ª Edição – Lisboa, outubro de 2013

2ª Edição – Lisboa, janeiro de 2018

Impressão e acabamentos: Europress, Lda.

Depósito Legal: 436591/18

ISBN: 978-972-618-935-0



**EDIÇÕES SÍLABO, Lda.**

Publicamos conhecimento

Editor: Manuel Robalo

R. Cidade de Manchester, 2

1170-100 Lisboa

Tel.: 218130345

e-mail: [silabo@silabo.pt](mailto:silabo@silabo.pt)

[www.silabo.pt](http://www.silabo.pt)

# Índice

<b>Índice de figuras e caixas</b>	11
<b>Nota introdutória</b>	15

## Capítulo 1

---

### **A gestão e as organizações**

1. Quem são os gestores e onde trabalham?	19
2. O que fazem os gestores?	21
3. Quais são as funções, os papéis e as competências dos gestores?	23
3.1. As funções da gestão	23
3.2. Os papéis dos gestores de Mintzberg e um modelo de gestão contemporâneo	24
3.3. As competências da gestão	26
4. A importância do estudo da gestão	28

## Capítulo 2

---

### **Uma perspetiva histórica da gestão**

1. Os primórdios da gestão	33
2. A abordagem clássica da gestão: o Taylorismo, o Fayolismo e a Teoria Burocrática	34
2.1. O Taylorismo	34
2.2. O Fayolismo	35
2.3. A teoria da burocracia	37

3. A abordagem humanística da gestão: Teoria das Relações Humanas, Teoria Comportamental e Teoria do Desenvolvimento Organizacional	38
3.1. A Teoria das Relações Humanas	39
3.2. A Teoria Comportamental	40
3.3. A Teoria do Desenvolvimento Organizacional	43
4. A Abordagem Neoclássica e a Gestão por Objetivos (GPO)	44
4.1. A Gestão por Objetivos	45
5. A Abordagem Quantitativa: soluções matemáticas e estatísticas e a Investigação Operacional (IO)	46
5.1. A Investigação Operacional	47
6. A Abordagem Contemporânea: Teoria dos Sistemas e Teoria da Contingência	48
6.1. A Teoria dos Sistemas	48
6.2. A Teoria da Contingência	49
7. Quais os desafios da gestão para o século XXI?	52

## Capítulo 3

---

### **Tópicos avançados da gestão**

1. O que é a Responsabilidade Social Corporativa (RSC)?	63
1.1. Os dilemas éticos e a RSC	64
1.2. Que critérios se podem adotar para avaliar uma ação de responsabilidade social?	65
2. O que é o Governo Societário?	69
2.1. Princípios e características de um bom Governo Societário	73
2.2. Modelos de Governo Societário	74

## Capítulo 4

---

### **O ambiente envolvente das organizações**

1. O ambiente da gestão e das organizações	81
2. Fontes de informação sobre o ambiente das organizações	81
3. Em que tipo de ambientes operam as empresas?	83

4. O ambiente geral e a análise PEST (Política, Económica, Social e Tecnológica)	85
4.1. Fatores político e legais	87
4.2. Fatores económicos	87
4.3. Fatores sociais	87
4.4. Fatores tecnológicos	88
5. O ambiente competitivo – O modelo das cinco forças de Porter	88
5.1. Ameaça de novas entradas	89
5.2. Rivalidade entre os concorrentes	90
5.3. Poder de negociação dos clientes	90
5.4. Poder de negociação dos fornecedores	91
5.5. Ameaça de produtos substitutos	91
6. Tipos de ambiente e <i>stakeholders</i>	92
6.1. Perceções dos ambientes organizacionais	92
6.2. <i>Stakeholders</i>	93

## Capítulo 5

---

### **Planeamento**

1. O que é o planeamento?	97
2. Missão, objetivos e planos	98
3. Planeamento estratégico	103
4. As estratégias genéricas	106
4.1. Ciclo de vida do produto	109
4.2. Matriz BCG (Boston Consulting Group)	113
4.3. Matriz da McKinsey/GE	115
5. O processo de tomada de decisão	117
6. Tipos de decisões e condições do processo de tomada de decisão	119

## Capítulo 6

---

### **Organização**

1. Estruturas organizacionais	127
2. Elementos chave relacionados com a definição da estrutura organizacional	131
2.1. Especialização	131
2.2. Cadeia de comando	131
2.3. Autoridade	132
2.4. Autoridade de linha, de <i>staff</i> e funcional	135
2.5. Responsabilidade	137
2.6. Alcance de gestão	137
2.7. Delegação	138
2.8. Descentralização	140
2.9. Centralização	141
3. Estruturas mecanicistas e estruturas orgânicas	141
3.1. Estratégia	142
3.2. Tecnologia	143
3.3. Ambiente	144
3.4. Antiguidade e dimensão	144

## Capítulo 7

---

### **Direção**

1. Atitudes e comportamentos	149
2. A comunicação	151
2.1. Os métodos da comunicação interpessoal	152
2.2. A efetividade da comunicação interpessoal	155
2.3. A comunicação organizacional	155
3. Motivação	157
4. A liderança	163
5. Teorias de liderança	165
5.1. A abordagem dos traços	166
5.2. A abordagem comportamental	168
5.3. A abordagem contingencial	171



## **Controlo**

1. O que é o controlo e porquê esta função é importante?	179
2. O processo de controlo	180
3. Medição do desempenho organizacional	182
4. Ferramentas de medição do desempenho organizacional	184
4.1. O <i>Balanced Scorecard</i>	187
4.2. <i>Benchmarking</i>	188
4.3. O ajustamento do controlo às diferentes culturas	189
<b>Referências bibliográficas</b>	193



# Índice de figuras e caixas

## ■ Figuras

Figura 1.1. Níveis de gestão	20
Figura 1.2. Funções da gestão	24
Figura 1.3. Os papéis do gestor de Mintzberg	25
Figura 1.4. Distribuição do grau de necessidade das competências do gestor segundo o nível de gestão	27
Figura 1.5. A importância da gestão	29
Figura 2.1. A pirâmide das necessidades de Maslow	42
Figura 2.2. Abordagens teóricas da gestão	53
Figura 2.3. <i>Ranking Fast Company's Top list</i>	54
Figura 3.1. Tópicos da RSC	64
Figura 3.2. Domínios da ação humana	65
Figura 3.3. As várias responsabilidades corporativas	66
Figura 3.4. Estrutura do sistema anglo-saxónico	75
Figura 3.5. Estrutura do sistema continental	76
Figura 4.1. Fontes de informação sobre o ambiente externo das organizações segundo Choo	82
Figura 4.2. Influências do ambiente nas organizações	84
Figura 4.3. Fatores que influenciam as organizações – Análise PEST	86
Figura 4.4. O modelo das cinco forças de Porter	89
Figura 4.5. Tipos de ambiente	92
Figura 4.6. Expetativas de vários <i>stakeholders</i>	94
Figura 5.1. Conceitos chave do planeamento e questões a que devem responder	98
Figura 5.2. Níveis de planeamento	100
Figura 5.3. Tipos de planos	100
Figura 5.4. Fixação dos objetivos – Método tradicional	102
Figura 5.5. Diferentes focalizações do planeamento estratégico	104
Figura 5.6. As fases do planeamento estratégico	105
Figura 5.7. A análise SWOT	106
Figura 5.8. Estratégias genéricas	107
Figura 5.9. Matriz produto-mercado	108

Figura 5.10. Fases do ciclo de vida do produto de Kotler	110
Figura 5.11. Modelo BCG	114
Figura 5.12. Modelo BCG: estratégias possíveis	115
Figura 5.13. Modelo GE/McKinsey	116
Figura 5.14. Estratégias do modelo GE/McKinsey	117
Figura 5.15. O processo de tomada de decisão	118
Figura 5.16. Aspetos relacionados com a intuição na tomada de decisões	120
Figura 5.17. Decisões programadas e decisões não programadas	121
Figura 6.1. Tipos de estruturas organizacionais	129
Figura 6.2. As duas visões da autoridade formal	133
Figura 6.3. Autoridade de linha e autoridade de <i>staff</i>	136
Figura 6.4. Estruturas achatadas e estruturas altas	137
Figura 6.5. Relação entre estratégias e estruturas organizacionais	143
Figura 6.6. Relação entre ambiente e estruturas organizacionais	144
Figura 7.1. O processo de comunicação interpessoal	153
Figura 7.2. Comparação entre métodos de comunicação	154
Figura 7.3. Redes de comunicação organizacional	156
Figura 7.4. Teoria dos dois fatores de Herzberg	160
Figura 7.5. Evolução das teorias sobre liderança	166
Figura 7.6. A abordagem dos traços: diferentes contributos	166
Figura 7.7. Modelos de liderança da Universidade de Ohio	168
Figura 7.8. Grelha de Gestão Blake e Mouton	170
Figura 7.9. Variáveis da abordagem contingencial	171
Figura 7.10. Estilos do comportamento do líder	173
Figura 8.1. As etapas do processo de controlo	180
Figura 8.2. Decisões de gestão do processo de controlo	182
Figura 8.3. <i>Rankings</i> mais utilizados	183
Figura 8.4. Tipos de controlo	184

## ■ Caixas

Caixa 1.1. Estudo HBR	22
Caixa 1.2. Resiliência, o «Homem de ferro»	27
Caixa 2.1. Os princípios da gestão científica de Taylor	35
Caixa 2.2. Os catorze princípios de gestão de Fayol	36
Caixa 2.3. Características principais da teoria neoclássica	44
Caixa 2.4. Características da GPO	45
Caixa 2.5. A resolução do um modelo analítico de IO, geralmente apoia-se matematicamente nas seguintes teorias	47
Caixa 2.6. Os estudos de Burns e Stalker	50

Caixa 2.7. Os estudos de Chandler	51
Caixa 2.8. Os estudos de Lawrence e Lorsch	51
Caixa 2.9. As dez armadilhas da gestão da inovação	55
Caixa 3.1. Exemplos de dilemas éticos	65
Caixa 3.2. A responsabilidade social na <i>Body Shop</i>	68
Caixa 3.3. A responsabilidade social deve ser garantida ao longo de toda a cadeia de valor	68
Caixa 3.4. Grandes escândalos empresariais dos EUA	70
Caixa 3.5. Princípios do Governo Societário (OCDE)	74
Caixa 3.6. Modelos de Governo Societário	76
Caixa 4.1. Fontes de informação sobre o ambiente externo das organizações segundo Sutton	82
Caixa 5.1. Decisões dos gestores ao longo do processo de gestão	119
Caixa 6.1. Propósitos do processo de organização	127
Caixa 6.2. Características básicas dos gestores que exercem o poder com sucesso segundo Kotler	134
Caixa 6.3. O que a delegação de responsabilidades não deve significar	138
Caixa 6.4. Princípios clássicos para a delegação eficaz	140
Caixa 6.5. Fatores que influenciam a descentralização	141
Caixa 7.1. Os dez principais erros comportamentais cometidos por profissionais nas empresas	149
Caixa 7.2. Estudo de Jack Zenger para a <i>Harvard Business Review</i>	164
Caixa 7.3. A diferença entre um gestor e um líder: a visão do CEO da Galp Energia	165



# Nota introdutória

Este livro é dirigido aos estudantes de economia e gestão ou ainda aos estudantes de outras áreas científicas que pretendam adquirir conhecimentos em gestão.

Para além de apresentar um conjunto de princípios teóricos sobre gestão, enfatiza a aplicação prática destes conhecimentos, possibilitando aos estudantes a contextualização da teoria no mundo das organizações através da apresentação de exemplos práticos com recurso a excertos de artigos científicos, opiniões de especialistas e relatos de casos reais, quer nacionais, quer internacionais. Estes exemplos, por vezes irreverentes, pretendem estimular a capacidade refletiva e crítica dos leitores relativamente à realidade das organizações. Novos acontecimentos, publicações, opiniões e estudos irão surgir depois da publicação deste livro, podendo ser utilizados como exemplos para ilustrar com mais actualidade as matérias expostas. Como tal, o estudante pode sempre enriquecer o seu conhecimento através da pesquisa e da atualização de novas situações, o que muito contribuirá para uma colaboração mais ativa entre estudantes e professor em sala de aula.

Foi preocupação pedagógica da autora, escrevendo num estilo literário simples, desmistificar o preconceito generalizado da existência de um hiato entre teoria e prática, procurando promover o gosto pelo estudo da gestão e pela sua prática.

O livro está organizado em oito capítulos. O Capítulo 1 procura introduzir conceitos básicos genéricos relacionados com a gestão das organizações. Salienta a importância do estudo da gestão recorrendo aos argumentos da universalidade da gestão, da realidade do contexto laboral e dos desafios e recompensas de ser gestor. O Capítulo 2 apresenta uma perspetiva histórica sobre a gestão, reforçando a evolução das diferentes abordagens da gestão como resultado de um conjunto de evoluções económicas, sociais, políticas, tecnológicas que pressionam as organizações na busca permanente de melhores soluções que promovam um melhor desempenho, uma maior satisfação dos recursos humanos, uma imagem positiva e, cada vez mais, uma melhor aceitação destas junto da sociedade. O Capítulo termina com uma reflexão sobre os desafios da gestão para o século XXI. O Capítulo 3 introduz o tema da responsabilidade social corporativa, apresentando diferentes abordagens e conceitos relacionados com este tema. Procura, principalmente, sensibilizar os estudantes para o equilíbrio, por vezes tão difícil, entre ações e decisões

economicamente, socialmente e ambientalmente responsáveis. Este capítulo procura ainda fornecer aos futuros gestores possíveis critérios que poderão ser adotados para avaliar uma ação socialmente responsável. O Capítulo 4 caracteriza o ambiente onde as organizações operam, identificando diferentes fontes de informação e apresentando alguns modelos de análise para os diferentes ambientes. O Capítulo 5 refere conceitos introdutórios sobre planeamento, dando particular destaque ao planeamento estratégico e apresenta as diferentes estratégias que as organizações podem adotar. Descreve ainda o processo de tomada de decisão, assim como os diferentes tipos de decisões e condições inerentes ao processo de tomada de decisão. O Capítulo 6 debruça-se sobre os vários tipos de estruturas organizacionais, suas vantagens e desvantagens, bem como sobre aspetos chave relacionados com a definição da estrutura organizacional. O Capítulo 7 trata de aspetos relacionados com a direção, designadamente a comunicação, a motivação e a liderança, descrevendo e discutindo diferentes teorias. O último capítulo, Capítulo 8, explica a natureza e a importância do controlo, descrevendo o seu processo e introduz algumas ferramentas de medição do desempenho organizacional.

No início de cada capítulo são apresentados os resultados da aprendizagem pretendidos e, no final de cada capítulo, é proposto um conjunto de questões para revisão com o objetivo de orientar o estudante numa autoavaliação dos seus conhecimentos e simultaneamente procurar suscitar possíveis debates e esclarecimentos em aulas destinadas a revisões e consolidação das matérias estudadas.

Pretende-se com este livro proporcionar ensinamentos úteis e interessantes aos estudantes e contribuir positivamente, de uma forma agradável, para o estudo da gestão dos futuros gestores. Espero que tal aconteça.



## Capítulo 1

# A gestão e as organizações

### **Resultados da aprendizagem:**

- Saber quem são os gestores e onde trabalham;
- Conhecer as funções, os papéis e as competências dos gestores;
- Saber justificar a importância dos gestores para as organizações;
- Perceber os fatores que estão a redefinir o trabalho do gestor;
- Compreender a importância do estudo da gestão.



---

## 1. Quem são os gestores e onde trabalham?

Os gestores são pessoas com as mais variadas características. Podem ter diferentes idades, desenvolverem a sua atividade profissional em organizações de grande ou pequena dimensão, trabalharem em empresas privadas ou públicas, organizações não-governamentais ou governamentais, serem homens ou mulheres, europeus, asiáticos, africanos, americanos ou de qualquer outra parte do mundo, perfilharem diferentes ideologias políticas ou religiosas ou possuírem qualquer outra característica que os diferencie.

No passado era relativamente simples definir os gestores. Eram frequentemente entendidos como os membros de uma organização que transmitiam aos outros o que estes deveriam fazer e como o fazer. A diferenciação entre os colaboradores gestores e não-gestores de uma organização era fácil. Contudo, a natureza do trabalho sofreu muitas alterações e muitas das funções que no passado não eram consideradas funções de gestão são agora consideradas como tal. Na realidade, na maior parte das empresas, os gestores para além de serem líderes e orientarem equipas, também são executantes, muitos têm formação e treino diversificado e são multiquificados. Um gestor pode ser simultaneamente um chefe de equipa, um técnico de manutenção e um técnico de qualidade.

Poderemos então afirmar que um gestor é alguém que coordena o trabalho dos outros para que os resultados organizacionais sejam atingidos. Esta coordenação pode implicar uma equipa ou uma única pessoa. A equipa pode ser constituída por pessoas de diferentes departamentos ou até mesmo exteriores à organização, nomeadamente equipas de trabalhadores temporários. Mas os gestores podem ter responsabilidades para além da coordenação e supervisão de outros trabalhos. Por exemplo, um chefe de equipa de um *call center* pode também atender clientes.

Nas estruturas organizacionais tradicionais, frequentemente representadas através de uma pirâmide, os gestores são classificados pelo seu nível de gestão. No nível operacional encontram-se os gestores de primeira linha, no nível técnico os gestores intermédios e no nível estratégico os gestores de topo (ver Figura 1.1).

Os gestores de primeira linha supervisionam o trabalho dos operacionais que geralmente estão envolvidos na produção ou no serviço aos clientes. Estes podem ser gestores de unidades de negócio, supervisores, chefes de secção ou chefes de serviço. A este nível a componente técnica é particularmente relevante e, predominantemente, estes gestores desenvolvem atividades de rotina e procedimentos, assim como atividades de planeamento relacionado com a sua função. Os gestores intermédios gerem o trabalho dos gestores de primeira linha e podem ser diretores funcionais, diretores regionais, diretores de unidades de negócio, diretores de loja,

diretores de divisão entre outros. Neste nível ganha importância a componente tática e os gestores dedicam-se à gestão dos recursos no curto prazo e ao planeamento relacionado com a função do gestor. Os gestores de topo são responsáveis pela estratégia das organizações, estabelecendo os objetivos e os planos que afetam a organização na sua globalidade, com fortes implicações a médio e longo prazo e podem ser vice-presidentes executivos, diretores executivos, diretores gerais, entre outros. A componente estratégica é pois essencial a este nível de gestão.

**Figura 1.1. Níveis de gestão**



Mas, nem todas as organizações trabalham desta forma tradicional, piramidal. Algumas têm uma configuração mais flexível, onde o trabalho é levado a cabo por equipas que mudam frequentemente de uns projetos para outros, conforme as exigências do trabalho vão surgindo.

Referimos que os gestores desenvolvem o seu trabalho em organizações. Assim, será importante esclarecermos o que é uma organização. Uma organização poder-se-á definir como um arranjo deliberado de pessoas que pretendem realizar um propósito específico. Uma faculdade de uma universidade é uma organização, uma escola de um instituto é uma organização, assim como é uma organização uma igreja, um partido, um ministério, uma irmandade, o Facebook, a seleção nacional de futebol ou a mercearia do bairro.

Nas organizações com estruturas mais abertas e flexíveis podem não existir funções de trabalho específicas ou regras e procedimentos identificados. Na Google, por exemplo, onde muitos projetos acontecem simultaneamente existe esta flexibilidade, sendo estes projetos desenvolvidos por equipas pequenas dedicadas a um



MARIA TERESA GOMES VALENTE DA COSTA. Doutora em Gestão e Mestre em Gestão pela Universidade Lusíada de Lisboa. Pós-doutoramento em Gestão pela Universidade de São Paulo. É professora no departamento de Economia e Gestão na Escola Superior de Ciências Empresarias no Instituto Politécnico de Setúbal, sendo responsável por várias unidades curriculares de gestão, empreendedorismo, inovação e internacionalização. É professora convidada na Universidade de São Paulo onde leciona e é co-responsável pela unidade curricular de empreendedorismo e inovação no programa de doutoramento em Administração. É professora convidada em diversas universidades nacionais e internacionais onde colabora na lecionação e responsabilidade de unidades curriculares em programas de licenciatura, mestrado e doutoramento. É autora de capítulos de livros e vários artigos publicados em jornais e revistas nacionais e internacionais e investigadora em vários projetos de investigação nacionais e internacionais. Integra diversas comissões científicas de conferências, jornais e revistas internacionais. Exerceu funções em diferentes níveis de gestão na Philips Portuguesa e no Grupo Sonae.

Este livro é dirigido aos estudantes de economia e gestão ou ainda aos estudantes de outras áreas científicas que pretendam, ou tenham necessidade, no âmbito das suas atividades académicas, adquirir conhecimentos sobre gestão.

Para além de apresentar os princípios teóricos da gestão, enfatiza a aplicação prática destes conhecimentos, possibilitando aos estudantes a contextualização da teoria no mundo das organizações através da apresentação de exemplos práticos com recurso a excertos de artigos científicos, opiniões de especialistas e relatos de casos reais, quer nacionais, quer internacionais. Estes exemplos, por vezes irreverentes, pretendem estimular a capacidade refletiva e crítica dos leitores relativamente à realidade das organizações.

Escrito num estilo literário simples e pedagógico, procura promover o estudo da gestão e a sua prática.

