

# Gestão das Organizações

Uma abordagem  
integrada e prospetiva

Luísa Cagica Carvalho

Maria do Rosário Matos Bernardo

Ivo Dias de Sousa

Mário Carrilho Negas



**5ª Edição**

Revista e aumentada



**EDIÇÕES SÍLABO**

*Às nossas famílias e aos nossos estudantes!*

# GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

**Uma abordagem  
integrada e prospetiva**

LUÍSA CAGICA CARVALHO

MARIA DO ROSÁRIO MATOS BERNARDO

IVO DIAS DE SOUSA

MÁRIO CARRILHO NEGAS

---

5ª EDIÇÃO

Revista e aumentada

---



EDIÇÕES SÍLABO

É expressamente proibido reproduzir, no todo ou em parte, sob qualquer forma ou meio gráfico, eletrónico ou mecânico, inclusive fotocópia, este livro. 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 das Organizações – Uma abordagem integrada e prospetiva

Autores: Luísa Cagica Carvalho, Maria do Rosário Matos Bernardo, Ivo Dias de Sousa, Mário Carrilho Negas

© Edições Sílabo, Lda.

Capa: Pedro Mota

Ilustração da capa: © Deskcube | Dreamstime.com – Team Business Meeting 7 Photo

1ª Edição – Lisboa, setembro de 2014.

5ª Edição – Lisboa, setembro de 2025.

Impressão e acabamentos: ARTIPOL – Artes Tipográficas, Lda.

Depósito Legal: 550687/25

ISBN: 978-989-561-431-8



**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

PREFÁCIO PARA OS ESTUDANTES	13
PREFÁCIO PARA OS PROFESSORES	15
INTRODUÇÃO	17

## PARTE 1

---

### Enquadramento geral – A gestão e os seus atores

<b>Capítulo 1 – Desafios que se colocam à gestão moderna</b>	23
1.1. As dinâmicas da economia moderna no contexto da gestão	24
1.2. Globalização	25
1.3. Multiculturalidade	26
1.4. Ética	28
<b>Capítulo 2 – A gestão e o gestor</b>	31
2.1. Organização e empresa	32
2.2. Eficiência, eficácia e desempenho	33
2.3. Criação de valor	34
2.4. Gestão e suas funções	35
2.5. Gestor	36

<b>Capítulo 3 – Evolução e perspectivas da gestão: do passado ao presente</b>	45
3.1. Gestão do passado ao presente: um olhar sobre o futuro	46
3.2. Principal contributo dos clássicos	46
3.2.1. Teorias da gestão científica: os primórdios	47
3.2.2. Teoria clássica da administração	50
3.2.3. Teoria burocrática da administração	52
3.3. Abordagens comportamentalistas	54
3.3.1. Estudos de Mayo: a teoria das relações humanas	55
3.3.2. Teoria das necessidades de Maslow	58
3.3.3. Teoria X e Y de McGregor	59
3.4. Teorias modernas ou neoclássicas	61
3.4.1. Teoria sistémica	61
3.4.2. Teoria contingencial	63
3.5. Perspetivas de evolução: presente e futuro	64

## **PARTE 2**

---

### **Planeamento**

<b>Capítulo 4 – Missão e objetivos</b>	69
4.1. Missão, visão e valores	70
4.2. Objetivos e metas	72
<b>Capítulo 5 – Planeamento e gestão estratégica</b>	79
5.1. Planeamento estratégico	80
5.2. Ambiente interno e ambiente externo	80
5.3. Análise da situação estratégica	81
5.4. Tipos de planos	87

<b>Capítulo 6 – Marketing</b>	91
6.1. Conceito de marketing	92
6.2. Evolução das perspectivas do marketing	93
6.3. Os quatro Ps da gestão de marketing	95
6.4. O ciclo de vida do mercado	97
6.5. Comportamento dos clientes	99

<b>Capítulo 7 – Tomada de decisão</b>	103
7.1. A tomada de decisão em gestão	104
7.2. O processo de tomada de decisão	106
7.3. Apoio à tomada de decisão	111

### **PARTE 3**

---

## **Organização**

<b>Capítulo 8 – Departamentalização</b>	117
8.1. Estrutura organizacional	118
8.2. Formas de departamentalização	123

<b>Capítulo 9 – Coordenação, poder e delegação de poder</b>	139
9.1. Poder e autoridade	140
9.2. Delegação da autoridade	143
9.3. Centralização <i>versus</i> descentralização	145
9.4. Estruturas organizacionais	146

<b>Capítulo 10 – Gestão de Recursos Humanos</b>	149
10.1. Ênfase nos recursos humanos	150
10.2. Recursos humanos e estratégia organizacional	150
10.3. O papel da gestão de recursos humanos	152
10.4. Gestão estratégica de recursos humanos	154
10.5. Recrutamento	155
10.6. Seleção	158

## PARTE 4

---

### Liderança

<b>Capítulo 11 – Liderança organizacional</b>	163
11.1. Liderança	164
11.2. O líder	164
11.3. Teorias de liderança	166
11.4. Liderança vs. gestão	168
11.5. A comunicação	170
<b>Capítulo 12 – Motivação</b>	175
12.1. A motivação a nível organizacional	176
12.2. Teoria de hierarquia das necessidades de Maslow e motivação	177
12.3. Teoria de Herzberg	178
12.4. Teoria da equidade	180
<b>Capítulo 13 – Grupos e equipas de trabalho</b>	183
13.1. A formação de equipas na organização	184
13.2. Grupos e equipas – as diferenças	185
13.3. Diferentes tipos de equipas	186
13.4. O trabalho em equipa	187
13.5. Estilos de liderança de equipas	188
<b>Capítulo 14 – Gestão da mudança</b>	191
14.1. Mudança	192
14.2. Tipos de mudança organizacional	192
14.3. O modelo de implementação da mudança de Kotter	194
14.3.1. Criar uma noção de urgência	194
14.3.2. Formar um grupo coeso para implementar a mudança	195
14.3.3. Desenvolver uma visão de mudança	195
14.3.4. Comunicar a visão	196
14.3.5. Capacitar as pessoas para atuarem de acordo com a visão	196



14.3.6. Planear de forma a atingir ganhos a curto prazo	196
14.3.7. Consolidar a evolução e produzir ainda mais mudança	197
14.3.8. Incorporar as mudanças na cultura da organização	197
14.4. Resistência à mudança	197

## PARTE 5

---

### Controlo de gestão e sistemas de informação para a gestão

<b>Capítulo 15 – Controlo de gestão</b>	203
15.1. Noção de controlo de gestão	204
15.2. Razões da avaliação	205
15.3. Objetivos, indicadores e metas no controlo de gestão	207
15.4. <i>Balanced Scorecard e Benchmarking</i>	210
15.4.1. <i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	210
15.4.2. <i>Benchmarking</i>	212
<b>Capítulo 16 – Qualidade</b>	217
16.1. Gestão da Qualidade Total	220
16.2. Ferramentas básicas da qualidade	221
16.3. Folha de verificação	222
16.4. Diagrama de Causa a Efeito (CEA)	223
16.5. Gráfico de controlo	224
16.6. Diagrama de barras ou histograma	225
16.7. Diagrama de Pareto	226
16.8. Diagrama de dispersão	227
16.9. Estratificação	228

<b>Capítulo 17 – Gestão das operações</b>	231
17.1. Gestão das operações	232
17.1.1. Promoção da produtividade	233
17.1.2. Resposta às prioridades competitivas	234
17.2. Planeamento das operações	234
17.3. Localização	235
17.4. <i>Layout</i> e planeamento da planta	236
17.5. Gestão de <i>stocks</i>	238
 <b>Capítulo 18 – Sistemas de Informação para Gestão</b>	 241
18.1. Sistema de Informação para Gestão (SIG)	242
18.2. Alguns usos dos SIG	245
18.3. Benefícios dos SIG	246
18.4. Papel dos SIG dentro das organizações	249
18.5. Elementos de constrangimento na adoção dos SIG	250
18.5.1. Pessoas e organizações	250
18.5.2. Dados	253
18.5.3. Custos financeiros	254

## **PARTE 6**

---

### **Gestão global e ética empresarial**

<b>Capítulo 19 – Gestão global</b>	259
19.1. Gestão internacional e globalização	260
19.2. Desafios da gestão internacional	261
19.3. Empresas multinacionais	262
19.4. Aspetos éticos subjacentes aos negócios internacionais	264
19.5. Cultura e diversidade global	265
19.6. Valores e cultura nacional	267
19.7. Compreender a diversidade cultural	270
19.8. Gestão entre culturas	272

<b>Capítulo 20 – Empreendedorismo</b>	275
20.1. Empreendedorismo: breve enquadramento	276
20.2. Diversidade e empreendedorismo	279
20.3. Empreendedorismo e inovação	282
20.4. Processo empreendedor	286
<b>Capítulo 21 – Ética e responsabilidade social das organizações</b>	291
21.1. Ética, comportamento ético e desafios que se colocam às organizações	292
21.2. Responsabilidade social das organizações	294
21.3. Dilemas éticos	298
21.4. Estabelecer elevados níveis éticos	300
<b>Capítulo 22 – Estudo de Caso</b>	303
22.1. Enquadramento para a análise do Estudo de Caso	304
22.2. GlobalLogix – Gestão integrada em tempos de transformação digital e sustentabilidade global	305
22.3. O que é pretendido	309
22.4. Estrutura do relatório	311
22.5. Guia de análise do Estudo de Caso: GlobalLogix	312
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	315
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	319
<b>OS AUTORES</b>	323



# Prefácio para os estudantes

Estimado(a) estudante:

Se frequenta um curso de gestão, ou de economia, este livro foi escrito para si. Esta obra pretende cobrir, de uma forma introdutória, grande parte dos assuntos gerais sobre gestão. Se frequentar um outro qualquer curso onde seja necessário adquirir conhecimentos introdutórios de gestão, este livro também é indicado para si.

Ao longo do livro incluem-se exemplos reais e casos, muitos dos quais atualizados nesta terceira edição, relacionados com os temas abordados no corpo do texto. Esta abordagem é realizada com o intuito de o/a ajudar a compreender a aplicabilidade da gestão, bem como os seus temas chave.

Esperamos assim, que este livro seja um instrumento útil para a compreensão da gestão de uma forma desafiante e aplicada à realidade empresarial. Neste sentido, o objetivo principal é o de fornecer uma perspetiva global da área da gestão, de uma forma apelativa, ligada ao mundo real dos negócios pensando particularmente na formação de futuros gestores.

Procurámos escrever o livro num estilo simples que favoreça uma rápida compreensão. No início de cada capítulo são apresentados os objetivos de aprendizagem e no seu final são disponibilizados pequenos sumários, que podem ser úteis para sintetizarem a matéria de estudo. Cada capítulo apresenta ainda um conjunto de questões que permitem recapitular a matéria e aferir os conhecimentos adquiridos.

Esperamos que aprecie o livro e, sobretudo, que este seja útil no processo de aprendizagem da gestão e na sua carreira profissional.

Desejamos-lhe boa sorte e boas leituras... Bem-vindos a bordo e boa viagem!



# Prefácio para os professores

Estimados colegas:

O objetivo deste livro é o de dar uma visão abrangente e introdutória do «mundo» da gestão. O livro foi estruturado para servir de suporte principalmente aos cursos superiores nas áreas da gestão e da economia, ou noutras licenciaturas onde a gestão seja abordada de forma introdutória. Pode ainda ser aplicável a estudantes que estudam gestão em cursos breves voltados para a profissionalização e para o mercado.

O livro tem 22 capítulos e divide-se em 6 partes temáticas dedicadas a temas da gestão de acordo com as abordagens incluídas em cada capítulo. Cada capítulo tem uma dimensão pensada à sua aplicação por tópico ou por lição, terminando com sumários e questões de revisão.





# Introdução

Nós, humanos, vivemos agora melhor do que os nossos antepassados. Se voltássemos vários séculos atrás no tempo a diferença seria abissal. Vivemos, em média, várias décadas mais. Atravessamos oceanos de avião em algumas horas. A mesma viagem demoraria meses num barco à vela antigo!

Mesmo se compararmos com o tempo em que os nossos pais nasceram, as mudanças seriam ainda muito grandes. Por exemplo, os telemóveis e os computadores portáteis seriam considerados ficção científica. A Internet seria, provavelmente, difícil de conceber para a maioria das pessoas há algumas décadas atrás.

Um dos autores deste livro nasceu mesmo num sítio onde não existiam canais de televisão. Apenas era possível ver televisão com o auxílio de cassetes de vídeo. Só havia rádio e as alternativas não eram muitas. Agora, com a televisão e a rádio via satélite, as alternativas são múltiplas.

A que devemos tudo isto?

A ciência é, certamente, um dos responsáveis deste progresso que se acentuou nas últimas décadas. Os frutos da ciência estão por todo o lado. Por exemplo, nos motores dos nossos carros ou nas lâmpadas elétricas que nos permitem ler, conviver ou trabalhar à noite!

Porém, existe outro responsável aliado à ciência: a gestão. Apesar de a maioria de nós não se aperceber disso, a gestão impregna o nosso dia-a-dia estando presente em muito do que nos rodeia. Alguém geriu a construção da casa onde habita. O mesmo acontece com os transportes coletivos que utilizamos – por exemplo, autocarros ou aviões. Isto sem contar com os sapatos e roupas que usamos. Alguém administrou as fábricas onde são fabricados esses produtos, bem como a cadeia de distribuição que os fez chegar até nós.

Este livro apresenta uma panorâmica global do que é a gestão, ou seja, aborda os diferentes componentes da gestão. Mas dada a vastidão da teoria e a multiplicidade das práticas, bem como o seu nível de profundidade, tive-

mos que fazer algumas opções na nossa apresentação devido a limitações de espaço e dada a natureza deste livro.

Apresentamos os temas que consideramos fundamentais para um estudante que se inicia no estudo da gestão. Para tal tivemos em atenção os conhecimentos atualmente lecionados nas mais importantes escolas de gestão nacionais e internacionais e considerados fundamentais para a gestão moderna. Procurámos não deixar de abordar nenhum tópico considerado relevante, esperando que os mesmos sejam tratados de forma mais completa e aprofundada em disciplinas específicas, como por exemplo, marketing, gestão da produção, gestão estratégica, entre outras.

Apesar desta opção, acreditamos que este livro ilustra a um nível considerado adequado os principais conceitos e desafios que se colocam à gestão moderna. Particular ênfase é colocado nas facetas mais importantes da gestão como, por exemplo, a estratégia e a liderança, mas também em temas com uma importância crescente como o empreendedorismo, a globalização e a responsabilidade social.

Este livro está dividido em seis partes:

- **PARTE 1. Enquadramento geral: A gestão e os seus atores**

Aqui são abordadas questões como os desafios à gestão moderna, a relação entre a gestão e o gestor e a evolução e perspectivas da gestão.

- **PARTE 2. Planeamento**

Nesta parte são abordadas diversas questões essenciais à gestão relacionadas com o planeamento: missão e objetivos; planeamento e gestão estratégica; marketing e tomada de decisão.

- **PARTE 3. Organização**

Esta parte trata de questões como: a estrutura organizacional; coordenação, poder e delegação de poder; gestão de recursos humanos; mudança/gestão da mudança, criatividade e inovação.

- **PARTE 4. Liderança**

A parte 4 apresenta diversas questões ligadas à liderança como: liderança, estilos de liderança; características do líder; comunicação; motivação/satisfação; equipas, trabalho em equipa e tipos de grupos e gestão da mudança.

- **PARTE 5. Controlo de gestão e sistemas de informação para a gestão**

Esta parte apresenta diversas áreas da gestão que algumas pessoas consideravam ser de apoio. No entanto, atualmente têm ganho grande importância, tornando-se cruciais para o sucesso (ou mesmo sobrevivência) das organizações. As áreas apresentadas são: o controlo de gestão; qualidade; as operações e os sistemas de informação para gestão.

- **PARTE 6. Gestão global e ética empresarial**

Neste capítulo são apresentadas diversas questões com uma importância crescente: a gestão global; o empreendedorismo; a gestão ética e socialmente responsável.

- O livro termina com a proposta de um estudo de caso, para os leitores aprofundarem e consolidarem os conhecimentos adquiridos. No estudo de caso são propostos vários cenários e são levantadas questões que procuram interligar vários temas da gestão.



# 1

## *Enquadramento geral*

*A gestão e os seus atores*



## Capítulo 1

# *Desafios que se colocam à gestão moderna*

### **Objetivos do capítulo**

- Compreender as dinâmicas em que se enquadra a gestão moderna.
- Enquadrar a realidade empresarial no âmbito da economia do conhecimento.
- Discutir alguns aspetos que influenciam a gestão do nosso tempo, nomeadamente, a globalização, a multiculturalidade e a ética.

## 1.1. As dinâmicas da economia moderna no contexto da gestão

O desafio de falar sobre gestão na atualidade passa necessariamente por a enquadrar no contexto económico do nosso século. A economia do conhecimento particularmente alicerçada nas TIC (Tecnologias da Informação e Comunicação) permite armazenar, processar e fazer circular, rapidamente e a baixo custo, um número de dados cada vez maior, e dessa forma contribui claramente para o aumento da produtividade. Esta realidade aparece baseada no domínio do conhecimento como fonte de domínio competitivo e, neste âmbito, fatores como a inovação, o acesso à tecnologia e a qualificação dos recursos humanos, entre outros, revelam-se fatores essenciais. E, por conseguinte, este contexto introduz um conjunto de desafios e também de oportunidades à gestão moderna. A Caixa 1.1 ilustra de forma clara, recorrendo-se a exemplos, os desafios que se avizinham nesta era de rutura.

### Caixa 1.1. A era da rutura

A economia digital é uma realidade que apresenta enormes desafios às organizações que queiram manter-se competitivas num mercado cada vez mais global. No entanto, para atingir estas metas, as empresas têm de preparar-se transformando as suas operações, processos e estratégias com o recurso às tecnologias da informação. Na opinião do CEO da Vodafone Portugal, «a “remotização” forçada dos modelos de trabalho, de produção, de comercialização, de socialização, de educação e de entretenimento provocou alterações nos paradigmas vigentes, as quais demorariam vários anos a ser alcançadas em circunstâncias normais». Uma constatação que vai ao encontro das principais conclusões de um estudo realizado pela IBM a nível global, e que aponta a rapidez na transformação digital ocorrida durante os primeiros meses da pandemia. Seis em cada dez organizações acelerou a sua digitalização e, segundo dois terços dos gestores inquiridos, foram ultrapassadas barreiras estruturais que antes os impediam de finalizar iniciativas neste sentido.

A par da mudança tecnológica há, contudo, outro desafio fundamental para as empresas. A gestão das equipas, a motivação e toda a estratégia operacional que muda com o recurso total ou parcial ao teletrabalho.



Este livro apresenta uma panorâmica global do que é a gestão e do que fazem os seus atores. Tendo em atenção os conhecimentos atualmente lecionados nas mais importantes escolas de gestão nacionais e internacionais, recorre a uma visão abrangente e introdutória das teorias e práticas da gestão. Particular ênfase é colocada nas áreas mais importantes da gestão, como, por exemplo, a estratégia e a liderança, mas também o empreendedorismo, a globalização e a responsabilidade social.

O livro está estruturado para servir de suporte a cursos superiores nas áreas da gestão e da economia, mas também em cursos onde a gestão seja abordada de forma introdutória. Pode ainda ser utilizado com vantagens por todos aqueles que frequentem cursos breves orientados para a profissionalização e para o mercado e que queiram adquirir os conhecimentos básicos e essenciais da gestão.

“Procurámos escrever o livro num estilo simples que favoreça uma rápida compreensão. No início de cada capítulo são apresentados os objetivos de aprendizagem e no seu final são disponibilizados pequenos sumários, que podem ser úteis para sintetizarem a matéria de estudo. Cada capítulo apresenta ainda um conjunto de questões que permitem recapitular a matéria e aferir os conhecimentos adquiridos.

Esperamos que aprecie o livro e, sobretudo, que este seja útil no processo de aprendizagem da gestão e na sua carreira profissional.”

Os autores

In Prefácio para os estudantes



# Gestão das Organizações

Uma abordagem  
integrada e prospetiva

