

FELIPA LOPES DOS REIS

MANUAL DE PRINCÍPIOS BÁSICOS
PARA O SUCESSO DA
GESTÃO

Com casos de estudo e exercícios

*Dedico este livro ao meu Pai que é o meu melhor amigo.
A sua sabedoria e paciência são verdadeiras inspirações
para mim, ensinando-me com atitudes
para além de palavras.*

*Muito obrigada pela tua presença incondicional
ao longo do meu percurso pessoal e académico.*

Agradecimentos

Aos meus alunos das licenciaturas e mestrados pelas suas úteis observações que foram expressas durante as aulas que muito contribuíram para a realização deste livro.

Manual de princípios básicos para o sucesso da Gestão

Com casos de estudo e exercícios

FELIPA LOPES DOS REIS

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

FICHA TÉCNICA:

Título: Manual de Princípios Básicos Para o Sucesso da Gestão

– Com casos de estudo e exercícios

Autora: Felipa Lopes dos Reis

© Edições Sílabo, Lda.

Capa: Pedro Mota

1.^a Edição – Lisboa, setembro de 2025.

Impressão e acabamentos: Europress, Lda.

Depósito Legal: 553219/25

ISBN: 978-989-561-439-4

 **EDIÇÕES SÍLABO, Lda.**
Publicamos conhecimento

Editor: Manuel Robalo

R. Cidade de Manchester, 2

1170-100 Lisboa

Tel.: 218130345

e-mail: silabo@silabo.pt

www.silabo.pt

Índice

Índice de quadros e figuras	11
Organização do livro	15

Parte I

Introdução à Gestão

Capítulo 1 – Enquadramento da Gestão e das empresas

1.1. A organização e a gestão	20
1.1.1. Funções da gestão	21
1.1.2. Níveis de gestão	22
1.1.3. Aptidões do gestor	22
1.2. Evolução do pensamento em gestão	23
1.2.1. Ênfase nas tarefas	25
1.2.2. Ênfase nas estruturas	27
1.2.3. Ênfase nas pessoas	30
1.2.4. Ênfase no ambiente	33
1.3. A empresa	36
1.3.1. A empresa como sistema aberto e dinâmico	36
1.3.2. A empresa e o seu meio envolvente	39
1.3.3. Os fatores críticos de sucesso	43
1.3.4. Recursos da empresa	45
1.3.5. Competências Centrais	46
1.3.6. Ética e responsabilidade social	47

Questões para discussão e revisão	49
Caso para análise – Central Lar, Lda.	49
Caso para análise – UTT	50

Parte II

Funções da Gestão nas organizações

Capítulo 2 – Planeamento

2.1. A função de planeamento	56
2.2. Visão, missão, objetivos e valores	57
2.3. O planeamento e os seus níveis básicos	58
2.4. Planeamento estratégico	60
2.4.1. Ciclo de vida do produto	61
2.4.2. Ferramenta estratégica Análise SWOT	63
2.4.3. Modelo das cinco forças de concorrência	67
Questões para discussão e revisão	77
Caso para análise – BIAL	77
Caso para análise – Casa Light, SMI	78
Caso para análise – Sony	79

Capítulo 3 – O processo de organização

3.1. A função de organização	84
3.2. Estruturas organizacionais	85
3.2.1. Elementos principais da estrutura organizacional	87
3.2.2. Modelos das estruturas organizacionais	88
3.2.3. Tipos de estruturas organizacionais	89
3.3. Departamentalização	96
3.3.1. Tipos de departamentalização	97
3.3.2. Objetivos da departamentalização	101

Questões para discussão e revisão	102
Caso para análise – Nintendo	102

Capítulo 4 – Direção e liderança

4.1. A função de direção	106
4.2. Liderança	106
4.2.1. Qualidades do líder	107
4.2.2. Estilos de liderança	112
4.2.3. Fatores que influenciam a escolha do estilo de liderança	118
4.2.4. Características e funções do gestor e líder	119
4.2.5. Abordagens da liderança	121
Caso para análise – Bill Gates	140
Caso para análise – José Mourinho	141
4.3. Tomada de decisão	142
4.3.1. Processo de tomada de decisão	143
4.3.2. Tomada de decisão individual e grupal	145
Questões para discussão e revisão	149
Caso para análise – Renault/Nissan	149

Capítulo 5 – Controlo de gestão

5.1. A função de controlo de gestão	154
5.2. Tipos de controlo	155
5.3. Processo do controlo	156
5.4. Qualidades dos sistemas de controlo	156
Questões para discussão e revisão	157
Caso para análise – Honda Motor	157

Parte III

Os sistemas: individual, de grupo e organizacional – Comportamento dentro das organizações

Capítulo 6 – Motivação

6.1. Motivação e processo motivacional	164
6.2. Motivação de equipas	167
6.3. Teorias da motivação	170
6.3.1. Teorias de conteúdo	172
6.3.2. Teorias de processo	183
Questões para discussão e revisão	193
Caso para análise – Empresa Rec&Sel	193
Caso para análise – SegurGold	194
Caso para análise – Semco	195

Capítulo 7 – Comportamento de grupo e de equipas

7.1. Grupos	198
7.2. Equipas	198
7.3. Características de grupos e equipas	198

Capítulo 8 – Mudança e cultura organizacional

8.1. Mudança organizacional	202
8.1.1. Fatores motivadores da mudança organizacional	202
8.1.2. Formas de resistência à mudança organizacional	203
8.1.3. Abordagens alternativas da gestão da mudança organizacional	206
8.2. Cultura organizacional	207
Questões para discussão e revisão	210
Caso para análise – Zara	211
Caso para análise – Mitsubishi	212

Capítulo 9 – Comunicação

9.1. Modelo do processo de comunicação	216
9.2. Tipos de comunicação	219
9.3. Funções da comunicação	220
9.4. Ferramentas da comunicação	221
9.5. Barreiras à comunicação	222
9.6. O processo de comunicação nas equipas virtuais remotas	226
9.7. A importância da comunicação nas organizações	228
Questões para discussão e revisão	230
Caso para análise – Fábrica AXW	230
Caso para análise – Empresa Fly High	231

Capítulo 10 – Poder, conflito e negociação

10.1. Poder	234
10.1.1. Fontes de poder	234
10.2. O conflito	234
10.2.1. Níveis de conflitos	236
10.2.2. Visões do conflito	236
10.2.3. Processo de conflito	237
10.2.4. Formas de resolução dos conflitos	238
10.2.5. Consequências dos conflitos	239
10.3. Negociação	240
Questões para discussão e revisão	241
Caso para análise – Empresa Takahashi	241

Capítulo 11 – Recursos humanos

11.1. Recrutamento	244
11.2. Seleção	251
11.3. Acolhimento e socialização	256
11.4. Avaliação de desempenho	257
Questões para discussão e revisão	260

Parte IV

A inovação e o empreendedorismo nas organizações

Capítulo 12 – A inovação e o empreendedorismo

12.1. Inovação	264
12.1.1. Tipos de inovação	264
12.1.2. Riscos da Inovação	266
12.1.3. O processo da inovação	267
12.2. Empreendedorismo	268
12.2.1. Características do empreendedor	270
12.2.2. Desafios dos empreendedores	272
12.2.3. Formas de Empreendedorismo	273
12.2.4. O processo empreendedor	277
Questões para discussão e revisão	278
Bibliografia	279
Índice remissivo	281

Índice de quadros e figuras

■ Quadros

Quadro 1.1. Funções da gestão	21
Quadro 1.2. Níveis de Gestão e respetivas funções	22
Quadro 1.3. Perspetivas das teorias organizacionais	24
Quadro 1.4. Princípios da Gestão Científica de Taylor	26
Quadro 1.5. Princípios Gerais de Fayol	28
Quadro 1.6. Dimensões da burocracia de Weber	30
Quadro 1.7. Características do sistema aberto de Katz e Kahn	34
Quadro 1.8. Recursos organizacionais	45
Quadro 2.1. Vantagens do planeamento	56
Quadro 2.2. Fases do planeamento estratégico	60
Quadro 2.3. Matriz Análise SWOT	65
Quadro 2.4. Matriz SWOT – Exemplo de uma análise SWOT de uma universidade	66
Quadro 2.5. Matriz da Nova Análise SWOT	67
Quadro 3.1. Elementos da estrutura organizacional	87
Quadro 3.2. Vantagens e desvantagens da estrutura simples	89
Quadro 3.3. Vantagens e desvantagens da estrutura funcional	90
Quadro 3.4. Vantagens e desvantagens da estrutura matricial	93
Quadro 3.5. Vantagens e desvantagens da estrutura por unidades estratégicas de negócios	95
Quadro 3.6. Vantagens e desvantagens da estrutura em rede	96
Quadro 3.7. Vantagens e desvantagens da departamentalização por função	98

Quadro 3.8. Vantagens e desvantagens da departamentalização por área geográfica	98
Quadro 3.9. Vantagens e desvantagens da departamentalização por cliente	99
Quadro 3.10. Vantagens e desvantagens da departamentalização por produto ou serviço	100
Quadro 3.11. Vantagens e desvantagens da departamentalização por projeto	100
Quadro 3.12. Objetivos de departamentalização	101
Quadro 4.1. Líder autocrático	113
Quadro 4.2. Líder democrático	114
Quadro 4.3. Líder liberal	115
Quadro 4.4. Características e funções do líder e do gestor	120
Quadro 4.5. Relação entre as variáveis e os tipos de liderança de Likert	123
Quadro 4.6. Matriz da grelha de gestão de Blake e Mouton	125
Quadro 4.7. Tipos de comportamento de liderança de House e Evans	127
Quadro 4.8. Estilos de liderança e processos de decisão – Modelo de Vroom/Yetton/Jago	132
Quadro 4.9. Níveis de maturidade dos membros das equipas e estilos de liderança	135
Quadro 4.10. Fases do processo de tomada de decisão	143
Quadro 4.11. O processo de tomada de decisão em grupo	146
Quadro 5.1. Fases do processo de controlo de gestão	156
Quadro 6.1. Classificação das teorias da motivação	171
Quadro 6.2. Hierarquia das necessidades de Maslow	173
Quadro 6.3. Comparação entre as teorias de Maslow e Alderfer	175
Quadro 6.4. Pressupostos das teorias X e Y de McGregor	182
Quadro 7.1. Características dos grupos e equipas	199
Quadro 10.1. As características dos níveis de conflito	236
Quadro 10.2. Consequências dos conflitos	239
Quadro 11.1. Os métodos de recrutamento	246
Quadro 11.2. Vantagens e desvantagens do recrutamento interno	247
Quadro 11.3. Vantagens e desvantagens do recrutamento externo	248

Quadro 11.4. Secções de um <i>curriculum vitae</i>	251
Quadro 11.5. Vantagens e desvantagens da entrevista	253
Quadro 11.6. Vantagens e desvantagens do questionário	253
Quadro 11.7. Vantagens e desvantagens dos testes	254
Quadro 11.8. Vantagens e desvantagens do <i>Assessment center</i>	255
Quadro 11.9. Fases do processo de recrutamento e seleção	255

■ Figuras

Figura 1.1. Interdependência das funções da gestão	21
Figura 1.2. Pressupostos da Gestão Científica	26
Figura 1.3. Visão de Fayol sobre a estrutura organizacional	29
Figura 1.4. A empresa como sistema aberto	38
Figura 1.5. Áreas do meio envolvente geral da empresa	41
Figura 1.6. Ambiente das empresas	43
Figura 2.1. Níveis de planeamento	59
Figura 2.2. Análise SWOT	64
Figura 2.3. Barreiras e rentabilidade da indústria	74
Figura 2.4. Modelo das cinco forças competitivas	75
Figura 3.1. Tipologia das tecnologias de Perrow	87
Figura 3.2. Estrutura simples	90
Figura 3.3. Estrutura funcional	91
Figura 3.4. Divisão por produtos	91
Figura 3.5. Divisão por área geográfica	92
Figura 3.6. Divisão por segmento de consumidores	93
Figura 3.7. Estrutura matricial	94
Figura 3.8. Estrutura por unidades estratégicas de negócio	95
Figura 3.9. Estrutura em rede	96
Figura 4.1. Competências do líder	109
Figura 4.2. Componentes do líder	110
Figura 4.3. Matriz da liderança	111
Figura 4.4. Estilos de liderança	116
Figura 4.5. Modelo de liderança da Universidade de Ohio	122

Figura 4.6. Grelha de gestão de Blake e Mouton	124
Figura 4.7. Teoria «Caminho-objetivo»	128
Figura 4.8. <i>Continuum</i> de liderança	129
Figura 4.9. Modelo de liderança de Fiedler	131
Figura 4.10. Modelo situacional da liderança de Hersey e Blanchard	134
Figura 4.11. Interação da informação com o processo de decisão	144
Figura 6.1. O modelo de processo motivacional	166
Figura 6.2. Pirâmide da hierarquia das Necessidades de Maslow	173
Figura 6.3. Teoria de ERG de Alderfer	176
Figura 6.4. Efeitos dos fatores motivacionais e higiénicos de Herzberg	178
Figura 6.5. Comparação entre as teorias de motivação de Maslow e Herzberg	178
Figura 6.6. Teoria das necessidades adquiridas de McClelland	180
Figura 6.7. Teoria da equidade de Adams	184
Figura 6.8. Teoria da definição de objetivos de Locke e Latham	186
Figura 6.9. Fatores de motivação da teoria da expectativa de Vroom	187
Figura 6.10. Modelo das expectativas de Vroom	188
Figura 6.11. Estratégia de modificação do comportamento organizacional	192
Figura 8.1. Modelo de resistência individual de Hernandez e Caldas	204
Figura 8.2. Características definidoras da cultura da organização	209
Figura 9.1. Modelo do processo de comunicação	216

Organização do livro

Este livro resulta dos conhecimentos adquiridos ao longo de vários anos de ensino e investigação universitários nas matérias que nele são tratadas. Procurei que ele constituísse um contributo válido para todos os que pretendam iniciar e aprofundar os seus conhecimentos sobre Gestão, destinando-se sobretudo aos estudantes e docentes do ensino superior, formadores, gestores e, a todos os leitores motivados para os temas em apreço.

Cada capítulo apresenta, no seu inicio, os respetivos objetivos de estudo e termina com questões para discussão e revisão dos assuntos e casos de estudo apresentados.

Espero que aprecie a sua leitura, tanto quanto eu apreciei elaborá-lo para si.
Boa leitura!

Este livro está dividido em quatro partes com doze capítulos.

A primeira parte, intitulada Introdução à Gestão, comprehende o primeiro capítulo que tem como objetivo enquadrar a gestão e a empresa nomeadamente, os respetivos conceitos básicos, as funções de gestão, os níveis de gestão, as aptidões do gestor, a evolução das teorias da gestão, o meio ambiente da empresa, os fatores críticos de sucesso, os recursos e competências centrais da empresa, a ética e responsabilidade social.

A segunda parte do livro contempla quatro capítulos referentes às principais funções da gestão – planeamento, organização, direção e liderança e controlo de gestão.

O segundo capítulo aborda a definição de planeamento e respetivos níveis. Seguidamente, trata o planeamento estratégico incluindo o ciclo de vida do produto, a análise SWOT e o modelo das cinco forças de concorrência.

O terceiro capítulo explica a noção da função de organização, as estruturas organizacionais contemplando os seus elementos, modelos e tipos e finaliza com os tipos de departamentalização e seus objetivos.

O quarto capítulo é dedicado à direção e à liderança. Começa por tratar da função de direção. Continua com as qualidades do líder, os estilos de liderança, os fatores que influenciam a escolha do estilo de liderança, as características e as funções do gestor e líder e as abordagens da liderança. Termina com o processo de tomada de decisão e quando esta é tomada de forma individual e grupal.

O quinto capítulo trata do controlo de gestão e explica esta função, os tipos de controlo, o seu processo e as qualidades dos sistemas de controlo.

A terceira parte é dedicada aos sistemas individual, de grupo e organizacionais e tem seis capítulos.

O sexto capítulo versa a motivação, o processo motivacional, a motivação de equipas e as teorias da motivação.

O sétimo capítulo incide sobre o comportamento de grupo e de equipas e explica as características de ambos.

O oitavo capítulo respeita à mudança e cultura organizacional. Inicia-se com uma referência aos fatores motivadores da mudança organizacional, às fontes de resistência, à mudança organizacional e às abordagens alternativas da gestão da mudança organizacional. Finaliza com o conceito e tipos de cultura organizacional.

O nono capítulo é destinado à comunicação, fazendo uma abordagem ao modelo do processo comunicacional, aos tipos, às funções, às ferramentas, às barreiras à comunicação e à importância da comunicação nas organizações.

O décimo capítulo explica os conceitos de poder e respetivas fontes. Continua com o conflito, os seus níveis, as suas visões, o seu processo, as suas formas de resolução e as suas consequências. Termina com a negociação, as respetivas estratégias e táticas e os erros comuns na negociação.

O décimo primeiro capítulo versa algumas práticas de recursos humanos – o recrutamento, a seleção, o acolhimento, a socialização e a avaliação de desempenho.

A última e quarta parte, intitulada A Inovação e o Empreendedorismo, comprehende um capítulo que apresenta os tipos, riscos e processo de inovação e conclui com as características e desafios do empreendedor, as formas de empreendedorismo e o processo empreendedor.

Parte I

Introdução à Gestão



Capítulo 1

Enquadramento da Gestão e das empresas

OBJETIVOS DE ESTUDO

Definir

O conceito de organização

Explicar

As funções e os níveis de gestão

Analisar

As aptidões dos gestores nas organizações

Identificar

As principais teorias da evolução da gestão

Descrever

O meio envolvente das empresas

Definir

Como é que a empresa funciona como um sistema aberto

1.1. A organização e a gestão

Uma organização consiste num conjunto de pessoas, com várias funções que desenvolvem atividades para alcançarem objetivos comuns, baseando-se na cooperação entre elas e na multiplicação de esforços individuais como, por exemplo, uma empresa, uma associação, um hospital, os órgãos do Governo.

As principais razões que explicam a existência das organizações são as sociais, materiais e o efeito sinergético.

- **Sociais** – As pessoas necessitam de relacionamento umas com as outras para viver e por isso formam grupos, como por exemplo, associações sociais e desportivas. É através das organizações que as pessoas se satisfazem socialmente.
- **Materiais** – As pessoas organizam-se para acrescentar as habilidades e minimizar o tempo despendido na realização das tarefas para atingir objetivos.
- **Efeito sinergético** – A produção do grupo é superior à soma da produção das pessoas *de per si*.

No século XIX a Revolução industrial despoletou a exigência de organizar as empresas que então emergiram e de formar as pessoas com conhecimentos de várias áreas profissionais como por exemplo a Contabilidade, Psicologia ou Economia. Assim, surgiu a Gestão devido à necessidade do conhecimento e aplicação de técnicas e modelos adequados a essa organização.

De fato, esta nova gestão é resultado do crescimento acelerado das empresas que passaram a requerer uma administração científica capaz de substituir a improvisação, e a necessidade de maior produtividade das empresas para fazer face à competição, sempre crescente, no mercado.

A Gestão é definida como um processo estruturado de forma a possibilitar a produção de bens e a prestação de serviços com os esforços e interesses dos membros da organização, de forma a garantir a realização de um desempenho eficaz e eficiente por parte dos seus recursos com o mínimo de custos. As funções básicas da Gestão são: planeamento, organização, direção e controlo.

1.1.1. Funções da gestão

O Quadro 1.1 apresenta as funções básicas da gestão.

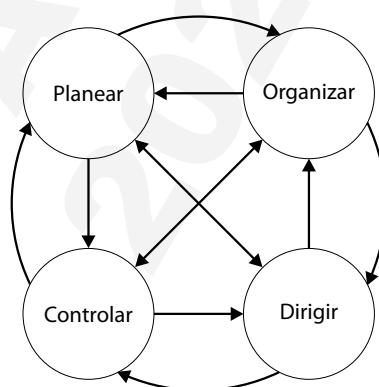
Quadro 1.1. Funções da gestão

Função	Descrição
Planeamento	Processo de determinar previamente o que deve ser feito, como fazê-lo, quando, por quem e com que meios.
Organização	Especifica as interações entre os vários departamentos de forma a atingir os objetivos pré-delineados e define as atividades efetuadas por cada membro.
Direção	Orienta e dirige o comportamento dos membros de forma a alcançar as metas e os objetivos. Inclui assim, por exemplo, a liderança, a comunicação e a negociação.
Controlo de gestão	Avalia os resultados obtidos face aos objetivos previamente planeados, e, se necessário, utilizam as medidas corretivas para corrigir eventuais desvios.

O processo de gestão é uma sequência destas quatro funções que são interdependentes e influenciam-se mutuamente, representando assim um ciclo ininterrupto e em contínua adaptação à envolvente externa e ao meio ambiente interno da organização.

A Figura 1.1 representa a interdependência das funções da gestão.

Figura 1.1. Interdependência das funções da gestão



1.1.2. Níveis de gestão

Os membros das organizações ocupam três níveis de gestão diferentes de acordo com as funções desempenhadas (Quadro 1.2).

Quadro 1.2. Níveis de Gestão e respetivas funções

Níveis de gestão	Descrição
Estratégico ou institucional	É o nível hierárquico mais alto da organização envolvendo os gestores de topo, tal como os sócios, os membros do conselho de administração e a direção-geral. A este nível são definidos os objetivos globais da organização, os planos estratégicos, os recursos a utilizar, e efetua-se a ligação entre a organização e o meio envolvente de forma a cumprir a sua missão.
Tático ou intermédio	É o nível hierárquico que se situa entre os gestores de topo e os operacionais e é representado pelos coordenadores, membros executivos, diretores de divisão e diretores de departamento. Estes atuam como uma ponte entre os outros dois níveis de gestão e desenvolvem planos de ação que incluem os objetivos delineados pelos cargos executivos para os cargos operacionais. E assim, traduzem os objetivos genéricos e os planos desenvolvidos pelos gestores de topo, em objetivos e atividades específicas, que são as componentes táticas.
Operacional	É o nível hierárquico mais baixo da organização. Inclui os gestores de 1 ^a linha, como os chefes de secção e de serviço que tomam as decisões rotineiras e executam tarefas operacionais de caráter imediato executando os planos definidos pelos níveis de gestão superiores. Nesse nível são colocadas em prática todas as estratégias desenvolvidas, desde o planeamento estratégico e objetivos globais no nível estratégico, passando pela formulação dos planos de ação no nível tático.

1.1.3. Aptidões do gestor

As aptidões do gestor são as competências, habilidades, capacidades, conhecimentos dos gestores necessários para coordenarem os membros da organização de forma a alcançarem os objetivos.

Algumas das aptidões mais relevantes dos gestores:

- **Aptidões em relações humanas** remetem-se ao modo como as pessoas interagem entre si. São as capacidades do gestor de motivar os membros da equipa de forma a que o trabalho grupal atinja os objetivos pré-delineados, o que requer facilidade de relacionamento grupal e inter-

pessoal, capacidade de comunicar, trabalhar e estimular a participação das pessoas, de formar a coordenar equipas e recompensar os profissionais.

Exemplo: Liderança – um líder possui a aptidão de influenciar e motivar os seus seguidores a atingirem os objetivos organizacionais, tal como mediar e solucionar os conflitos grupais ou ser um bom comunicador de forma a transmitir as ideias aos outros de forma explícita e objetiva.

- **Aptidões técnicas** referem-se às capacidades do gestor para usar conhecimentos e técnicas específicas em funções exclusivas de determinada área que podem ser aprendidos através da formação e experiência profissional, e qualificam o profissional para uma função específica.

Exemplos: Gestor financeiro – aptidão em trabalhar com orçamentos. Gestor de recursos humanos – aptidão em fazer entrevistas de seleção. Médico – aptidão em fazer cirurgias.

- **Aptidões concetuais** são as capacidades do gestor de compreender a complexidade da organização como um todo, como as várias funções da organização se complementam entre elas e de que forma cada parte da organização interage com as outras partes.

Exemplo: Aptidão do gestor de identificar oportunidades e ameaças no mercado ou analisar situações complexas de forma integrada.

1.2. Evolução do pensamento em gestão

Considerando a gestão como a atividade responsável pelo desenvolvimento e coordenação de recursos diversos é possível dizer que ela surgiu há milhares de anos atrás, mas o seu estudo, como disciplina, data do início do século xx com a revolução industrial, sendo o marco decisivo para o aparecimento da profissionalização da gestão e dando lugar às sociedades organizacionais dos nossos dias alterando o estilo de vida das mesmas.

Em consequência desta alteração social, verificou-se um crescente interesse pelo estudo das organizações e a eminente criação de teorias com o objetivo de melhor compreender e atuar sobre essa realidade, favorecendo a compreensão do seu impacto na sociedade e nas organizações.

O desenvolvimento atual das teorias organizacionais remete-nos para um possível paradoxo, verificando-se a simultaneidade da competitividade do

avanço tecnológico imposto e o incremento das ideias que envolvem a motivação, liderança e gestão da mudança. Esta suposta contradição deve-se ao facto de as primeiras teorias de gestão, no início do século XX, pretenderem que era possível analisar, prever e controlar as organizações. No entanto, presentemente reconhece-se que a inconstância e imprevisibilidade do meio interno e externo das organizações é demasiado complexa para facultar a concretização da gestão como ciência, com as características de previsibilidade e controlo propostas pelas primeiras teorias.

As teorias que foram surgindo podem ser divididas em várias abordagens e cada uma delas representa uma forma específica de encarar a função e as características dos trabalhos de gestão. Estas não foram apenas válidas na época em que emergiram pois alguns aspectos de cada uma delas são presentemente ainda adequados e aplicados no meio organizacional.

Com a ênfase nas tarefas surgiu a teoria da gestão científica de Taylor na altura em que as atividades eram executadas pelos operários nas fábricas. De seguida a ênfase na estrutura passou a ser uma preocupação emergindo as teorias clássicas da administração de Fayol e a da Burocracia de Weber. A preocupação com as relações humanas surgiu com a ênfase nas pessoas, através da teoria de relações de Mayo e depois as teorias das decisões de Simon. Por fim, com a ênfase no ambiente surgiu a teoria dos sistemas de Katz e Kahn (Quadro 1.3).

Assim, as diferentes teorias tiveram contributos distintos para a evolução da gestão e cada uma delas surgiu com o objetivo de apresentarem soluções para resolver problemas nas organizações em determinadas épocas.

Quadro 1.3. Perspetivas das teorias organizacionais

Abordagem	Teoria
Tarefas	Gestão científica – Frederick Taylor
Estrutura	Clássica da administração – Henry Fayol Burocracia da administração – Max Weber
Pessoas	Relações humanas – Elton Mayo Decisões – Herbert Simon
Ambiente	Sistemas – Katz e Kahn

Felipa Lopes dos Reis. Doutora em Gestão, professora associada na Universidade Lusófona – Centro Universitário Lisboa e investigadora no Intrepid Lab, CETRAD (Centre for Transdisciplinary Development Studies). Autora de vários livros nas áreas de gestão, capital humano e metodologia científica e de artigos em revistas científicas, nomeadamente, *International Journal of Business Excellence*, *The International Journal of Human Resource Management* e *International Journal of Business Innovation and Research*.

Este livro é um guia prático e acessível para quem deseja dar os primeiros passos na gestão e compreender os conceitos fundamentais sobre o funcionamento das organizações.

Escrito numa linguagem simples e clara, dirige-se sobretudo a alunos do ensino superior, mas será também útil para formadores, docentes, profissionais em início de carreira e para todos aqueles que procuram iniciar-se na área da gestão.

Todos os capítulos começam com a apresentação dos objetivos de estudo e terminam com questões para discussão, exercícios práticos e casos de estudo, tornando o processo de aprendizagem mais envolvente, dinâmico e aplicável.

Ao longo do livro, são abordados temas essenciais como:

- A gestão e a empresa;
- As principais funções do gestor: planeamento, organização, direção, liderança e controlo;
- O comportamento individual, de grupo e das equipas nas organizações;
- A comunicação, a cultura organizacional e a gestão da mudança;
- A importância da inovação e do empreendedorismo no sucesso das organizações.

Com este livro, o leitor adquirirá a sua primeira caixa de ferramentas para começar a construir o seu futuro como gestor e a saber como ultrapassar os desafios com que se irá deparar.

ISBN 978-989-561-439-4

9 789895 614394