

# Índice

Introdução .....	4
1. As Organizações e a Gestão.....	5
1.1 Conceitos de Organização .....	5
1.2 Evolução da área de estudo das organizações.....	7
1.3 Novos caminhos para a teoria da organização.....	9
1.4 Evolução das Teorias de Organização – Principais Marcos .....	11
1.4.1 Abordagens Clássicas .....	11
1.4.2 Abordagem Humanística/ Comportamental .....	13
1.4.3 Abordagem Estruturalista .....	14
1.4.4 Abordagem Neoclássica .....	15
1.4.5 Abordagem Sistémica.....	16
1.4.6 Abordagem Contingencial.....	17
1.5 A Empresa enquanto organização.....	18
1.5.1 Definição .....	18
1.5.2 Objectivos .....	19
1.5.3 Meios.....	21
1.6 O Papel do Gestor.....	22
1.7 Gestão e Liderança .....	24
2. O meio envolvente das organizações .....	30
2.1 O meio envolventes mediato e imediato.....	30
2.1.1 Meio envolvente mediato .....	30
2.1.2 Meio envolvente imediato .....	31
2.2 Estratégias de gestão.....	41
2.2.1 Teorias de Gestão .....	41
2.2.1.1 Planificação .....	41
2.2.1.2 A Gestão Estratégica .....	42
2.2.1.2.1 Forças competitivas .....	44
2.2.1.2.2 Conflito estratégico.....	45
2.2.1.2.3 Teoria da dependência de recursos.....	46
2.2.1.3 Gestão Participativa por Objectivos (GPO).....	47
2.2.2 Os novos desafios à Gestão e as novas ferramentas.....	48
2.2.2.1 Os novos desafios .....	48
2.2.2.1.1 Internacionalização e Globalização .....	48
2.2.2.1.2 A Inovação e Aprendizagem.....	48
2.2.2.1.3 A Responsabilidade Social .....	49
2.2.2.1.4 A Ética nos negócios .....	49
2.2.2.2 As novas ferramentas .....	50
2.2.2.2.1 Gestão da Qualidade Total (TQM) .....	50
2.2.2.2.2 Balanced Scorecard (Marcador Equilibrado) .....	53
2.2.2.2.3 O Benchmarking .....	55
2.2.2.2.4 Os modelos de Gestão Estratégica.....	56
2.3 Cultura e Clima organizacional.....	57
2.3.1 Cultura Organizacional.....	57
2.3.2 Clima Organizacional .....	58
2.3.3 Cultura e Clima Organizacional.....	60
3. A Gestão enquanto função .....	61
3.1 Definição e classificação de funções.....	61
3.3 A Função de Gestão .....	63
3.3.1 Definição e importância da função.....	63
3.3.3 Liderança .....	63
3.3.4 As componentes da Gestão.....	64
3.3.5.1 Planeamento .....	64
3.3.5.1.1 Planeamento Estratégico .....	65
3.3.5.1.1.1. Fases do planeamento estratégico.....	65

3.3.5.1.2	Planeamento Operacional .....	67
3.3.5.1.2.1	Planos Operacionais .....	67
3.3.5.1.2.2	Orçamentos .....	68
3.3.5.2	Motivação .....	70
3.3.5.2.1	Teorias de Motivação.....	70
3.3.5.2.1.1	Teoria da Hierarquia das Necessidades.....	71
3.3.5.2.1.3	A Teoria X e Y .....	72
3.3.5.2.1.4	Teoria Bifactorial .....	73
3.3.5.2.1.5	Teoria Contingencial.....	74
3.3.5.2.1.6	Outros contributos teóricos para o estudo da motivação na era contemporânea.....	75
3.3.5.3	A Coordenação .....	76
3.3.5.3.1	Técnicas e Princípios de Coordenação .....	76
3.3.5.3.2	Coordenação e Comunicação.....	77
3.3.5.3.3	Os Meios de Comunicação .....	79
3.3.5.3.4	Tipos de informação existente nas empresas .....	80
3.3.5.4	O Controlo .....	80
3.3.5.4.1	O Controlo de Gestão .....	81
3.3.5.4.2	Decomposição do controlo de gestão .....	82
3.3.5.4.3	Os Sistemas de Informação para a Gestão .....	83
3.3.5.4.4	Do “Controller” à vigilância estratégica.....	84
4.	As estruturas organizacionais.....	86
4.1	Conceitos básicos .....	86
4.1.2	Componentes da estrutura organizacional .....	86
4.1.2.1	Os Órgãos.....	86
4.1.2.2	Autoridade, responsabilidade e delegação .....	87
4.1.3	As relações estruturais.....	89
4.1.4	Princípios de organização.....	90
4.2	O Organograma ou Organigrama .....	91
4.3	Tipos de estrutura.....	96
4.3.1	Estrutura hierárquica simples .....	96
4.3.2	Estrutura "Staff and Line".....	97
4.3.3	Estrutura hierárquica por funções .....	98
4.3.4	Estrutura multidivisional .....	99
4.3.5	Estrutura mista .....	100
4.3.6	Estrutura em forma de M.....	101
4.3.7	Estrutura por Projectos.....	102
4.3.8	Estrutura matricial .....	103
4.3.9	Estrutura em forma de H.....	104
4.3.10	Grupos de profissionais .....	104
4.3.11	Novas técnicas de organização .....	105
4.3.11.1	Downsizing .....	105
4.3.11.2	Rightsizing .....	105
4.3.11.3	Outsourcing .....	106
4.3.11.4	Reengenharia.....	106
5.	Classificação e tipos de empresas.....	107
5.1	Critério da propriedade dos meios de produção .....	107
5.1.2	Empresas Públicas .....	107
5.1.2	Empresas Privadas .....	108
5.2	Classificação legal .....	109
5.2.1	Sociedades Comerciais .....	110
5.2.1.1	Sociedades Comerciais Regulares.....	110
5.2.1.2	Sociedades Comerciais Irregulares .....	116
5.2.2	Sociedades Civas.....	116
5.2.2.1	Sociedades Civas Propriamente Ditas.....	116
5.2.2.2	Sociedades Civas Sob Forma Comercial .....	116
5.3	Outros critérios .....	123