PLANEAMENTO E GESTÃO DE SERVIÇOS DE DOCUMENTAÇÃO (51066)

2012/2013



**RESUMO**

António José Estêvão Cabrita

1002404

Table of Contents

[Competências 5](#_Toc348052614)

[Roteiro 5](#_Toc348052615)

[Recursos 6](#_Toc348052616)

[Esquema das Actividades 7](#_Toc348052617)

[**1. Tema 1 – Gestão das Organizações I** 8](#_Toc348052618)

[Funções Fundamentais da Gestão 8](#_Toc348052619)

[Planeamento 8](#_Toc348052620)

[Organização 9](#_Toc348052621)

[Direcção 9](#_Toc348052622)

[Controlo 9](#_Toc348052623)

[Níveis de Gestão 10](#_Toc348052624)

[Nível institucional 10](#_Toc348052625)

[Nível Intermédio 10](#_Toc348052626)

[Nível Operacional 10](#_Toc348052627)

[Gestor: tarefas e aptidões necessárias 10](#_Toc348052628)

[Eficiência 10](#_Toc348052629)

[Eficácia 10](#_Toc348052630)

[Aptidão conceptual 11](#_Toc348052631)

[Aptidão técnica 11](#_Toc348052632)

[Aptidão em relações humanas 11](#_Toc348052633)

[Evolução da gestão 12](#_Toc348052634)

[Perspectiva estrutural 12](#_Toc348052635)

[A gestão científica 12](#_Toc348052636)

[Princípios gerais da gestão (administração) 12](#_Toc348052637)

[Teoria da burocracia 13](#_Toc348052638)

[Teoria da decisão 13](#_Toc348052639)

[Perspectiva humana 14](#_Toc348052640)

[A escola das relações humanas 14](#_Toc348052641)

[A dinâmica de grupos 14](#_Toc348052642)

[Liderança 14](#_Toc348052643)

[Perspectiva integrativa 15](#_Toc348052644)

[Escola sociotécnica 15](#_Toc348052645)

[Teoria dos Sistemas 15](#_Toc348052646)

[Teoria da contingência 15](#_Toc348052647)

[Papéis desempenhados pelos gestores 16](#_Toc348052648)

[Perspectivas de evolução futura 16](#_Toc348052649)

[Factores que vão alterar a gestão das empresas 17](#_Toc348052650)

[**2. Tema 2 – Gestão das Organizações II** 19](#_Toc348052651)

[Processo e objectivos da organização 19](#_Toc348052652)

[Funções, departamentalização e diferenciação 20](#_Toc348052653)

[Função 20](#_Toc348052654)

[Departamentalização 20](#_Toc348052655)

[Diferenciação 21](#_Toc348052656)

[Responsabilidade, Autoridade e Delegação 21](#_Toc348052657)

[Autoridade de linha, de staff e funcional 23](#_Toc348052658)

[Princípios de organização 23](#_Toc348052659)

[Centralização e Descentralização 24](#_Toc348052660)

[**3. Tema 3 - A Organização e o seu Meio Envolvente** 26](#_Toc348052661)

[A empresa como uma organização social. 26](#_Toc348052662)

[Razões para a existência das organizações 26](#_Toc348052663)

[A empresa como sistema aberto 27](#_Toc348052664)

[Os objectivos, os recursos e o ambiente das empresas 28](#_Toc348052665)

[**4. Tema 4 - Planeamento Estratégico** 31](#_Toc348052666)

[Visão, missão e objectivos 32](#_Toc348052667)

[Visão 32](#_Toc348052668)

[Missão 35](#_Toc348052669)

[Valores 36](#_Toc348052670)

[Envolvimento das partes interessadas (Stakeholders) 36](#_Toc348052671)

[Tradução da visão e da missão em objectivos 37](#_Toc348052672)

[Gestão estratégica na administração pública 38](#_Toc348052673)

[Identificação e necessidades das partes interessadas 38](#_Toc348052674)

[Identificação das principais partes interessadas 38](#_Toc348052675)

[Necessidades e expectativas das partes interessadas 38](#_Toc348052676)

[**5. Tema 5 - Planeamento Estratégico II** 39](#_Toc348052677)

[Planeamento estratégico 39](#_Toc348052678)

[Análise PEST 41](#_Toc348052679)

[Análise interna 41](#_Toc348052680)

[Análise SWOT 42](#_Toc348052681)

[**6. Tema 6 - Gestão de Projecto** 44](#_Toc348052682)

[Gestão de Projecto 44](#_Toc348052689)

[6.1.1. Definir os OBJECTIVOS 44](#_Toc348052690)

[6.1.2. Os objectivos concretos 44](#_Toc348052691)

[6.1.3. Estratégia e Metodologia 45](#_Toc348052692)

[6.1.4. Planear uma actividade 45](#_Toc348052693)

[Implementação do Projecto 45](#_Toc348052694)

[6.1.5. Gestão de recursos 45](#_Toc348052695)

[Avaliação do Projecto 46](#_Toc348052696)

[6.1.6. Preparar e conduzir uma avaliação 46](#_Toc348052697)

[6.1.7. Avaliação e o planeamento do projecto 46](#_Toc348052698)

[6.1.8. Planear uma avaliação 46](#_Toc348052699)

[6.1.9. Finalizar e o relatório 46](#_Toc348052700)

[**7. Tema 7. Gestão da Qualidade** 47](#_Toc348052701)

[Um Sistema de Gestão da Qualidade permite, entre outros aspectos: 48](#_Toc348052702)

# Competências

|  |
| --- |
| **Competências a Desenvolver** |

Esta unidade curricular permite fundamentalmente o desenvolvimento das seguintes competências:

* Planear e gerir e projectos no âmbito dos serviços de documentação e informação;
* Efectivar uma oferta mais eficaz dos serviços dirigidos aos utilizadores sustentada num melhor planeamento;
* Aplicar técnicas, normas e outros instrumentos inerentes à gestão de serviços de documentação e informação;
* Analisar os riscos e oportunidades de serviços de documentação e informação.

# Roteiro

|  |  |
| --- | --- |
| **Roteiro de conteúdos a trabalhar** | |
| Tema 1 – Gestão das Organizações | 1. Funções da gestão 2. Níveis da gestão 3. Principais abordagens da gestão (Administração) |
| Tema 2 – Gestão das Organizações II | 1. Os Processos da Organização 2. Tipos de departamentalização 3. Responsabilidade, autoridade e delegação 4. Princípios da organização 5. Centralização e descentralização |
| Tema 3 - A Organização e o seu Meio Envolvente | 1. Envolvente contextual 2. Envolvente transaccional |
| Tema 4 - Planeamento Estratégico | 1. Visão, missão, valores e objectivos 2. Gestão estratégica 3. Os stakeholders |
| Tema 5 - Planeamento Estratégico II | 1. Desenvolvimento da estratégia e do planeamento 2. Análise de risco e oportunidade – análise de Swot |
| Tema 6 - Gestão de Projecto | 1. Conceitos 2. Factores de sucesso do projecto 3. Ciclo de vida do projecto |
| 7. Gestão da Qualidade | 1. Conceitos 2. Normas relativas à gestão de serviços de informação e à gestão da informação 3. O Sistemas de Gestão da Qualidade |

# Recursos

|  |
| --- |
| **Bibliografia e outros recursos** |

**Obrigatória:**

* CARAPETO, Carlos & FONSECA, Fátima - Administração Pública - Modernização, Qualidade e Inovação. Lisboa: 2ª Ed. Sílabo, 2006. (ISBN 978-972-618-423-2).
* TEIXEIRA, Sebastião - Gestão das Organizações. 2ª Ed., Lisboa: Mcgraw-Hill, 2005. (ISBN 9788448146177) / Recurso disponibilizado no âmbito dos temas.
* MIGUEL, António - Gestão Moderna de Projectos. 4ª Ed. Actualizada. Lisboa: FCA, 2009. (ISBN 978-972-722-620-7).
* LOPES, Albino & CAPRICHO, Lina - Manual de Gestão da Qualidade. Lisboa: RH Editora, 2007. (ISBN: 978-972-8871-13-0).
* Instituto Português da Qualidade – Norma portuguesa. Sistemas de gestão da qualidade. ISO 9001 : 2000. (Tradução da ISO 9001: 2000, Quality management systems – Requirements (Consult. 19.02.2005).

**Complementar:**

* PIRES, António - Qualidade - Sistemas de Gestão da Qualidade. 3ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2004. (ISBN 972-618-333-2972-618-333-2).

# Esquema das Actividades

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Esquema de Actividades** | | |
| **Datas** | **O que se espera do estudante** |
| 8 a 13 de Outubro | **Temática 1: Gestão das Organizações I**   * Texto 1A. * Plano de Actividades Formativas 1 - Caso 1A (Texto 1A, pág. 22). |
| 14 a 20 de Outubro | **Temática 2: Gestão das Organizações II**   * Texto 2A. * Plano de Actividades Formativas 2 - Caso 2A (Texto 2A, pág. 136). |
| 21 a 29 de Outubro | **Temática 3: A Organização e o seu Meio Envolvente**   * Texto 3A. * Plano de Actividades Formativas 3 – Caso 3 (Texto 3A, pág. 31). |
| 1 a 10 de Novembro | **Temática 4: Planeamento Estratégico**   * Texto 4A. * Plano de Actividades Formativas 4 – Caso 4. |
| **9 a 17 de Novembro** | **Realização do *e- Fólio A.*** |
| 16 a 25 de Novembro | **Temática 5: Planeamento Estratégico II**   * Texto 5A. * Plano de Actividades Formativas 5 – Caso 5. * O texto 5B apresenta um exemplo da aplicação dos conteúdos abordados. |
| 26 a 7 de Dezembro | **Temática 6: Gestão de Projecto**   * Texto 6A. * Plano de Actividades Formativas 6 – Caso 6. |
| 8 a 17 de Dezembro | **Temática 7: Gestão da Qualidade**   * Deverá ler os textos disponibilizados. * Plano de Actividades Formativas 7 – Caso 7. |
| **2 a 8 de Janeiro** | **Realização do *e- Fólio B.*** |
| Depois de 8 Janeiro | **Preparação para as provas presenciais** |

# Gestão das Organizações I

1. Funções da gestão
2. Níveis da gestão
3. Principais abordagens da gestão (Administração)

***Objectivos***

* Introduzir os principais conceitos: de gestão geral; níveis de gestão;
* Apresentar as principais abordagens de gestão.

***Competências a adquirir***

Aprender e apreender os principais conceitos gerais de área da gestão empresarial.

***Bibliografia***

[Texto 1A](http://www.moodle.univ-ab.pt/moodle/file.php/68791/Tema_1/Gestao_das_Org_Sebastiao_Teixeira_Cap_1_p_2_21.pdf) TEIXEIRA, Sebastião - Gestão das Organizações. 2ª Ed., Lisboa: Mcgraw-Hill, 2005. (ISBN 9788448146177) pp.2-22

**Gestão:** Processo de se conseguir obter resultados (bens ou serviços) com o esforço dos outros. Pressupõe a existência de uma organização, isto é, várias pessoas que desenvolvem uma actividade em conjunto para melhor atingirem os objectivos comuns. Além da orientação e coordenação de pessoas, a gestão implica também a afectação e o controlo de recursos financeiros e materiais.

## Funções Fundamentais da Gestão

A tarefa da gestão é interpretar os objectivos propostos e transformá-los em acção empresarial, através de planeamento, organização, direcção e controlo de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir esses mesmos objectivos.

**O processo de gestão abarca 4 funções fundamentais: Planeamento, organização, direcção e controlo.**

### **Planeamento**

Processo de determinar antecipadamente o que deve ser feito e como faze-lo. Os planos devem ser definidos em termos precisos de tal modo que sirvam de guias claros para os gestores e pessoal da empresa. Os planos estabelecem a forma como a empresa se irá desenvolver no futuro. Há que definir então quem vai actuar para que isso aconteça, quem são as pessoas, como se relacionam, com que meios, que actividade ou função cabe a cada uma isoladamente ou em grupo.

### **Organização**

Consiste em estabelecer relações formais entre as pessoas, e entre estas e os recursos, para atingir os objectivos propostos. Um dos aspectos fundamentais desta função é assegurar que a pessoa certa, com as qualificações certas, está no local e no tempo certos para que melhor sejam cumpridos os objectivos.

### **Direcção**

Processo de determinar, isto é, afectar ou influenciar o comportamento dos outros. A direcção envolve motivação, liderança e comunicação.

#### ***Motivação***:

Reforço da vontade das pessoas em se esforçarem por conseguir alcançar os objectivos da organização. Traduz-se na procura da aproximação ou convergência dos objectivos individuais de cada um dos elementos humanos que fazem parte da organização com os objectivos globais da própria organização.

#### ***Liderança***:

É a capacidade de conseguir que os outros façam aquilo que o líder quer que façam. A liderança é um aspecto da direcção que, por sua vez, é uma função da gestão – a forma como o gestor lidera define, em certa medida, a sua categoria.

#### ***Comunicação***:

Processo de transferência de informações, ideias, conceitos ou sentimentos entre pessoas. Para se ter uma ideia da importância da comunicação na gestão, basta verificar que a maior parte do dia do gestor é passada a comunicar.

### **Controlo**

Processo de comparação do actual desempenho da organização com standards previamente estabelecidos, apontando as eventuais acções correctivas. A prática da função de controlo deve conduzir à determinação correcta dos desvios verificados e definir as acções necessárias para que sejam corrigidos e evitados no futuro. Muitas vezes essas acções têm um carácter pedagógico – as pessoas necessitam de formação para fazerem melhor – outras vezes implicam a reformulação dos planos inicialmente estabelecidos.

**As 4 funções estão intimamente ligadas, influenciando-se mutuamente e em todos os sentidos.**

## Níveis de Gestão

Gestores são todos aqueles que, numa organização, conseguem coisas feitas com o trabalho dos outros, planeando, organizando, dirigindo e controlando. Gerir implica acima de tudo, decidir. Decidir que objectivos prosseguir e qual a sua hierarquia em termos de relevância: depois quais os caminhos a seguir para os atingir, isto é, que estratégias e tácticas aplicar; como organizar os recursos humanos e materiais disponíveis (grau de centralização, definição de funções) como dirigir os subordinados (de forma mais ou menos autocrática, com mais ou menos delegação) e finalmente como analisar em que medida as realizações correspondem ao planeamento efectuado. **Consideram-se 3 níveis de gestão**:

### Nível institucional

A gestão caracteriza-se por uma forte componente estratégica, ou seja, envolvimento da totalidade dos recursos disponíveis na determinação do rumo a seguir (médio e longo prazo) e pela formulação de políticas gerais, isto é, que são definidas de forma genérica e dizem respeito a toda a empresa. Corresponde aos membros do conselho de administração, gerência, conselho de gestão e direcção geral.

### Nível Intermédio

Predominância da componente táctica que se caracteriza pela movimentação de recursos no curto prazo e elaboração de planos e programas específicos relacionados com a área ou função do respectivo gestor. É desempenhada pelos directores de divisão, directores de área, directores funcionais e de departamento.

### Nível Operacional

Predominância da componente técnica e a actividade destes gestores traduz-se na execução de rotinas e procedimentos. São os supervisores, chefes de serviço, chefes de secção.

## Gestor: tarefas e aptidões necessárias

**A actuação dos gestores avalia-se por padrões de eficiência e eficácia.**

Eficiência**:** É a relação proporcional entre a qualidade e a quantidade de inputs e a qualidade e quantidade de outputs produzidos. Assim, quanto maior for o volume de factores produtivos, maior é o grau de eficiência do gestor responsável.

Eficácia**:** É a medida em que os outputs produzidos pelo processo se aproximam dos objectivos propostos. Isto é, quanto menores forem os desvios entre o planeado e o realizado, maior é o grau de eficácia do gestor.

Para ser eficiente e eficaz, o gestor deve possuir e desenvolver várias **aptidões** essenciais:

Aptidão conceptual**:** É a capacidade apreender ideias gerais e abstractas e aplica-las em situações concretas. Engloba a capacidade para ver a organização como um todo. Um gestor com capacidade conceptualapercebe-se da forma como as várias funções da organização se complementam umas às outras, como a empresa se relaciona com o seu ambiente e como uma alteração numa parte da organização pode afectar a outra parte.

Aptidão técnica**:** É a capacidade para usar conhecimentos, métodos ou técnicas específicas no seu trabalho concreto. Conhecimentos e experiência em engenharia, informática ou marketing são exemplos deste tipo de especialidade. De modo geral, esta aptidão está relacionada com o trabalho (processos ou objectos físicos).

Aptidão em relações humanas**:** É a capacidade de compreender, motivar e obter a adesão de outras pessoas. Envolve características relacionadas com as capacidades de comunicar e entender as atitudes e os comportamentos dos indivíduos e dos grupos.

## Evolução da gestão

## Perspectiva estrutural

### A gestão científica

A filosofia da gestão de **Taylor** pode sintetizar-se nas ideias-base:

* Aplicação do método científico para encontrar a “única melhor maneira” de realizar o trabalho;
* Selecção, de forma científica, dos trabalhadores que melhor desempenharão a tarefa;
* Treino, educação e desenvolvimento dos trabalhadores de modo a melhor desempenharem as tarefas;
* Interacção amigável e cooperação entre os gestores e os trabalhadores, mas com uma clara separação dos deveres entre uns e outros.

Os trabalhos de **Taylor** foram orientados fundamentalmente para melhorar a produtividade.

### Princípios gerais da gestão (administração)

**Henry Fayol** – pai da moderna teoria da gestão; fundador da escola clássica da gestão; escreveu “Teoria geral da administração” (1916); desenvolveu a sua teoria numa perspectiva global (teoria geral).

Funções da administração:

* Planear;
* Organizar;
* Comandar;
* Coordenar;
* Controlar.

A função administração engloba as funções fundamentais, o chamado processo administrativo

Fayol dividiu as operações empresariais em seis actividades fundamentais:

* Comercial;
* Técnica;
* Segurança;
* Contabilidade;
* Financeira;
* Administração.

**Fayol** sugere 14 princípios gerais da gestão (administração):

1. **Divisão do trabalho**: Quanto mais as especializarem, maior é a expectativa do seu trabalho.
2. **Autoridade:** O direito de dar ordens e o poder de se fazer obedecer; autoridade e responsabilidade devem estar intimamente ligadas.
3. **Disciplina:** Uma organização com sucesso requer um esforço comum de todos os trabalhadores. Contudo, a par de esquemas de incentivos, podem ser necessárias penalidades judiciosamente aplicadas.
4. **Unidade de Comando:** Cada trabalhador deve receber ordens de apenas uma pessoa.
5. **Unidade de Direcção:** A empresa deve ser orientada para um objectivo comum, numa direcção única e bem definida.
6. **Subordinação do interesse individual ao interesse colectivo:** Os interesses de uma pessoa não devem nunca ter preferência em relação ao interesse da organização como um todo.
7. **Remuneração:** A compensação pelo trabalho realizado deve ser justa tanto para quem recebe como para quem paga. Para isso diversas variáveis como o custo de vida, oferta de pessoal qualificado, sucesso da empresa deve ter sido em conta.
8. **Centralização:** O grau de centralização ou descentralização da gestão dependerá das condições específicas da organização em causa.
9. **Cadeia de Comando:** Numa organização, a linha de autoridade vai por ordem de escalões da gestão de topo até aos níveis mais baixos da hierarquia.
10. **Ordem:** Os materiais, tal como as pessoas, devem estar nos lugares certos e nas horas certas.
11. **Equidade:** Os empregados devem ser tratados numa base de justa igualdade.
12. **Estabilidade de Emprego:** Reter os empregados produtivos deve ser uma prioridade da gestão. Um elevado taxa de rotação do pessoal é geralmente associada a quebras de eficiência.
13. **Iniciativa:** Os gestores devem encorajar as iniciativas dos trabalhadores, através de novas ou adicionais actividades auto dirigidas.
14. **Espírito de Equipa:** Contribui para a unidade da organização. Deve ser valorizada a comunicação verbal e informal em vez da escrita e formal.

### Teoria da burocracia

Max Weber, 1864-1920 – descreveu uma forma ideal de organização que enfatizava a ordem, o sistema, a racionalidade, a uniformidade e a consistência.

A ideia de burocracia de Max Weber conduziria a um tratamento equitativo de todos os empregados, uma vez que a cada um eram atribuídas áreas específicas de actuação e responsabilidades na base da sua competência e capacidades.

Esta teoria defendia um sistema ordenado de supervisão e subordinação e uma unidade de comando. Mas fazia-se apelo ao uso intensivo de documentos escritos relativos a regras e regulamentos que eram descritos detalhadamente em manuais.

### Teoria da decisão

Herbert Simon (Prémio Nobel da Economia) e James G. March elaboraram um modelo pondo em destaque a ideia de que as pessoas que desenvolvem a sua actividade em organizações racionais têm tendência para terem comportamentos racionais.

Os indivíduos tomam decisões examinando uma série limitada de alternativas possíveis, não avaliando a totalidade das opções disponíveis. Escolhem as soluções que lhes parecem adequadas para o problema – a solução que satisfaz – mais do que procuram a solução óptima.

## Perspectiva humana

### A escola das relações humanas

A essência do movimento das relações humanas reside no pressuposto de que a chave para o alcance de elevadas produtividades está no grau de satisfação do empregado no seu trabalho.

O comportamento dos trabalhadores tem a ver com a atenção que lhes é dispensada. Os sentimentos e as atitudes dos trabalhadores podem influenciar significativamente a produtividade.

Tendência dos trabalhadores para constituírem grupos informais, com as suas normas próprias e o desempenho de papéis próprios. Uns eram identificados como líderes; outros, como seguidores; os que saíam das regras por produzirem acima do nível aceite eram votados ao ostracismo, bem como os que produzissem exageradamente pouco.

### A dinâmica de grupos

Lester Coch e R. P. French Jr., seguidores de Lewin, constataram que os empregados de uma fábrica aprendiam muito mais depressa os novos métodos de trabalho se lhes fosse dada a oportunidade de discutir em grupo os novos métodos e lhes fosse dada alguma liberdade na forma de os aplicar nas suas tarefas.

### Liderança

Robert Bales e Douglas McGregor (década de 50).

**Bales** – importância dos grupos e da sua liderança:

* Líder de tarefa – desenvolve a sua actividade focalizando os objectivos do grupo em termos de produtividade (tarefas);
* Líder social – procura atingir os objectivos actuando no desenvolvimento da coesão e encorajando a colaboração entre os membros do grupo.

**McGregor:**

* Teoria X – defende que as pessoas encaram o trabalho como um sacrifício a evitar e, como tal, precisam e preferem ser dirigidas e controladas;
* Teoria Y – defende que os trabalhadores podem encarar o trabalho com naturalidade, como o descanso ou o lazer, gostam de assumir responsabilidades e preferem o autocontrolo.

## Perspectiva integrativa

### Escola sociotécnica

Instituto de Tavistock, Inglaterra, década de 50 – E.L. Trist, A.K. Rice, K W. Bamforth, F.E. Emery.

Defende que o sistema técnico (equipamento e métodos de trabalho) tem um efeito muito forte sobre o sistema social, ou seja, as relações humanas e os comportamentos de grupo são influenciados pelo sistema técnico em que as pessoas trabalham.

Com base nas inúmeras pesquisas efectuadas, Trist e Bamforth chegaram à conclusão de que as actuações tecnológicas devem ser conduzidas em conjunção com um forte sistema social, ou seja, os aspectos técnicos e sociais do trabalho devem ser considerados em simultâneo.

### Teoria dos Sistemas

Daniel Katz e Robert Kahn defendem uma organização como um sistema aberto, ou seja, uma entidade que interage com as variáveis do ambiente que a rodeia.

A teoria dos sistemas assenta num conjunto de princípios básicos:

* Um sistema é composto por um conjunto de subsistemas interdependentes e inter relacionados;
* É aberto e dinâmico, recebe energia dos outros sistemas com os quais interage, com os quais troca informações e a que fornece também o resultado do seu processo, os outputs;
* Desenvolve uma procura permanente do seu equilíbrio; quando algo corre mal verifica-se uma corrente de informação, o feedback ou retroalimentação, que origina as medidas adequadas para normalizar a situação;
* As organizações são caracterizadas pela “equifinalidade”, ou seja, por um lado têm múltiplos objectivos, e por outro, podem empregar uma variedade de meios para os atingir.

De acordo com os defensores da aplicação do conceito de sistema aberto às organizações, estas, para sobreviveram, têm de se adaptar à situação, respondendo às alterações do ambiente com as apropriadas alterações do sistema.

### Teoria da contingência

Defende a ideia de que os que os gestores fazem, na prática, depende do conjunto de circunstâncias que caracterizam a situação.

Tom Burns e George Stalker descrevem dois tipos de gestão:

* O sistema mecanicista – caracterizado por uma estrutura rígida com destaque para a linha hierárquica;
* O sistema orgânico – muito mais flexível, menos estruturado, permitindo uma maior influência dos trabalhadores na tomada de decisões.

Joan Woodward sugere que uma empresa caracterizada por tecnologia correspondente à produção em massa pode adoptar uma estrutura mecanicista; para uma empresa de produção contínua (refinaria, p. ex.) uma estrutura orgânica é mais aconselhável.

A teoria da contingência alarga-se a outros domínios específicos da gestão como o desenho de tarefas, a liderança, a dinâmica de grupos e as relações de poder.

### Papéis desempenhados pelos gestores

#### Interpessoal

I. Figurativo- desempenhando funções cerimoniais e sociais como representante da organização.

*2.* Líder- interagindo com as subordinados, motivando-os e dirigindo-os.

*3.* Relação- estabelecendo uma rede de contactos, nomeadamente com o exterior da empresa.

#### Informacional

*4.* Receptor*-* recebendo informações quer do interior quer do exterior da empresa.

*5.* Disseminador- transmitindo aos outros membros da organização as informações adquiridas.

*6.* Transmissor- informando para o exterior da empresa, sobre os planos, politicas, acções e resultados.

#### Decisional

*7.* Empreendedor- desenvolvendo iniciativas de mudança com base na análise das oportunidades proporcionadas pelo ambiente.

*8.* Solucionador de distúrbios- responsável pelas acções correctivas quando a organização enfrenta distúrbios significativos e inesperados.

*9.* Distribuidor de recursos- controlando a afectação das pessoas, dinheiro, equipamento e tempo. Programando e aprovando as decisões respectivas.

*10.* Negociador- participando nas actividades de contratação e negociação.

## Perspectivas de evolução futura

Uma das tendências que têm sido apontadas como características da época que atravessamos é a da passagem de urna sociedade industrial para a sociedade da informação ou do saber. Como diz Peter Drucker, o factor de produção decisivo para obter lucros e os controlar já não o capital, nem a terra, nem o trabalho; é o saber"'.

Devido às grandes e cada vez mais rápidas mudanças no ambiente que nos rodeia, a época que vivemos tem sido algumas vezes designada pelo início da “era da incerteza” (John Galbraith e Charles Handy).

O crescente desenvolvimento das tecnologias de informação e a importância das pessoas que as dominam conduzirão, estão já a conduzir a novas formas de organização, nomeadamente pela dramática redução dos níveis de gestão com o desaparecimento de muitos dos gestores intermédios.

**Cloke** e Goldsmith defendem que a colaboração, auto-gestão e democracia organizacional serão os pilares das empresas de sucesso, onde será diferente não só a forma de trabalhar mas também a natureza do trabalho. Com a nova organização virá também um novo conceito de poder baseado na colaboração e na razão mais do que no coacção e ameaça e será a capacidade do gestor para gerir o capital humano que ditará o sucesso ou fracasso.

A globalização dos negócios, a época da liderança feminina, a descentralização das decisões, a orientação da tecnologia para as pessoas (em vez dos produtos), a visão estratégica em substituição da gestão baseada numa Óptica de curto prazo, a substituição da democracia representativa pela democracia participativa, teremos de concluir que a gestão das organizações é forçosamente uma das áreas do conhecimento onde se vão registar grandes inovações. A evolução da gestão passará por uma nova ênfase nas relações humanas.

### Factores que vão alterar a gestão das empresas

**O primeiro** tem a ver com a alteração da estrutura societária da empresa e a consequente alteração das formas de governo das empresas*.*

**O segundo** diz respeito as novas abordagens ao uso da informação, sendo de prever que o impacto do uso das novas tecnologias que até aqui só registou sobretudo na gestão das operações passe a verificar-se também na gestão de topo, nomeadamente pela quantificação de informação relevante para a tomada de decisões que não tem tido o tratamento que merece.

**O terceiro** refere-se a alteração do vínculo que liga os trabalhadores às empresas e a consequente alteração da forma de os gerir. Sendo de prever que dentro de poucos anos o número de pessoas que trabalha para uma organização, sem serem empregados, seja superior ao número dos empregados, o papel do gestor será muitas vezes o de gerir a colaboração mais do que um papel de comando e controlo.

**O quarto** resulta do crescimento do trabalho do conhecimento, ou mais precisamente como tomá-lo mais produtivo.

**O quinto** factor a ter em conta resulta dos anteriores e tem a ver com a forma corno o gestor tem de actuar para os interligar sobretudo tendo em conta que uma política uma vez definida não é para durar muitos anos como sucedia no passado. Fundamentalmente o papel do gestor consistirá, cada vez mais, em conseguir diversos grupos relacionados com a empresa convirjam para produzir os resultados desejados.

John Naisbitt aponta as seguintes tendências para o ano 2000:

* A globalização dos negócios;
* A época da liderança feminina;
* A descentralização das decisões;
* A orientação da tecnologia para as pessoas;
* A visão estratégica em substituição da gestão baseada numa óptica de curto prazo;
* A substituição da democracia representativa pela democracia participativa.

A evolução da gestão passará por uma nova ênfase nas relações humanas, o “novo movimento das relações humanas”.

Tendência para a redução da hierarquia e para a diminuição de títulos, tarefas e departamentos.

As organizações estão a tornar-se mais “achatadas”, menos burocráticas e mais empreendedoras.

# Gestão das Organizações II

d. Os Processos da Organização

e. Tipos de departamentalização

f. Responsabilidade, autoridade e delegação

g. Princípios da organização

h. Centralização e descentralização

***Objectivos***

* Conhecer os vários tipos de departamentalização usados na estrutura de uma empresa;
* Conhecer os conceitos de autoridade e delegação, responsabilidade, centralização e descentralização.

***Competências***

Com base na análise dos princípios fundamentais de organização desenvolver e apresentar a estrutura organizacional que melhor pode traduzir os objectivos da empresa, identificando as vantagens e inconvenientes.

***Bibliografia***

[Texto 2A](http://www.moodle.univ-ab.pt/moodle/file.php/68791/Tema_2/Gestao_das_Organ_Sebastiao_Teixeira_Cap_5_p_84_101.pdf) TEIXEIRA, Sebastião - Gestão das Organizações. 2ª Ed., Lisboa: Mcgraw-Hill, 2005. (ISBN 9788448146177) pp.84-101

## Processo e objectivos da organização

Organização – processo de estabelecer relações entre as pessoas e os recursos disponíveis tendo em vista os objectivos que a empresa como um todo se propõe atingir.

Existe uma relação circular entre as [funções de gestão](#funcoesgestao), sendo certo que o conhecimento dos objectivos da empresa, o planeamento, é fundamental para a escolha da forma de organização que melhor se lhes ajuste.

O processo desenvolve-se tendo em conta as condicionantes do ambiente externo e interno que envolve a empresa e compreende fundamentalmente três aspectos:

* Há que considerar os objectivos da organização e determinar o tipo de estrutura organizacional que melhor se lhes adapta;
* Há que definir o tipo de funções ou actividades necessárias para esse efeito;
* Reagrupam-se as funções que apresentam alguma similaridade, com base num critério considerado relevante para o efeito. Daqui surgirá um número de departamentos, cada um dos quais estabelecido para desenvolver a actividade correspondente a uma função ou a um grupo restrito de funções.

## Funções, departamentalização e diferenciação

### Função

Tipo de actividade laboral que pode ser identificada e se distingue de qualquer outra. Ex.: função financeira, função comercial, função produção.

### Departamentalização

Processo que consiste em agrupar funções semelhantes (ou relacionadas) ou actividades principais em unidades de gestão. Permite simplificar o trabalho do gestor e aumentar a eficiência e eficácia da gestão pois contribui para um aproveitamento mais racional dos recursos disponíveis nas organizações.

#### Razões que levam à departamentalização:

* **Volume de trabalho** – numa empresa industrial de significativa dimensão, com tecnologia específica que exige aprendizagem complexa e demorada e especialização das tarefas, o agrupamento de funções é imprescindível. Encontramos nessas empresas vários gestores, nos vários níveis, cada um responsável pelo seu departamento.
* **Agrupamento de funções similares** – funcionando a empresa como um todo organizado, há no entanto funções que têm mais afinidades ou estão mais inter-relacionadas do que outras.
* **Tradição e leis do trabalho** – há casos em que determinadas actividades com semelhanças e afinidades entre si permanecem separadas por razões de tradição ou de regulamentação (nomeadamente definições de funções pelas associações profissionais). Nestes casos a departamentalização tem de se fazer em unidades de menor dimensão e em maior número, com base na definição dessas funções.
* **Separação de funções para evitar conflitos de interesses** – a similaridade e o elevado grau de inter-relação entre actividades nem sempre conduzem à formação de um departamento.
* **Necessidade de controlo de funções não semelhantes** - pode tornar-se necessário reunir duas ou mais funções sob o comendo do mesmo responsável, por razões de controlo.

#### Tipos de departamentalização

* Departamentalização **baseada no número de elementos** a atribuir a cada departamento (ex.: Forças Armadas).
* Departamentalização baseada no **tempo** (ex.: trabalho por turnos).
* Departamentalização por **funções** – a formação dos diferentes departamentos é feita pelo agrupamento em actividades especializadas em produção, finanças, marketing, pessoal, etc. é usada e aconselhada em ambientes estáveis, em organizações onde a eficiência técnica e a qualidade são importantes.
* Departamentalização por **cliente** – encontra-se naquelas empresas que comercializam produtos ou serviços em que as relações com determinados grupos de clientes implicam preocupações diferentes.
* Departamentalização por área geográfica – é frequente em empresas que têm actividades não interdependentes, dispersas por várias áreas dentro ou fora do país.
* Departamentalização por **projecto** – é típica das empresas que se dedicam a grandes empreitadas ou desenvolvimento de grandes projectos independentes.
* Departamentalização **matricial** – é idêntica à departamentalização por projecto com uma única diferença: a departamentalização é permanente, em vez de mudar conforme acaba um e começa outro projecto.
* **Formas combinadas** de departamentalização – na generalidade, as empresas optam por uma estrutura de organização que contempla simultaneamente várias das diversas formas.

### Diferenciação

Consiste em criar níveis hierárquicos adicionais – diferenciação vertical – ou formar novos departamentos ao mesmo nível hierarquia – diferenciação horizontal. Num e noutro caso, a necessidade de diferenciação tem geralmente como causa fundamental o acréscimo do volume ou da complexidade do trabalho, com reflexos na dificuldade ou impossibilidade de serem desempenhados ou controlados pela mesma pessoa.

## Responsabilidade, Autoridade e Delegação

**Responsabilidade** – obrigação de se empenhar da melhor forma possível na realização das funções que lhe foram atribuídas.

Para o efeito, deve existir uma completa e detalhada definição das várias funções da empresa. Só assim cada elemento da organização saberá com clareza o que é que a organização espera dele, ou seja, qual é a sua responsabilidade perante a organização.

**Autoridade** – direito de decidir, de dirigir outros na execução das tarefas ou desempenho de certos deveres tendo em vista a prossecução dos objectivos da organização.

Características de autoridade:

* A autoridade é um direito;
* O exercício da autoridade envolve a tomada de decisões, o exercício de acções o desempenho de deveres;
* A autoridade é garantida com a finalidade de prossecução dos objectivos da organização.

São as relações de autoridade que tornam possível o funcionamento da organização, facilitam as actividades dos diversos departamentos e proporcionam a coordenação da empresa. Autoridade e responsabilidade devem variar no mesmo sentido.

**Delegação** – Processo de atribuir a alguém a responsabilidade do exercício de uma actividade e a correspondente autoridade necessária para o efeito.

**Razões para os gestores delegarem**:

1. Maior rapidez nas acções e na tomada de decisões.
2. Permite o treino e desenvolvimento do pessoal.
3. Aumenta o nível de motivação.
4. Aumenta o “moral” e a cooperação.
5. Conduz a melhores decisões e trabalho mais bem executado.
6. Permite desempenhar tarefas e funções mais complexas.

**Limitações ou potenciais problemas** no processo de delegação:

* Probabilidade de perda de controlo se o feedback não for apropriado;
* Eventualidade de fracasso se o grau de responsabilidade e autoridade não for perfeitamente definido e entendido;
* Pode ser desastrosa se a pessoa em quem se delega não possui capacidades, aptidões nem experiência necessárias para a função ou tarefa;
* Problemática, se for atribuída responsabilidade mas insuficiente autoridade para desempenhar o cargo.

Sempre que se delega deve dar-se liberdade de actuação, isto é, deixar que a pessoa em quem se delega se esforce por desempenhar bem a função, e evitar excesso de paternalismo e omnipresença em todos os momentos de dificuldade.

## Autoridade de linha, de staff e funcional

Os gestores de linha são as pessoas que na organização são directamente responsáveis por que se alcancem os objectivos concretos da organização.

**Autoridade de linha** – representada pela cadeia de comando, começando no gestor de nível mais elevado e descendo pelos vários níveis hierárquicos até ao último elo da cadeia.

**Autoridade de staff** – autoridade dos departamentos, grupos ou indivíduos que apoiam os gestores de linha com aconselhamento e assistência em áreas especializadas.

Tipos de função staff:

* Consulta ou aconselhamento;
* Serviço;
* Controlo.

Controlo de Qualidade, organização e Métodos, Pesquisa e Desenvolvimento, Auditoria – são tipicamente departamentos caracterizados por uma autoridade de staff.

**Autoridade funcional** – é o direito que é conferido a uma pessoa ou a um departamento de staff para controlar processos específicos, práticas, políticas ou outros aspectos relativos a actividades executadas por outros departamentos. A autoridade funcional pode também ser exercida por elementos ou departamentos de linha sobre métodos, processos ou outras operações específicas doutros departamentos.

## Princípios de organização

* **Unidade de comando** – cada subordinado reporta a apenas um superior;
* **Paridade entre autoridade e responsabilidade**;
* **Princípio escalar e cadeia de comando** – a autoridade deve passar do gestor de topo até ao último elemento da hierarquia através de uma linha clara e ininterrupta – a cadeia de comando.
* **Amplitude de controlo** – mede o número máximo de subordinados que deve reportar a um gestor. A amplitude máxima de controlo eficiente está de certo modo condicionada pela possibilidade de uso de tecnologias de informação e comunicação sofisticadas como a informática, o correio electrónico, o telefax e outras.

A amplitude de controlo depende de um conjunto de circunstâncias.

#### Factores que mais afectam a amplitude de controlo:

* **Complexidade do trabalho** – quanto mais complexo for o trabalho, mais reduzida deve ser a amplitude de controlo;
* **Similaridade de funções** – a amplitude pode ser mais alargada se os empregados controlados pelo gestor executam trabalhos similares;
* **Contiguidade geográfica** – quanto mais separados trabalharem, menor deve ser a amplitude do controlo;
* **Interdependência ou interligação das tarefas** – quanto mais interdependentes e/ou inter-relacionadas forem as tarefas dos subordinados menor é a amplitude;
* **Estabilidade ou instabilidade do ambiente** – num ambiente instável, uma amplitude de controlo estreita revela-se mais eficiente;
* **Número de standards estabelecidos** – se tiver sido estabelecido um número de standards (padrões) relativamente elevado, o controlo é mais difícil e a amplitude pode ser alargada;
* **Competência, experiência e motivação dos empregados** – a amplitude do controlo necessária varia no sentido inverso do grau de competência, motivação e experiência dos subordinados;
* **Empenhamento na organização** – quando um forte empenhamento para com a organização é tão importante como a eficácia técnica, uma maior amplitude de controlo contribui para aumentar esse empenhamento.

De acordo com estudos efectuados numa centena de empresas industriais inglesas, Joan Woodward chegou à conclusão de que a amplitude de controlo era mais alargada nas empresas que usavam tecnologia de produção em massa, o que se devia ao facto de, nessas indústrias, as tarefas tenderem a ser mais rotineiras e semelhantes.

### Centralização e Descentralização

* **Centralização**: É a situação em que se verifica uma maior retenção da autoridade pelos gestores de nível superior e, consequentemente um reduzido grau de delegação.
* **Descentralização**: É a situação inversa, em que se verifica um elevado grau de delegação da autoridade pelos gestores de nível superior aos gestores de nível inferior.

Os graus de centralização ou de descentralização variam com a delegação da autoridade e constituem um intervalo contínuo entre dois pontos extremos:

* **Centralização total** – em que não há nenhuma delegação de autoridade e portanto não é necessária qualquer estrutura organizacional, uma vez que toda a autoridade reside nas mãos dos gestores de topo;
* **Descentralização total** – em que toda a autoridade foi delegada nos subordinados, o que significa que o estatuto de gestor desapareceu e por conseguinte também não é necessária qualquer estrutura organizacional.

**Vantagens da centralização**

* Contribuição para a uniformidade de políticas e de acção;
* Redução de riscos de erro pelos subordinados (por falta de informação ou capacidade);
* Melhor utilização das capacidades de experts, geralmente afectos à gestão de topo;
* Permissão de um controlo apertado das operações.

**Vantagens da descentralização:**

* Conduz à tomada e decisões e a acções mais rápidas, uma vez que não é necessário consultar tantas vezes os gestores de nível superior;
* Proporciona decisões mais adaptadas às condições locais;
* Desperta um maior interesse e entusiasmo por parte dos subordinados;
* Permite que os gestores do primeiro nível tenham mais tempo disponível para o estudo e consideração dos objectivos gerais, planos e políticos da empresa.

**Aspectos que podem influenciar na tomada de decisões quanto ao grau de centralização ou descentralização:**

* O tamanho e a complexidade da organização;
* A dispersão geográfica;
* Competência do pessoal disponível;
* Sistema de comunicação adequado;
* Uso da informação e das novas tecnologias.

# A Organização e o seu Meio Envolvente

1. Envolvente contextual
2. Envolvente transaccional

***Objectivos***

* Apresentar a interdependência entre a empresa e o seu meio envolvente;
* Apresentar a empresa como um sistema aberto.

***Competências a adquirir***

Analisar os objectivos, recursos e as forças de ambiente - próximo e alargado – influenciadoras do desempenho da empresa.

***Bibliografia***

[Texto 3A](http://www.moodle.univ-ab.pt/moodle/file.php/68791/Tema_3/Gestao_das_Organ_Sebastiao_Teixeira_Cap_2_p_23_30.pdf): TEIXEIRA, Sebastião - Gestão das Organizações. 2ª Ed., Lisboa: Mcgraw-Hill, 2005. (ISBN 9788448146177), pp.23-31

## A empresa como uma organização social.

### Razões para a existência das organizações

**Razões Sociais**: As pessoas são seres gregários e organizam-se pela necessidade de relacionamento com outras pessoas;

**Razões Materiais**: O desenvolvimento da actividade de uma organização conduz ao aumento de eficiência na execução das tarefas, à redução do tempo necessário para alcançar um objectivo, à acumulação de conhecimento e ao conhecimento e armazenado para passagem aos vindouros;

**Efeito de sinergia:** O efeito multiplicador da actividade dos seus membros. Diz-se que existe sinergia quando duas ou mais causas produzem, actuando conjuntamente, um efeito maior do que produziriam actuando isoladamente.

Uma organização nunca constitui uma unidade pronta e acabada mas sim um organismo social vivo e sujeito a mudanças.

**As empresas distinguem-se das demais organizações sociais por serem em regra:**

- Orientadas para o lucro, assumem riscos, são geridas por uma filosofia de negócios e como tal reconhecidas pelo governo e são avaliadas contabilisticamente.

### A empresa como sistema aberto

A teoria dos sistemas aplica-se a todos os tipos de sistemas vivos, desde o vírus até à sociedade.

#### Características do sistema:

* Conjunto de elementos, partes ou órgãos componentes do sistema (os subsistemas);
* Dinamicamente inter-relacionados, formando uma rede de comunicações e relações, em função da dependência recíproca entre eles;
* Desenvolvendo uma actividade ou função, que é a operação, actividade ou processo do sistema;
* Para atingir um ou mais objectivos ou propósitos que constituem a própria finalidade para a qual o sistema foi criado.

O sistema funciona como um todo organizado logicamente.

#### Parâmetros do sistema:

* **Entradas, ou insumos, ou inputs** – recursos que vão permitir o funcionamento do sistema. No caso das empresas são as matérias-primas, os recursos financeiros e humanos, etc.
* **Operação ou processamento** – “transformação” dos inputs (os recursos) tendo em vista a obtenção dos outputs desejados.
* **Saídas, ou resultados, ou outputs** – os produtos finais no caso das empresas.
* **Retroacção, ou realinhamento, ou feedback** – tem em vista controlar o funcionamento do sistema, informando se os objectivos estão ou não a ser cumpridos. Pode ser positiva ou negativa.
* **Entropia** – o sistema tende à desintegração, à desorganização, à deterioração.

**Os sistemas podem ser abertos ou fechados:**

* **Sistemas abertos** – têm muitíssimas entradas e saídas em relação ao ambiente.
* **Sistemas fechados** – têm pouquíssimas entradas e saídas (o motor de um carro; as organizações que não afectam nem são afectadas por factores externos). Existem poucos.

Cada sistema é constituído por vários subsistemas e, por outro lado, faz parte integrante de um sistema maior, o qual constitui o seu ambiente externo. Da sua análise destaca-se:

* **Papel da gestão** como elemento motor do processo que consiste na transformação dos inputs recebidos do seu ambiente externo em outputs devolvidos ao mesmo ambiente externo.
* **Interdependência** – a empresa é influenciada pelas forças do ambiente que a rodeia (sociedade em geral, accionistas, concorrência) mas afecta também esse mesmo ambiente (força laboral, clientes, concorrência).

O ambiente pode ainda desdobra-se em **ambiente geral e ambiente de tarefa**. Assim como a organização, como um todo, é rodeada por uma envolvente externa, mas também cada subunidade da organização é rodeada por uma importante envolvente, em grande parte interna à organização.

Os **gestores do 2.º nível** só indirectamente estão expostos à envolvente externa.

Na **envolvente interna** há vários factores que os afectam:

* **O estilo de gestão do chefe** – se o chefe é autocrático, há uma tendência para o gestor de nível inferior (por efeito de imitação) desenvolver também um estilo de gestão autocrático.
* **As orientações escritas** – as normas e os regulamentos existentes na empresa.
* **Os empregados** – a sua formação, a sua educação, idade, personalidade, etc.
* **A estrutura organizacional** – o trabalho de um gestor numa organização flexível e achatada será naturalmente diferente do que seria com uma estrutura com muitos níveis hierárquicos.
* **A organização informal** – o conjunto de relações que se estabelecem entre as diversas pessoas que trabalham na empresa mas que não têm que ver com a sua posição hierárquica.
* **As relações com os outros departamentos** – nomeadamente o que o precede e o que se lhe sucede no fluxo do processo.
* **As organizações sindicais e/ou comissões de trabalhadores**.

### Os objectivos, os recursos e o ambiente das empresas

As empresas constituem-se para atingir determinados objectivos, destacando-se o lucro e a sobrevivência, que por sua vez implicam outros objectivos de menor prioridade mas coerentes com os fundamentais.

#### Objectivos da empresa

Para atingirem os objectivos que se propõem, as empresas **formulam e implementam** as suas estratégias.

As **estratégias** desdobram-se em **planos**, que traduzem não só o que deve ser feito mas também como deverá ser feito.

Os **planos** (**estratégicos, tácticos ou operacionais**) traduzem-se em políticas (linhas de orientação com carácter geral) que dão origem a determinações mais pormenorizadas:

* **Regras** (guias de acções detalhadas que definem ou restringem a forma de actuar em casos concretos)
* **Procedimentos** (séries de passos a seguir para a realização de um projecto).

As regras e os procedimentos cumprem-se por meio de actos ou acções levadas a cabo nos diferentes níveis e diversos locais pela generalidade das pessoas nas suas diferentes tarefas e resultam em obra feita – produto, serviço ou resultados.

Os objectivos naturais de uma empresa são:

* Proporcionar satisfação das necessidades de bens e serviços da sociedade.
* Proporcionar emprego produtivo para todos os factores de produção.
* Aumentar o bem-estar da sociedade através do uso económico dos factores de produção.
* Proporcionar uma justa remuneração dos factores de produção (inputs).
* Proporcionar um clima propício à satisfação de necessidades humanas normais.

#### Os recursos da empresa

São os meios de que esta se serve para realizar as suas tarefas e atingir os seus objectivos.

Tradicionalmente teríamos natureza, capital e trabalho.

Outras classificações: materiais e recursos físicos, financeiros, humanos, comerciais e administrativos (Material and Machinery, Money, Men Marketing e Management – os cinco M dos americanos).

#### Ambiente Geral e Ambiente de Tarefa

**O ambiente das empresas** (ou envolvente, ou contexto) – terreno onde as empresas actuam:

* **Ambiente geral** – conjunto amplo e complexo de condições e factores externos que envolve e influencia difusamente todas as empresas. Variáveis:
  + **Tecnológicas** – invenções técnicas, aplicadas, desenvolvimento, etc.
  + **Políticas** – o clima político e ideológico geral, a estabilidade ou instabilidade política, a política económica, fiscal, de emprego, saúde pública, educação, habitação, etc.
  + **Económicas** – o nível de actividade económica do país, o nível de desenvolvimento económico da região, o grau de industrialização do país ou da região, a distribuição do rendimento per capita, a tendência inflacionista ou deflacionista, etc.
  + **Legais** – conjunto de leis, reguladoras, controladoras, incentivadoras ou que restringem determinado tipo de comportamento empresarial.
  + **Sociais** – as tradições culturais do país e/ou da região, a estrutura do orçamento familiar, as atitudes quanto ao trabalho e à profissão, as atitudes quanto ao dinheiro e à poupança, etc.
  + **Demográficas** – as características da população, seu crescimento, raça, religião, distribuição geográfica, por sexo e/ou idade, etc.
  + **Ecológicas** – as condições físicas e geográficas – clima, terreno, vegetação – e a sua utilização pelo homem.
* **Ambiente de tarefa** – segmento do ambiente geral mais imediato e próximo da empresa. É constituído por quatro sectores principais:
  + Consumidores/clientes.
  + Fornecedores (de recursos) – Capitais, materiais, mão-de-obra, equipamento.
  + Concorrentes.
  + Grupos regulamentadores – Governo, sindicato, associações de empresas, etc.

Qualquer que seja o tipo de ambiente em que uma empresa opera – doméstico ou global – os gestores terão sempre de utilizar os seus recursos de forma eficiente, produzindo bens e serviços que satisfaçam, da melhor maneira, as necessidades dos consumidores.

Trata-se de retirar do ambiente os recursos (inputs), transformá-los (em outputs) e devolvê-los ao mesmo ambiente.

O conhecimento das condicionantes do ambiente específico de cada gestor, e das suas alterações é crucial.

Um dos maiores desafios dos gestores, no fim do século, é a constante alteração das condições do ambiente, em ritmo cada vez mais acelerado e de forma cada vez mais difícil de prever.

# Planeamento Estratégico

1. Visão, missão, valores e objectivos
2. Gestão estratégica
3. Os stakeholders

***Objectivos***

* Apresentar a missão da organização com o propósito básico e permanente, e como base de definição do negócio e dos objectivos inerentes às diversas áreas organizacionais;
* Analisar com maior detalhe o planeamento estratégico e a formação de estratégias.

***Competências a adquirir***

Ser capaz de desenvolver os fins estratégicos gerais consubstanciados na missão de uma organização, e explicitar objectivos.

***Bibliografia***

Texto 4A CARAPETO, Carlos & FONSECA, Fátima - Administração Pública - Modernização, Qualidade e Inovação. Lisboa: 2ª Ed. Sílabo, 2006. (ISBN 978-972-618-423-2). pp.91-106 e pp.161-177.

Empresa é sinónimo de empreendimento, o que quer dizer acção ou conjunto de acções a ser executadas com vista a atingir determinados resultados, tendo subjacente a ideia de risco na sua obtenção.

O planeamento traduz-se na elaboração de planos. Consiste em determinar antecipadamente o que deve ser feito para que se consigam os objectivos pretendidos, e como fazê-lo.

## Visão, missão e objectivos

### Visão

A adopção de uma filosofia de qualidade numa organização começa com a definição da visão, da missão e dos valores da organização. Isto porque a qualidade não depende apenas de factores técnicos e de características organizacionais, antes depende, sobretudo, das pessoas: a qualidade é uma construção social, reside na mente das pessoas, resulta da negociação de significados e varia de acordo com os grupos sociais e as representações sociais do que é bom e mau. Assim, a adopção de uma política de qualidade começa com a visão, a imagem do futuro da organização, construída, difundida, apreendida e aplicada no trabalho diário por todos os operadores na organização.

O que determina o sucesso de uma organização é a sua capacidade de conceber uma visão e fazer dela uma fonte de inspiração para as pessoas que nela trabalham, ou seja, deverá expressar aquilo que se pretende ser no futuro. Apela a um investimento emotivo das pessoas e **é fundamental para suscitar o interesse, a adesão e o entusiasmo** dos gestores intermédios e dos funcionários. É por esta razão que **constitui uma fonte de inspiração e um «guia» que mantém as pessoas coesas** mesmo quando a organização entra em ebulição, motivada por factores endógenos ou exógenos.

Conseguir enunciar e difundir por todos os funcionários uma visão de futuro é o primeiro passo para melhorar o desempenho organizacional porque passa a existir, na mente das pessoas, uma ideia clara sobre aquilo que se pretende delas. Se a visão não for conhecida e compreendida, cada um trabalha em direcções diferentes. O contrário prepara as pessoas para as mudanças necessárias.

Como conteúdo, considera-se que a visão deverá incluir uma abordagem cinco preocupações centrais:

* Satisfação dos cidadãos-clientes;
* Desempenho da organização;
* Qualidade dos serviços;
* Envolvimento dos funcionários;
* Responsabilidade social.

A visão deverá traduzir-se numa afirmação simples e curta para chegar claramente às partes interessadas. Deve ser suficientemente precisa para orientar e suficientemente flexível para permitir a tomada de iniciativas.

O processo de construção de uma visão integra dois elementos fundamentais: o **consenso** e a **estratégia**.

A concretização da visão passa, assim, pela elaboração de um **plano estratégico** flexível, que será depois desenvolvido em **prioridades**, **objectivos** e **acções** concretas.

A formulação de uma visão pode ser realizada através das seguintes etapas:

#### Fase preparatória

Podemos de início colocar a seguinte questão:

* Existe algum documento que fale sobre o grande horizonte estratégico da organização, aquilo que ela deseja ser no longo prazo?

Um exercício possível é responder à seguinte pergunta:

* Consigo descrever a visão da organização em cinco minutos, suscitando a compreensão e interesse de alguém?

Outras questões que podem ajudar nesta reflexão:

* A lei que cria a organização ou aprova o seu estatuto jurídico explicita de modo claro a sua missão?
* O enunciado da missão, constante no regime jurídico, encontra-se complementado por outro enunciado noutro documento?

#### Planear

A melhor forma de elaborar uma visão é confiar essa tarefa a um grupo de pessoas representativo de toda a organização. Esse grupo de trabalho deverá estabelecer um plano de acção detalhado para o processo de formulação da visão.

#### Ouvir as pessoas

Para ser eficaz a visão deve assimilar as ideias de toda a organização e de todas as pessoas que nela tenham interesse (**stakeholders**).

#### Realizar brainstorming

Depois de reunidos os dados, o grupo de trabalho poderá organizar algumas sessões de **brainstorming**, onde colocará as mesmas questões que foram colocadas na consulta referida na etapa anterior. A finalidade é registar as ideias e as palavras expressas para descrever a organização de excelência.

#### Sintetizar as ideias

Deverão ser sintetizadas as várias ideias expressas nas sessões de brainstorming, num número mais pequeno de pessoas, sem perder o seu conteúdo. Para isso é necessário eliminar redundâncias, realinhar ideias em categorias e ver da sua pertinência. Uma vez reagrupadas é necessário escolher uma palavra-chave para representar cada grupo.

#### Redigir um esboço

Utilizando as palavras-chave deverá ser redigida uma versão preliminar de um enunciado para cada uma das categorias fundamentais.

#### Polir o enunciado

O grupo de trabalho deverá utilizar as palavras-chave (que evocam as ideias) para polir o enunciado da visão, sem esquecer de tratar o conteúdo e o estilo.

#### Testar os critérios

Antes de propor a visão à organização, esta deverá ser testada em função de um conjunto de critérios, como os seguintes:

* A visão é intemporal?
* A visão é uma fonte de inspiração?
* A visão fornece aos trabalhadores os instrumentos de ajuda à tomada de decisão em situações delicadas?

#### Obter aprovação da organização ou introduzir modificações

A visão deverá ser submetida à aprovação do conjunto da organização. Esta etapa é essencial se se quer que todos subscrevam totalmente a visão e se comprometem a concretizá-la. Ao solicitar a aprovação deverá explicar-se todo o processo por que passou, descrevê-la e mostrar disponibilidade para introduzi explicações.

#### Comunicar

Por último a visão deve ser comunicada. É, por isso, necessário delinear uma estratégia de comunicação da visão, dentro e fora da organização. Nesta fase, dever-se-á ter em atenção que a visão tem muitas vezes necessidade de explicação, de clarificação, o que é necessário acautelar.

### Missão

A par do conceito de visão, o conceito de missão ocupa uma posição central na análise de organizações complexas. Só que enquanto a visão é o guia a missão é a âncora. A missão refere-se, pois, às finalidades que justificam a existência da organização, a sua razão de ser e deve afirmar como alcançar a visão, dentro de um certo horizonte temporal, enunciando os objectivos para que isso aconteça e as principais actividades para os alcançar. O enunciado da missão inclui geralmente a resposta às seguintes questões:

**O que somos? O que fazemos? Por que o fazemos? Para quem (ou com quem) o fazemos? Como o fazemos?**

O enunciado da missão não serve tanto para afirmar qual a actividade ou a função da organização, mas sobretudo para enunciar a razão pela qual essa actividade ou essa função existem. A missão dá um significado à actividade das pessoas, é uma espécie de contrato social entre a organização e o funcionário. Proporcionam sentido de orientação aos funcionários quando estes estão envolvidos em mudanças que os poderiam desestabilizar.

Formalmente, a missão deve ser elaborada pela gestão de topo. Tal como a visão, a missão deve traduzir-se numa afirmação simples (mas não superficial) e curta, que seja compreendida por todos. Uma declaração de missão deve conter o verbo, o objectivo, a quantificação dos objectivos e o limite de tempo (enquadrado no limite temporal da visão).

O processo de elaboração da missão pode seguir uma metodologia semelhante à que foi descrita para a elaboração da visão. Neste caso a sondagem que venha a ser realizada junto das pessoas que trabalham na organização, pode colocar as seguintes perguntas:

* Qual a primeira finalidade da organização?
* Quem é que a organização visa servir?
* Por que razão é importante a organização?

### Valores

Com a definição dos valores, a par da criação da dos enunciados da visão e da missão ficam criadas as condições iniciais para o lançamento de um programa de qualidade na organização. Os valores estão associados a uma condição estruturante dos processos de qualidade: o desenvolvimento de uma nova cultura organizacional. Efectivamente, a criação de uma cultura de qualidade na organização começa com o desenvolvimento de valores organizacionais adequados, em que se basearão as politicas e os planos. A mudança não apoiada em valores normativos está condenada ao fracasso.

Os valores são crenças profundamente enraizadas que influenciam as atitudes, as acções, as escolhas que se fazem e as decisões que se tomam, ou seja, os valores pautam os comportamentos numa linha de conduta determinada. É capaz de sustentar a identidade de um grupo, incluindo objectivos ou parâmetros de actuação que formam a base de uma perspectiva partilhada e sentimentos de grupo. Numa perspectiva ainda mais simples, respondem às seguintes perguntas:

**O que nos rege? Quais os princípios que regem a nossa actividade?**

Os valores são pois, a base de conduta na organização, o fio condutor para os comportamentos e as atitudes desejadas numa nova cultura organizacional que o sistema de gestão da organização deve fomentar permanentemente.

### Envolvimento das partes interessadas (Stakeholders)

Para além de saber enunciar, divulgar e conservar a visão, a missão e os valores, a liderança deve também conservar o apoio interno e externo. É crucial a obtenção e a preservação do apoio não apenas interno mas também externo, dos indivíduos, grupos e organizações de partes interessadas e afectadas pelas actividades da organização.

Nas organizações públicas, uma das formas privilegiadas de garantir o apoio externo, é induzi os stakeholders a participar activamente na definição de objectivos institucionais. Em troca dessa participação, estes irão contribuir sob a forma de comportamentos, recursos e capacidades necessárias para manter a integridade institucional. As relações permanentes, formais e informais, com os stakeholders externos são avaliadas, renovadas e desenvolvidas permanentemente, de forma a assegurar que são mantidas no interesse da organização. E sem esta perder a sua autonomia face a stakeholders mais influentes.

Objectivamente e independentemente da forma e método de envolvimento o importante é estabelecer processos de comunicação bidireccional, a fim de estimular a criação de um clima de confiança.

### Tradução da visão e da missão em objectivos

A identificação da visão e da missão da organização é o início do processo de planeamento estratégico.

A visão permite identificar os objectivos da organização a longo prazo, que fornecem o enquadramento estratégico, ou seja, que direcção que a organização deverá seguir. Da estratégia irão ser extraídas as **metas** que permitirão demonstrar onde a organização pretende estar em vários momentos no futuro. A visão e os objectivos fornecem, assim, um propósito estratégico, uma direcção à organização. Se a visão tiver sido elaborada com a obtenção do consenso, esse caminho será então percorrido também com a compreensão de todos os gestores e funcionários, o que facilitará a concretização dos objectivos e das metas a que a organização se propõe.

Os objectivos são fixados para o período de vida do plano estratégico. Podem ser fixados de forma anual ou plurianual, para toda a organização ou para partes dela. As **metas** dizem respeito a todo o período de planeamento e referem-se àquilo que se pretende alcançar num dado período de tempo. São objectivos quantificáveis que fornecem uma unidade de medida capaz de confirmar o sucesso da estratégia, através da medição do progresso. O que significa que só podem ser estabelecidas depois de a estratégia estar definida, contrariamente à visão e aos objectivos que a antecedem. As metas são os marcos que acompanham o caminho que conduz a organização a um determinado ponto. Devem ser definidas para todas as partes importantes da organização.

Para um período mais curto de tempo, respeitante por exemplo, ao período do plano e orçamento anuais ou numa base mensal, é possível desenvolver um conjunto de padrões de desempenho para medir o desempenho dos níveis mais baixos da gestão, fazendo normalmente parte de um sistema de gestão do desempenho.

## Gestão estratégica na administração pública

Gerir estrategicamente é orientar a acção no sentido da visão e no cumprimento da missão. O que significa que é a partir da visão e da missão que se estabelece a direcção da organização em termos do seu desenvolvimento, objectivos e metas de gestão.

Podemos identificar dez fases-tipo, presentes em qualquer processo de planeamento:

* Referência à visão e à missão da organização;
* Fazer um levantamento dentro e fora da organização
* Analisar a situação, interna e externa
* Estabelecer objectivos
* Estabelecer estratégias e políticas para alcançar os objectivos
* Estabelecer metas ao longo do percurso para alcançar os objectivos
* Associar responsabilidades e prazos a cada objectivo
* Estabelecer um sistema de medição e acompanhamento de desempenho
* Redigir e comunicar o plano
* Reconhecer os resultados e comemorar o sucesso

## Identificação e necessidades das partes interessadas

### Identificação das principais partes interessadas

### Necessidades e expectativas das partes interessadas

# Planeamento Estratégico II

1. Desenvolvimento da estratégia e do planeamento
2. Análise de risco e oportunidade – análise de Swot

***Objectivos***

* Apresentar o desenvolvimento de estratégias e planeamento como forma de determinar antecipadamente o que deve ser feito e como deve ser feito;
* Explicar como as organizações analisam o seu ambiente (análise externa e análise interna), apresentando a análise SWOT.

***Competências a adquirir***

Após definir linhas de orientação da organização/serviços ser capaz de formular estratégias de forma clara e precisa.  
Ser capaz de utilizar a análise Swot para detectar respectivamente as oportunidades e as ameaças (no exterior) e os pontos fortes e os pontos fracos (no interior).

***Bibliografia***

Texto 5A CARAPETO, Carlos & FONSECA, Fátima - Administração Pública - Modernização, Qualidade e Inovação. Lisboa: 2ª Ed. Sílabo, 2006. (ISBN 978-972-618-423-2). pp.182-212.

Texto 5B [Metodologia para Planejamento Estratégico e Gestão de Serviços em Unidades de Informação](http://www.moodle.univ-ab.pt/moodle/file.php/68791/Tema_5/METODOLOGIA_PARA_PLANEJAMENTO_ESTRATEGICO_E_GESTAO_DE_SERVICOS_EM_UNIDADES_DE_INFORMACAO.pdf).

## Planeamento estratégico

O planeamento consiste na determinação antecipada do que deve ser feito e como deve ser feito. Compreende a definição de objectivos e das vias de actuação para os atingir.

Tem três níveis de planeamento empresarial – estratégico, táctico e operacional.

O planeamento estratégico, diferentemente do planeamento táctico ou operacional, visa antecipar o futuro da empresa no longo prazo, envolvendo avultados ou mesmo a totalidade dos recursos disponíveis, afecta todas as actividades da empresa e é crucial para o sucesso da organização.

PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

Definição da missão

Estratégia

Objectivos

Análise

interna

da empresa

Análise

do ambiente

externo

1.ª etapa do planeamento estratégico – definição da missão, que é a filosofia básica de actuação da empresa, a qual vai determinar os parâmetros de orientação dos esforços a despender para atingir os objectivos que se pretendem.

2.ª etapa do planeamento estratégico – consiste na análise do ambiente (análise exterior) e na análise interna da própria empresa.

As forças do ambiente assumem fundamentalmente características sociais, políticas, económicas, técnicas, legais, demográficas e ecológicas, além das componentes que constituem a zona do ambiente mais próxima da empresa e que constitui o seu ambiente próximo, também chamado operacional ou de tarefa, e que são os clientes, os fornecedores, a força laboral e os concorrentes.

A análise do ambiente geral é também conhecida por análise PEST: variáveis políticas, económicas, socioculturais e tecnológicas.

### Análise PEST

|  |  |
| --- | --- |
| Variáveis  POLÍTICO-LEGAIS:   * Estabilidade do governo * Legislação comercial * Leis de protecção ambiental * Legislação fiscal * Legislação laboral | Variáveis  ECONÓMICAS:   * Produto nacional bruto (tendência) * Taxa de juro * Taxa de inflação * Nível do desemprego * Custo (e disponibilidade) de energia |
| Variáveis  SOCIOCULTURAIS:   * Distribuição do rendimento * Taxa de crescimento da população * Distribuição etária da população * Estilo de vida (e actuação) * Tipo de consumo * Mobilidade social | Variáveis  TECNOLÓGICAS:   * Investimento do governo * Foco no esforço tecnológico * Velocidade de transferência de tecnologia * Protecção de patentes * Aumento da produtividade   (através da automação) |

A análise interna da empresa (ou análise do ambiente interno) consiste na identificação dos aspectos mais importantes que caracterizam a empresa e lhe conferem uma situação de vantagem ou desvantagem em relação aos seus concorrentes para a implementação de uma estratégia.

Traduz-se na análise dos vários aspectos relativos à estrutura organizacional, pessoal, marketing, produção, área financeira, etc.

### Análise interna

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Inovação | Produção | Organização |
| Investigação  Tecnologias  lançamento de novos produtos  Patentes | Estrutura de custos  Equipamento  Layout  Acesso a matérias-primas | Estrutura da organização  Rede de comunicação  Motivação do pessoal |
| Gestão | Marketing | Finanças |
| Qualidade dos gestores  Lealdade/rotação  Qualidade das decisões | Linhas de produtos  Marcas de segmentação  Distribuição e força de vendas  Serviço | Liquidez  Solvibilidade  Autonomia financeira  Acesso a capitais |

3.ª etapa do planeamento estratégico – consiste na definição de objectivos específicos.

4.ª etapa do planeamento estratégico – formulação da estratégia (que deve ser escrita e explicitamente comunicada).

Definidas as linhas de orientação da empresa e estabelecidos os objectivos, há que formular a estratégia de forma clara e precisa de modo a ser perfeitamente entendida por todos os intervenientes, nomeadamente os que vão desempenhar um papel fundamental na sua execução – os gestores de nível intermédio e o seu pessoal.

### Análise SWOT

A análise externa e interna para detectar respectivamente as oportunidades e as ameaças (no exterior) e os pontos fortes e os pontos fracos (no interior) também se designa análise SWOT:

* Stregths (pontos fortes)
* Weaknesses (pontos fracos)
* Opportunities (oportunidades)
* Threats (ameaças)

A análise SWOT pode sintetizar-se numa matriz – a matriz SWOT – de quatro células, a qual sugere a escolha óbvia das estratégias que conduzam à maximização das oportunidades do ambiente e construídas sobre os pontos fortes da empresa e à minimização das ameaças bem como à redução dos efeitos dos pontos fracos da empresa.

**MATRIZ SWOT**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ANÁLISE  INTERNA  ANÁLISE  EXTERNA | S  (Strengths)  Pontos fortes | W  (Weaknesses)  Pontos fracos |
| O  (Opportunities)  Oportunidades | SO  Maxi  maxi | WO  Mini  max |
| T  (Threats)  Ameaças | ST  Maxi  Mini | WT  Mini  mini |

A análise SWOT deve ser dinâmica e permanente. Além da análise da situação actual, é importante confrontá-la com a situação no passado, a sua evolução, a situação prevista e a sua evolução futura.

ANÁLISE SWOT DINÂMICA

tn

t1

t0

.

.

.

.

Factores internos

Factores externos

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| \ | S | W |
| O | SO | WO |
| T | ST | WT |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| \ | S | W |
| O | SO | WO |
| T | ST | WT |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| \ | S | W |
| O | SO | WO |
| T | ST | WT |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| \ | S | W |
| O | SO | WO |
| T | ST | WT |

# Gestão de Projecto

1. Conceitos
2. Factores de sucesso do projecto
3. Ciclo de vida do projecto

***Objectivos***

- Apresentar as características de um projecto e seus factores de sucesso;

- Apresentar as fases de desenvolvimento de um projecto.

***Competências a adquirir***

Individualmente ou colectivamente saber desenhar e planificar um projecto para atingir um fim particular.

***Bibliografia***

Texto 6A Optou-se por apresentar a totalidade do texto original, contudo, apenas são para estudo as matérias abordadas nas páginas 52 a 76 e páginas 83 a 96.

* [O que é um projecto - pp.27-37](http://www.moodle.univ-ab.pt/moodle/file.php/68791/Tema_6/O_que_e_um_projecto_-_pp.27-37.pdf)
* [O projecto passo a passo - pp.52-76 e pp.83-9](http://www.moodle.univ-ab.pt/moodle/file.php/68791/Tema_6/O_projecto_passo_a_passo_-_pp.52-76_e_pp.83-96.pdf)6.

Estes recursos fazem parte de um conjunto mais rico em conteúdos, cujo endereço electrónico é:

<http://www.youth-partnership.net/youth-partnership/publications/T-kits/3/Tkit_3_POR>

Assim, se pretenderem podem aprofundar esta temática.

Texto 6B (complementar) MIGUEL, António - Gestão Moderna de Projectos. 4ª Ed. Actualizada. Lisboa: FCA, 2009. (ISBN 978-972-722-620-7). - Não é de leitura obrigatória.

Texto 6C [O PROJECTO DE ARQUIVOS CORRENTES NA CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA](http://www.moodle.univ-ab.pt/moodle/file.php/68791/Tema_6/CML_COM83.pdf). - Comunicação sobre um projecto.



## Gestão de Projecto

### Definir os OBJECTIVOS

**Para quê?**

**Assuntos abordados, público-alvo, metodologia, promotor, âmbito geográfico**

### Os objectivos concretos

**O quê?**

**O que queremos alcançar a longo prazo. As METAS são semelhantes à afirmação da missão. Metas Sociais e Metas Educativas**

Concretos o que vai alcançar exactamente

Múltiplos um projecto é constituído por vários objectivos

Mensuráveis quanto mais concretos, mais fáceis são de avaliar

Temporais distribuídos a curto, médio e longo prazo

Realistas, ou alcançáveis

Flexíveis é provável que haja a necessidade de ajustamentos ao longo do projecto

Reconhecíveis nas actividades

**(e)Specificos, Mensuráveis, Alcançáveis, Realistas, Temporais (SMART)**

### Estratégia e Metodologia

**Como?**

**A metodologia é o processo social, educativo ou organizacional, através do qual tentaremos alcançar os nossos objectivos.**

Metodologia (conceitos) ≠Métodos de Trabalho (actividades)

A metodologia é importante porque orienta o planeamento e a organização do projecto.

**A metodologia é determinada por**: - meios disponíveis; a experiência e a perícia da organização; a filosofia e os valores da organização; o calendário e o tempo disponível; o tipo de público e o ambiente social; as nossas próprias abordagens.

Elementos mais importantes:

**Coerência** – os diferentes componentes do programa devem fazer sentido como um todo

/ **Consistência** – apesar da flexibilidade deve ser consistente com o que acreditamos

/ **Eficácia** – aproveitando o melhor dos poucos recursos, mas aproveitando o potencial gerado pelo projecto

### Planear uma actividade

**O quê? Quando? Onde? Através de quê?**

O **Plano de Actividades** é a parte que estará mais visível ao público em geral.

#### Planear e determinar o tempo necessário

A importância do tempo – um projecto tem sempre um princípio e um fim. O tempo na relação entre as actividades. As actividades preparatórias também são importantes. Cada objectivo está definido através de uma actividade e cada actividade corresponde a um objectivo.

## Implementação do Projecto

**Com quê? Com quem? Quando? Onde? Como?**

Planeamento e implementação sobrepõem-se pois parte do planeamento pertence já à fase de implementação.

### Gestão de recursos

* Identificar a necessidade de recursos adicionais

#### Gestão do tempo

a melhor forma de o aproveitar bem é, gerindo-o

#### Recursos Financeiros

#### Angariar Fundos

exige uma abordagem profissional ( subsídios, patrocínios,...)

#### Recursos Materiais e Técnicos

#### Gerir Pessoas

os que influenciam os resultados do processo

#### Monitorização e Avaliação Contínua

A forma como lidera o projecto através das mudanças é basicamente o papel da monitorização e da avaliação. Durante a implementação pode e – provavelmente deve – pensar em duas ferramentas importantes: monitorização e avaliação.

Monitorizar é ver, registar, seguir ou controlar com regularidade;

Avaliar significa determinar ou fixar o valor de algo.

Para aproveitar o potencial completo da monitorização e da avaliação, deve-se considerar:

* Fases de controlo no seu plano do projecto;
* Ter uma equipa de monitorização;
* Manter-se informado quanto aos resultados;
* Diversifique as fontes de informação;
* Envolva colegas;
* Adapte objectos e actividades;
* Altere apenas o que precisa ser alterado.
* Procure por razões e padrões
* Os revezes são normais
* Aprecie e motive
* Actue no devido tempo.

## Avaliação do Projecto

* Avaliar resultados, avaliar objectivos, avaliar gestão financeira, avaliar o impacto na organização, avaliar o processo.
  + O que foi alcançado
  + Uma explicação de como tudo aconteceu
  + Um melhor planeamento de projectos futuros

A avaliação marca o final do projecto; aliás deve considerar as acções de acompanhamento do projecto.

### Preparar e conduzir uma avaliação

**Tempo, uma boa definição de objectivos, um bom planeamento da avaliação.**

### Avaliação e o planeamento do projecto

**o resultado desta análise deve determinar as acções de acompanhamento do projecto (a sua natureza, forma, extensão, etc.,)**

### Planear uma avaliação

**preparar, conceber, reunir a informação, interpretar a informação, avaliar e tirar** conclusões, implementar resultados

### Finalizar e o relatório

# Gestão da Qualidade

1. Conceitos
2. Normas relativas à gestão de serviços de informação e à gestão da informação
3. O Sistemas de Gestão da Qualidade

***Objectivos***

- Reflectir sobre o que implica um sistema de gestão de qualidade na prática diária de uma biblioteca;

- Conhecer a metodologia e as ferramentas necessárias para a implementação eficaz de um sistema de qualidade.

***Competências a adquirir:***

- Saber trabalhar de acordo com conceitos de Qualidade em um projecto de âmbito global;

- Utilizar em projectos na área da biblioteconomia as boas práticas sobre aplicação de sistemas de qualidade.

***Bibliografia***

Texto 7A [Guia Interpretativo da NP EN ISO 9001-2000 na Administração Pública Local - APCER](http://www.moodle.univ-ab.pt/moodle/file.php/68791/Tema_7/Guia_Interpretativo_da_NP_EN_ISO_9001-2000_na_Administracao_Publica_Local_-_APCER.pdf)

Texto 7B [2008 a Nova Geração das Normas ISO 9000](http://www.moodle.univ-ab.pt/moodle/file.php/68791/Tema_7/2008_a_Nova_Geracao_das_Normas_ISO_9000.pdf)

Texto 7C [ISO 9001 - As alterações da edição de 2008](http://www.moodle.univ-ab.pt/moodle/file.php/68791/Tema_7/ISO_9001_-_As_alteracoes_da_edicao_de_2008.pdf)

Texto 7D [Gestão da Qualidade uma Experiência de Implementação da CAF](http://www.moodle.univ-ab.pt/moodle/file.php/68791/Tema_7/Gestao_da_Qualidade_uma_Experiencia_de_Implementacao_da_CAF.pdf)

Texto 7E [Implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade](http://www.moodle.univ-ab.pt/moodle/file.php/68791/Tema_7/implementar_um_sistema_de_gestao_da_qualidade.pdf)

Texto 7F [Sistemas de Calidad Total en Bibliotecas y Unidades de Informacion](http://www.moodle.univ-ab.pt/moodle/file.php/68791/Tema_7/Sistemas_de_Calidad_Total_en_Bibliotecas_y_Unidades_de_Informacion.pdf)

A norma ISO 9001 constitui uma referência internacional para a Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade.

A Certificação de acordo com a ISO 9001 reconhece o esforço da organização em assegurar a conformidade dos seus produtos e/ou serviços, a satisfação dos seus clientes e a melhoria contínua.

A Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade é dirigida a qualquer organização, pública ou privada, independentemente da sua dimensão e sector de actividade.

Porque a Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade deve ser um processo credível e transparente, a APCER disponibiliza um Guia Interpretativo dos requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008, promovendo a divulgação e adopção de boas práticas de Gestão da Qualidade.

## Um Sistema de Gestão da Qualidade permite, entre outros aspectos:

* Satisfazer as expectativas dos clientes, assegurando não só a sua fidelização mas também a competitividade e o desenvolvimento sustentável;
* Assegurar, de um modo inequívoco e transparente, às diversas partes interessadas, um Sistema de Gestão da Qualidade adequado e que potencie a dinâmica da melhoria contínua;
* Proporcionar uma maior notoriedade e melhoria da imagem perante o mercado;
* Evidenciar a adopção das mais actuais ferramentas de gestão;
* O acesso a mercados e clientes cada vez mais exigentes;
* Uma confiança acrescida nos processos de concepção, planeamento, produção do produto e/ou fornecimento do serviço.

A

A Organização e o seu Meio Envolvente 26

ambiente de tarefa 28

ambiente geral 28

**Amplitude de controlo** 23

Autoridade 21

Autoridade de linha 23

Autoridade de staff 23

Autoridade funcional 23

B

Bales, Robert 14

brainstorming 33

C

cadeia de comando 23

**Centralização** 24

Cloke 17

D

Delegação 22

Departamentalização 20

**Descentralização** 24

Diferenciação 21

Direcção

Comunicação 9

Liderança 9

Motivação 9

E

**Envolvimento das partes interessadas** 36

**estratégia** 28

estratégia 10

Estratégia

táctica 28

Estratégia

operacional 28

Estratégia

plano estratégico 33

estratégias 28

F

Factores que vão alterar a gestão das empresas 17

**Fayol, Henry** 12

Função 20

funções de gestão 8, 19, 21

Controlo 9

**Direcção** 9

Organização 9

Planeamento 8

Funções de Gestão See Gestão

G

**Gestão** 8

**Gestão da Qualidade** 47

**Gestão de Projecto** 44

Gestor 10

Aptidão conceptual 11

Aptidão em relações humanas 11

Aptidão técnica 11

Eficácia 10

Eficiência 10

tarefas e aptidões necessárias 10

**Goldsmith** 17

M

McGregor, Douglas 14

metas 37

Missão 35

N

Níveis de Gestão 10

Nível institucional 10

Nível Intermédio 10

Nível Operacional 10

O

**objectivos** 37

P

Papéis desempenhados pelos gestores 16

Decisional 16

Informacional 16

Interpessoal 16

**Planeamento Estratégico** 31, 39

Plano

estratégico 28

plano estratégico 37

planos 28

Princípio escalar 23

Princípios gerais da gestão (administração) 12

R

**Responsabilidade** 21

S

Simon, Herbert 13

sistema aberto 27

stakeholders 33

**Stakeholders** 36

T

táctica 10

**Taylor** 12

teoria dos sistemas 27

Teoria dos Sistemas 15

Tipos de departamentalização 20

**Tradução da visão e da missão em objectivos** 37

U

Unidade de comando 23

V

Valores 36

Visão 32

W

Woodward, Joan 24