

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

APLICAÇÃO PRÁTICA DOS  
PILARES DA GESTÃO NUMA  
FUNDAÇÃO: MELHORIA DE  
PROCESSOS E PROCEDIMENTOS

---

Célia Filipa Jesus Silva

Versão Final

Lisboa, Julho de 2014



INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

APLICAÇÃO PRÁTICA DOS PILARES  
DA GESTÃO NUMA FUNDAÇÃO:  
MELHORIA DE PROCESSOS E  
PROCEDIMENTOS

Célia Filipa Jesus Silva

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão e dos Negócios, realizada sob a orientação científica de Doutora Maria Rosário Justino, da área científica de Gestão.

Constituição do Júri:

Presidente: Prof. Doutor José Moleiro Martins

Arguente: Mestre Fernando de Carvalho

Vogal: Prof<sup>a</sup>. Doutora Maria do Rosário Justino

Lisboa, Julho de 2014

*Uma vez que não podemos ser universais e saber tudo quanto se pode saber acerca de tudo, é preciso saber-se um pouco de tudo, pois é muito melhor saber-se alguma coisa de tudo do que saber-se tudo apenas de uma coisa.*

*(Blaise Pascal)*

## Agradecimentos

---

Durante esta longa jornada, são várias as pessoas que merecem uma palavra de agradecimento, uma vez que contribuíram em muito na conclusão deste trabalho, bem como no fim desta etapa na minha vida.

Um primeiro agradecimento dirigido à minha orientadora Doutora Maria Rosário Justino, pela sua disponibilidade, incentivo, sabedoria e paciência neste desafio.

Aos diretores de Recursos Humanos e de Gestão e direção da Fundação Champalimaud, pela sua disponibilidade imediata e recetibilidade em me ajudar, com a disponibilização de informação, um sincero obrigado.

Às minhas colegas de mestrado e colegas de trabalho: Tânia Martinho, Sónia Martinho, Flávio Santos, Manuel Barata, Sandra Silva e Carla Vieira, que me incentivaram a nunca desistir desta etapa, dando-me conselhos sobre qual a melhor forma de abordar os temas deste trabalho.

Um agradecimento muito especial aos meus pais e irmã, que sempre acreditaram em mim e me trouxeram até aqui. Um obrigada muito grande por todo o carinho e apoio, para que eu faça sempre o meu melhor.

Ao Daniel Dias, namorado, amigo e fonte de inspiração um muito obrigada por toda a pressão que exerceu em mim e por ter sempre acreditado que era possível, levantando-me o ânimo quando o cansaço apertava, dizendo sempre as palavras mais acertadas.

## Resumo

---

Gestão é, segundo Druker (1986), independente de poder, propriedade e posição social, sendo esta objetiva e tendo como responsabilidade principal o bom desempenho da organização. Nesta perspetiva, os gestores são aqueles que levam a cabo a prática desta disciplina, conduzindo todas as ações necessárias para o bom funcionamento da empresa, delegando tarefas, controlando orçamentos, alocando recursos, etc.

Desta forma, cabe aos gestores dominar as técnicas de planear, organizar, liderar e controlar, bem como perceber o papel do ser humano numa organização, por forma a interligar estes conceitos, uma vez que as pessoas são ativos fulcrais desta.

Num mundo cada vez mais global torna-se, assim, necessário que as organizações estejam mais preparadas para lidar com as constantes mudanças dos mercados, bem como à entrada de novas empresas.

Neste sentido os gestores e as organizações têm condicionantes do meio que os envolve, tanto internamente como exteriormente. Externamente estão incluídos tudo o que é alheio à organização, ou seja, os clientes, os fornecedores, fatores económicos, políticos, legais, tecnológicos, etc. Por sua vez, o ambiente interno embarca a hierarquização de tarefas e pessoas, lidar com as decisões tomadas todos os dias, bem como as aptidões dos gestores.

Deste modo, optou-se por realizar um estudo de caso, onde se ligassem as funções da gestão com a realidade da organização, a fim de ter um melhor conhecimento da aplicabilidade destas, apresentadas pelo seu fundador: Henri Fayol, numa instituição.

Assim sendo, ao longo deste trabalho irá ser abordado o enquadramento teórico relacionada com a Gestão, e de como esta surgiu e, por conseguinte, irão ser definidas e caracterizadas as funções, segundo alguns autores.

Consequentemente irá ser apresenta a metodologia utilizada, bem como a análise das funções supra na Fundação Champalimaud.

**Palavras-chave:** Planeamento, Organização, direção, controlo, gestão

## Abstract

---

Management is, according to Druker (1986), independent of power, rank and ownership, being instead a clear and objective discipline, having as principal responsibility the good performance of the organization. In this perspective, the managers are those who carry on the practice of this discipline, leading all the necessary actions to the wellbeing of the institution, delegating tasks, controlling budgets, allocating resources, etc.

Therefore, the managers have to dominate the techniques of planning, organizing, leading and controlling, as well as the perception of the role of a person in an organization. Because they are the principal assets of an organization.

In a global world, it becomes necessary for the enterprises to be more prepared to deal with the constantly market change, as well as the entrance of new organizations.

Consequently, the managers and the organizations have some forces that influence the manager's performance. These environments can be internal and external. One the first one is included everything that is foreign to the organization, like the clients, the suppliers, economic, political, legal, technological, etc, factors. The latter concerns about the hierarchization of tasks and people, coping with the decisions making made every day, as well as the skills of the managers.

Thus, it was decided to realize a case study, where the management principles were connected with the reality of the organization, in order to have a better knowledge of the applicability of these function, introduced by Henri Fayol.

Accordingly to the previous information, throughout this work it will be broached the theoretical framework, linked with Management, and how this begun. As a result of this it will be defined the characteristics of the management principles, according some authors.

Therefore it will be presented the methodology used, as well as the functions previously mentioned on the Champalimaud Foundation.

**Key words:** Planning, organizing, leading, controlling, management

# Índice

---

Agradecimentos .....	v
Resumo.....	vi
Abstract .....	vii
Índice de Figuras .....	x
1. Introdução .....	1
1.1. Contexto do estudo.....	1
1.1.1. Objetivos da Investigação .....	2
1.1.2. Justificação do estudo da dissertação.....	3
2. Enquadramento Teórico .....	5
2.1. Comunicação .....	9
2.1.2. Comunicações Interpessoais.....	11
2.1.3. Sistema de Comunicações Organizacionais .....	15
2.2. Planeamento .....	18
2.3. Organização.....	23
2.4. Direção .....	33
2.4.1. Motivação.....	35
2.4.2. Liderança .....	38
2.5. Controlo.....	41
3. Metodologia .....	47
3.1. Definição.....	47
3.2. Utilização do método de estudo de caso .....	48
3.3. Modelos.....	49
3.4. Modos de Avaliação .....	50
3.5. Tipos e Etapas.....	50
3.6. Procedimentos .....	52
3.7. Limitações à tipologia de estudo de caso .....	54
4. Estudo de Caso .....	56
4.1. Enquadramento histórico.....	56
4.2. Função Planeamento.....	58
4.3. Função Organização .....	61
4.4. Função Direção.....	64
4.5. Função Controlo .....	67

4.6. Melhorias.....	69
5. Conclusões.....	73
6. Limitações e Projeções Futuras.....	76
Referências Bibliográficas .....	77
Apêndice 1 – Proposta de Organograma .....	81
Anexo 1 – Centros de Responsabilidade .....	82

## Índice de Figuras

---

Figura 2.1. – Hierarquia da Gestão .....	6
Figura 2.2. – Funções da gestão .....	9
Figura 2.1.2.1. Processo de Comunicação Interpessoal .....	12
Figura 2.1.2.2. Regiões de Informação que influenciam a comunicação.....	13
Figura 2.2.1. – Função Planeamento .....	20
Figura 2.3.1.1. – Configuração estrutural base .....	26
Figura 2.3.1.2. - Autoridade Centralizada vs. Descentralizada.....	28
Figura 2.3.1.3 – Distinção entre Função, Estrutura e Dimensão Organizacional .....	31
Figura 2.3.1.4. – Culturas Organizacionais: A tradicional e a nova .....	32
Figura 2.4.1.1. – Processo de Motivação .....	35
Figura 2.4.2.4. – Hierarquia das necessidades de Maslow... <b>Error! Bookmark not defined.</b>	
Figura 2.4.2.5 – Teoria ERG vs Hierarquia das necessidades de Maslow .....	37
Figura 2.4.1.1. Liderança vs Gestão .....	40
Figura 2.5.1.1 – Processo de Controlo .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Figura 4.5.1. – Processo de decisão na Fundação Champalimaud.....	68
Figura 4.6.1. – Modelo de Motivação .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Figura 4.6.2. Exemplo prático de Administração por Objetivos .....	71

# 1. Introdução

---

## 1.1. Contexto do estudo

De acordo com Prata (2009), num mundo cada vez conectado e global, as empresas têm de se preparar para a entrada e permanência no mercado. Todavia, esta não é uma tarefa fácil, pois com o fácil acesso à Internet e, por conseguinte, aos produtos à venda no globo inteiro torna difícil a permanência de qualquer empresa nos mercados.

Deste modo, para muitos o fenómeno de globalização está associado ao progresso, prosperidade e paz, enquanto para outros este está conectado com regressão, desastre e decadência, segundo Kukoč (2009).

Gibson, Ivancevich, Donnelly e Konopaske (2006: 56) definem globalização como «interdependência entre redes de transporte, de distribuição, de comunicação e económicas que ultrapassam as fronteiras internacionais».

Por sua vez, Al-Rodhan (2012: 2) refere que a «Globalization is a process that encompasses the causes, course, and consequences of transnational and transcultural integration of human and non-human activities.

Chiavenato (2004) corrobora esta ideia dizendo que se, por um lado, este fenómeno aumenta a produtividade real, por outro dificulta a entrada de vários segmentos no mercado, sem que estes possam competir com os demais.

Segundo o mesmo autor, surge assim um desafio cada vez maior na criação de um sistema que maximize o crescimento global de forma equitativa, reduzindo a disparidade entre os países desenvolvidos e em vias de desenvolvimento.

Todavia, Kukoč (2009) apresenta uma verdade comum e indiscutível para ambas as partes: a globalização é um processo de atividades económicas, sociais, culturais e políticas, transcendendo as fronteiras dos mais diversos países.

Prata (2009) expõe que cada vez mais a Gestão é um pilar de elevada importância nas organizações, não podendo ser descurada. Desta forma, esta matéria planeia, organiza, direciona e controla todo o caminho de uma organização.

Assim sendo, a mesma autora referencia a importância de alinhar esta matéria com a Estratégia, uma vez que esta dá ferramentas para uma melhor deteção de

oportunidades e ameaças no mercado global, concebendo as análises externas e internas da entidade, bem como a missão, visão e objetivos desta.

### ➤ 1.1.1. Objetivos da Investigação

Cada vez mais planear, organizar, liderar e controlar torna-se imperativo nas organizações. Como tal, o objetivo da investigação passará por determinar os princípios da gestão na Fundação Champalimaud, analisando-os autonomamente, percecionando as falhas que existam nestes quatro pilares e apresentando, à *posteriori*, melhorias nestas funções.

Uma vez que a Fundação Champalimaud trabalha em diversas áreas, como clínica, e investigação e eventos, torna-se importante definir adequadamente os principais fundamentos da gestão, na medida em que, se trata de uma organização com uma extensa estrutura e dimensão. Assim sendo, estes pilares muitas vezes diluem-se ou deixam de existir no meio do processo.

Como esta organização se encontra ainda numa fase de arranque, em que ainda não está a laborar na sua capacidade máxima, torna-se importante definir quais os principais objetivos da Fundação, bem como o planeamento das suas atividades, para que tudo corra da melhor forma e não se salte nenhum passo no crescimento sustentável desta organização.

Também é relevante definir a estrutura da organização, elaborando um organograma e analisando onde o poder está concentrando, isto é, o poder, e consequentes decisões, está mais centralizado ou descentralizado, estudando as vantagens e consequências de cada um destes estados.

Outro tema importante neste estudo de caso é a comunicação dentro da organização, pois cada vez mais esta temática é relevante. Assim sendo, se a mensagem não chega ao destinatário na sua forma original, ou se não é partilhada informação em prol de um objetivo comum por parte das pessoas da organização, podem existir riscos que comprometam a Fundação.

Desta forma, após toda esta análise dos processos de gestão na Fundação Champalimaud, pretende-se sugerir melhorias para que esta organização funcione da melhor forma.

### ➤ 1.1.2. Justificação do estudo da dissertação

Um princípio, segundo Rue e Byars (1997), é uma verdade ou lei básica, que foi desenvolvida através de um longo processo de análise e experimentação controlado.

Contudo, no que respeita à Gestão, é difícil conduzir uma experiência controlada num ambiente de gestão. Isto prende-se com o grande custo e a impossibilidade de controlar em absoluto um dos principais ativos – as pessoas. Desta forma, apenas resta-nos utilizar a observação e dedução como alternativas lógicas a este processo.

Estes princípios são bastante suscetíveis de mudanças e interpretações em comparação com as leis das ciências físicas. Estas devem, assim, ser consideradas como guias de ação e não como regras que têm de ser, impreterivelmente, seguidas.

Na elaboração deste trabalho pretende-se aplicar os quatro princípios da gestão, sendo eles segundo Donnely, Gibson e Ivancevich (1998):

- **Planeamento:** processo de determinar antecipadamente o que deve ser feito e como fazê-lo; planos precisos, claros para todos os membros da organização e para os gestores.
- **Organização:** estabelece relações formais entre as pessoas e os recursos para atingir os objetivos do plano; afetação de recursos e meios às pessoas e aos grupos.
- **Direção:** processo de fazer com que as pessoas concretizem o seu trabalho eficaz e eficientemente; processo de determinar, influenciar, afetar o comportamento dos outros através da motivação, liderança, comunicação.
- **Controle:** processo de comparação do desempenho atual das organizações com os objetivos predefinidos; podem existir perturbações nos processos de planear, organizar e dirigir; necessidade de comparar os resultados com os objetivos iniciais, introduzindo ações corretivas; definir ações necessárias para corrigir desvios e evita-los no futuro.

Nesta dissertação, no capítulo 2, irão ser abordados as definições de cada uma das funções de gestão, bem como as suas características, suportando-as com modelos de diversos autores. Igualmente, neste capítulo será referido o processo de comunicação, como este funciona e o porquê de ser tão importante e transversal a todos os princípios da Gestão.

Neste seguimento, os conceitos de motivação serão igualmente abordados, uma vez que em organizações de complexa estrutura, não se deve descurar as formas de levar os funcionários a alcançar os objetivos e planos desta.

Por sua vez, no capítulo 3, será referida qual a metodologia utilizada, as suas características e limitações, bem como a explicação da sua aplicabilidade no estudo de caso da Fundação Champalimaud.

Por conseguinte, no capítulo 4 apresenta-se um resumo do que é a instituição, a sua missão, visão e valores, bem como a composição desta a nível de organização, planeamento, controlo e direção. É na caracterização destas quatro funções que o estudo de caso irá ser elaborado e onde serão apresentadas propostas de melhorias nesta entidade.

Por último, serão apresentadas as principais conclusões do estudo de caso, bem as limitações que existirem e propostas para a continuação deste mesmo estudo de caso.

## 2. Enquadramento Teórico

---

Ao se falar em Gestão, rapidamente as pessoas associam este conceito a “Gestão de Empresas”. Este pressuposto, segundo Drucker (2000) é relativamente recente, começando na década de 30 por Frederick Winslow Taylor e acabando em Chester Barnard, antes da II Guerra Mundial.

Frederick Taylor foi um dos pioneiros que desenvolveu a Gestão Científica, na qual relaciona as pessoas com o trabalho. Taylor e outros pioneiros, segundo Rue e Byars (1997) acreditavam que os trabalhadores poderiam ser motivados a produzir mais, com menos esforço, sendo recompensados pelo seu bom desempenho monetariamente, ou progredindo para cargos de supervisão e gestão.

Drucker (1999) refere que a preocupação com a Gestão e o seu estudo começou com o rápido crescimento e surgimento das organizações, no final do século XIX, e que a estrutura das empresas na França foi abordada pela primeira vez no início do século, por Henri Fayol. Este foi o presidente de uma das maiores companhias europeias no sector de extração de carvão.

Por sua vez, John J. Rockefeller, J.P.Morgan e Andrew Carnegie foram os primeiros a preocuparem-se com este tema nos EUA, sendo que mais tarde, Elihu Root aplicou a teoria da organização ao Exército Americano. Simultaneamente, Georg Siemens (1839-1901), na Alemanha, fundador do Deutsche Bank em 1870, usou por volta de 1885 os conceitos de organização de Fayol para salvar a Siemens Electric Company de um rápido declínio. Drucker (1999)

Contudo, foi a partir da 1ª Guerra Mundial que se tornou evidente a necessidade de uma estrutura de organização formal, pois a de Fayol não era a mais correta. Desta forma, com Pierre S. Du Pont e em seguida com Alfred Sloan, desenvolveu-se o conceito de “descentralização”. Este foi sendo cada vez mais utilizado, sendo que presentemente se começou a adotar a “equipa” como sendo estrutura mais correta:

(...) não existe um único tipo de organização correta. Existem apenas organizações e cada uma delas possui forças diferentes, limitações distintas e aplicações específicas. Drucker (1999: 20)

Torna-se assim evidente, segundo Drucker (1999) que a organização não é algo absoluto, mas sim algo que ajuda a rentabilizar o trabalho conjunto dos recursos humanos. Todavia, não se deve erradicar a hierarquização, pois em certas situações é

necessário que haja um “chefe” que dê uma ordem e que os seus subordinados a cumpram sem objeções.

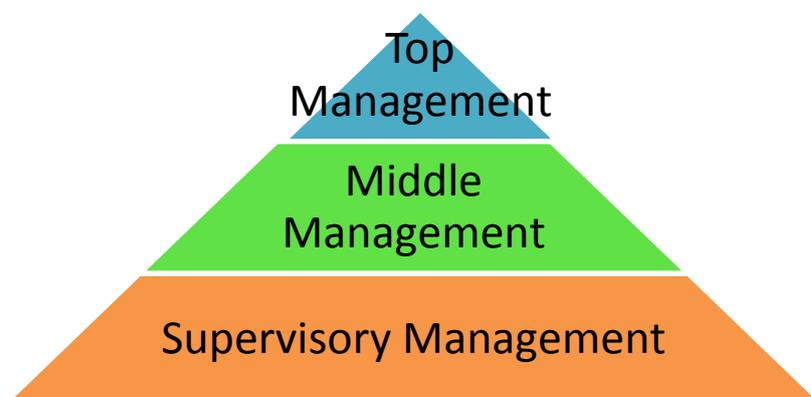
O mesmo autor refere que outras situações, no seio da mesma organização, carecem de deliberação e de trabalho de equipa. Logo, não existe um tipo de organização mais correta que outra, pois as empresas não são todas homogéneas nem devem ter a mesma estrutura.

Foi a partir de 1920 que a Gestão foi aceite como uma disciplina respeitável de ser estudada, como referenciam Rue e Byars (1997), sendo primeiramente estudada nas escolas de engenharia.

Rue e Byars (1997) referem que, dado o dinamismo do ambiente em que estamos inseridos - a internacionalização, a mudança social, ambiental, sociológica e tecnológica, os custos dos recursos naturais – o ambiente no trabalho torna-se cada vez mais complexo e sujeito a rápidas mudanças. Desta forma, tomar decisões sobre as atividades futuras da empresa neste contexto é a principal tarefa da Gestão, que tanto se aplica a uma pequena empresa como um restaurante ou a um Hospital, ou uma multinacional como a Deloitte ou a Coca-Cola:

Management is a form of work that involves coordinating and organization’s resources – land, labor and capital – to accomplish organizational objectives”. Rue e Byars (1997:4)

A hierarquização da Gestão consiste, segundo os mesmos autores em três níveis diferentes, como podemos observar na Figura 2.1.



**Figura 2.1.** – Hierarquia da Gestão

**Fonte:** Adaptado de Rue e Byars (1997:5).

Desta forma, os gestores têm de dominar as técnicas de planejar, organizar, liderar e controlar, bem como a percepção do papel do ser humano numa organização, conseguindo interligá-las, segundo Donnelly, Gibson e Ivancevich (1998).

Contudo, os gestores e as organizações têm a condicionante do meio que os envolve, tanto internamente como exteriormente.

De acordo com diversos autores, Fayol foi o criador da administração e das principais funções da gestão: *to plan, to organize, to coordinate, to control*, sendo que o seu pensamento só se impôs quando foi retomado pelas *business schools* americanas nos anos 60, como este refere no seu livro *Administração Industrial e Geral* de 1989.

Fayol (1989) propôs 14 princípios de gerir organizações, com o intuito de servir de guia de pensamento para os gestores. Os princípios são:

- Divisão do trabalho – divisão do trabalho em tarefas, direcionando-as para o aumento de eficácia;
- Autoridade e responsabilidade – ter o poder de dar ordens e fazer com que estas sejam cumpridas, respondendo sempre aos seus atos e decisões;
- Disciplina – Definir regras para serem cumpridas e violações para serem punidas;
- Unidade de Comando – cada colaborador deve receber ordens de apenas um superior;
- Unidade de Direção – uma cabeça e um plano para cada grupo de atividades que tenham a o mesmo objetivo;
- Subordinação – prevalência dos interesses gerais da organização;
- Remuneração do Pessoal – deve existir uma remuneração justa para garantir a satisfação dos empregados da empresa em termos de remuneração;
- Centralização – Concentrar os poderes de decisão no chefe, distribuindo da melhor forma as tarefas a serem realizadas;
- Hierarquia – linha de autoridade que vai do escalão mais alto para o mais baixo;
- Ordem – ordenar as tarefas para melhor produtividade da organização;
- Equidade – disciplina e ordem justas melhoram o comportamento dos empregados;
- Estabilidade do Pessoal – trata de conceitos básicos como a segurança no emprego, promover o bem-estar dos colaboradores, evitando prejuízos;
- Iniciativa - propor ou colocar uma ideia em prática;

- Espirito de equipa – Trabalho em conjunto, o que facilita a comunicação entre os integrantes de um mesmo grupo e que juntos defendam o mesmo propósito.

Contudo, segundo Donnelly, Gibson e Ivancevich (1998), estes não dão resposta em relação à quantidade que cada um destes deve ser usado.

Segundo Rue e Byars (1997), a real contribuição de Fayol para a Gestão, não foram os catorze princípios, mas sim a identificação das funções de planeamento, organização, comando, coordenação e controlo dos elementos da gestão.

Nesta perspetiva, Fayol (1989) enfatiza o planeamento e a organização como sendo a base para as outras funções. É, assim, necessário, observar, recolher, classificar e interpretar os factos, sendo que impor regras numa organização é de extrema importância para a inexistência de caos.

De acordo com Rue e Byars (1997), o trabalho realizado por Taylor e Fayol são complementares, na medida em que ambos acreditavam numa adequada gestão de pessoas e outros recursos como chave principal do sucesso organizacional.

A importância da previsão, segundo Fayol (1989), pode ser anual, de longo prazo, mensal, sendo que ao fazer este trabalho, o pessoal aumenta o seu valor de ano para ano, o que por conseguinte faz com que estes melhorem.

O facto de se combater a burocratização faz com que as relações sejam mais pessoais, ganhando-se, por conseguinte, rapidez, clareza e harmonia nas decisões que se possam tomar, evitando-se assim intermediários. Fayol (1989)

É também, essencial, segundo o mesmo autor, recorrer a *controllers* de gestão e fórmulas que rapidamente permitam um maior e melhor controlo de prevenção contra “surpresas desagradáveis”.

Deste modo, Fayol (1989) discrimina o conjunto de operações que constituem uma empresa, seja esta complexa ou simples, grande ou pequena, divididos em 6 grupos:

1. Técnicas – produção, fabricação e transformação. Esta é a operação que, na maioria das vezes, tem mais contributo para o desenvolvimento da empresa;
2. Comerciais – compras, vendas e permutas. A prosperidade da empresa depende muita desta área, pois se o produto não se vende, não há rendimento. Desta forma, “saber comprar e vender é tão importante como saber fabricar bem”, segundo Fayol (1989:24);

3. Financeiras – Procura e gerência de capitais. É imprescindível que exista uma hábil gestão financeira, por forma a tirar partido das disponibilidades e evitar aplicações imprudentes de capital. Um exemplo disto poderá ser receber de clientes em pronto pagamento ou a 30 dias e pagar a fornecedores a 60 ou 90 dias;
4. Segurança – proteção de bens e de pessoas;
5. Contabilidade – Inventários, balanços, preços de custos, estatísticas, etc.
6. Administrativas – previsão, organização, direção, coordenação e controlo.

Apesar das funções distintas, mas complementares da gestão, todas contribuem para dar vida à organização, como podemos verificar através da Figura 2.2.



**Figura 2.2.** – Funções da gestão

**Fonte:** Elaboração Própria.

## 2.1. Comunicação

Segundo Rue e Byars (1997) a comunicação é o ato de transmissão de informação, sendo esta essencial a todas as funções da Gestão. Por exemplo, é necessário que,

aquando da definição dos objetivos, este sejam explicados aos trabalhadores da organização para que “caminhem” todos para o mesmo fim.

Por sua vez, Donnely, Gibson e Ivancevich (1998: 374) sustentam que «communication is the transmission of common understanding through the use of symbols». Ou seja, sem existir uma transmissão verbal ou por símbolos, não há comunicação.

Para os mesmos autores, gerir pessoas com eficiência requer a percepção de vários fatores de comportamento, sendo que a comunicação se trata de uma capacidade vital que um gestor tem de ter.

Rue e Byars (1997) referem que um gestor ocupa 50 a 90% do seu tempo a comunicar. Contudo, é estimado que cerca de 70% das comunicações de negócios falham o seu propósito nas organizações, sendo que os avanços tecnológicos nesta área apresentam cada vez mais um grande desafio para os gestores.

Donnely, Gibson e Ivancevich (1998) apoiam os autores supra, referindo que escrever não é comunicar e que ler não é compreender, isto é, as pessoas tendem a pensar em termos muito simples sobre um processo muito complexo. E é por esta razão que a falta de comunicação é presentemente um dos maiores problemas das organizações.

Donnely, Gibson e Ivancevich (1998) expõem que os problemas acontecem maioritariamente devido a mal entendidos ou a rumores. Por isso, os mesmos autores relatam que o importante não é quando os gestores comunicam, mas sim se estes o fazem eficientemente ou não.

Desta forma, Donnely, Gibson e Ivancevich (1998) explicam que o processo de comunicação se inicia, de uma forma simples, quando um individuo, ou grupo, (comunicador) tem uma ideia ou uma mensagem para transmitir a outro individuo ou grupo (recetor).

Para esta ser percecionada é necessário que o comunicador a transmita através de um conjunto de códigos ou símbolos, cujos podem ser através da linguagem verbal ou não verbal. Esta é depois enviada através de um canal que pode ser “cara-a-cara”, por telefone, reuniões, relatórios, horários, vídeos, etc. Posto isto, a mensagem é recebida pelo recetor que a interpreta de acordo com as suas experiências e referências anteriores.

Donnely, Gibson e Ivancevich (1998) ressalvam, ainda, que quanto mais próxima a mensagem for dos conhecimentos do recetor melhor é a comunicação, logo menor

probabilidades de falhas. Contudo, a mensagem recebida pode ter falhas devido a presença de distúrbios no ambiente onde decorre a ação.

Para uma melhor perceção de que a mensagem foi realmente recebida, o recetor deverá dar o seu *feedback*, isto é, o recetor dá resposta ao comunicador transmitindo as suas ideias e pensamentos sobre a mensagem. Desta forma, os gestores ao incentivarem o *feedback* por parte dos seus trabalhadores aumentam a produtividade destes, bem como a sua satisfação.

Desta forma, a comunicação aparece em variadas formas: o contacto pessoal, mais denominado por “cara-a-cara”, ou através das expressões faciais ou movimentos, as cartas, relatórios, etc. Ou seja, a comunicação pode ser vista através de dois prismas, comunicações interpessoais e comunicações organizacionais. Estas são interdependentes, pois a primeira está contida na segunda.

Robbins (2005) afirma que a comunicação apresenta quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização: controlo, motivação, expressão emocional e informação. A primeira comporta as hierarquias e orientações formais da organização na medida em que, os indivíduos ao seguirem instruções específicas dos seus superiores imediatos, bem como a reportarem problemas de trabalho a estes, estão a ser controlados.

O mesmo autor refere que, no que respeita à motivação, esta ajuda a esclarecer aos funcionários a sua função, a qualidade do seu desempenho e o que fazer para melhorá-lo. Por conseguinte a expressão emocional deriva do *feedback* dos trabalhadores aos seus superiores das suas frustrações, sentimentos e necessidades sociais.

A comunicação, como referido anteriormente pelos vários autores, pressupõe informação, isto é, a sua transmissão e receção.

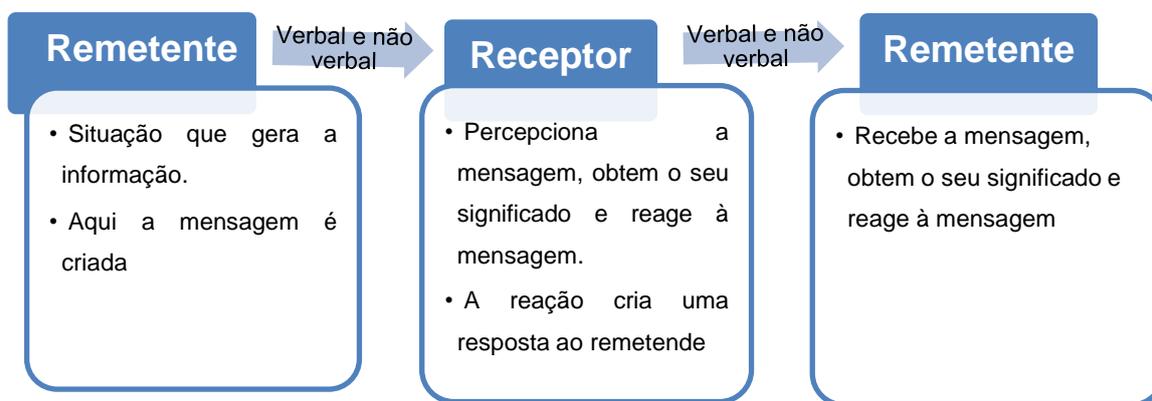
### ➤ 2.1.2. Comunicações Interpessoais

Rue e Byars (1997) expõem que, na sua maioria, a comunicação eficiente entre indivíduos, especialmente entre gestores e subordinados, é sempre crítica, na medida em que almejam objetivos organizacionais diferentes.

Para Donnely, Gibson e Ivancevich (1998: 383) comunicações interpessoais denomina-se em «information the managers receive from and transmit to individuals

with whom they interact». Sendo que, a forma como os gestores recebem e transmitem informação depende de com quem estes interagem.

Rue e Byars (1997: 66) definem comunicações interpessoais como sendo «an interactive process between individuals that involves sending and receiving verbal and nonverbal messages», como podemos verificar na Figura 2.1.2.1. A necessidade de comunicar nasce, assim, do desejo de partilhar informação com outra pessoa, despoletada por um acontecimento ou evento.

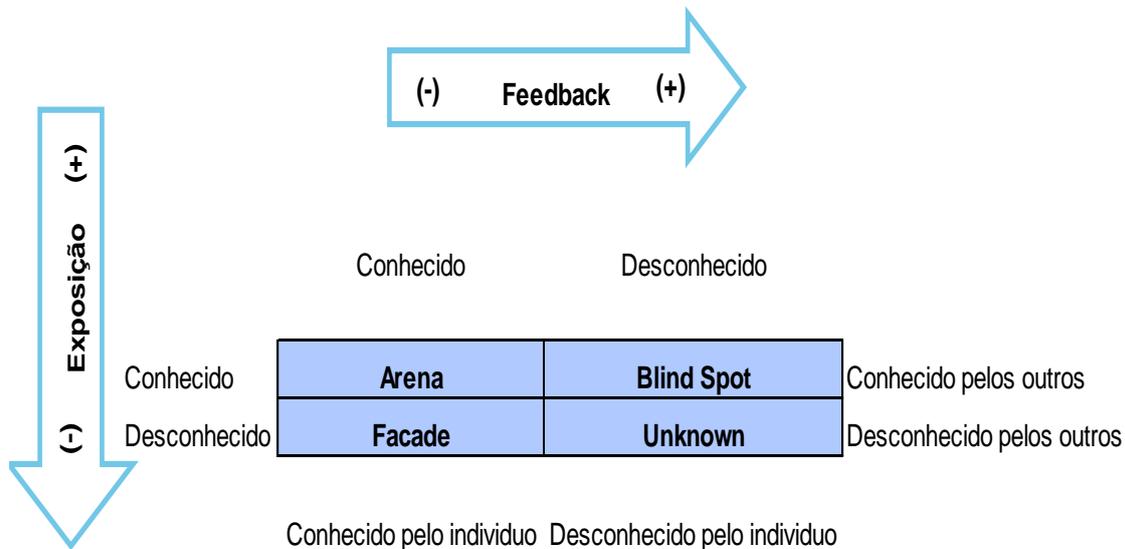


**Figura 2.1.2.1.** Processo de Comunicação Interpessoal

**Fonte:** Adaptado de Rue e Byars (1997: 67).

Contudo, existem certos fatores que interferem no processo supra referido, fazendo com que este falhe, como expõem Rue e Byars (1997). Estas falhas podem derivar dos conflitos ou de pressupostos inadequados, interpretações diferentes, emoções antes ou no decorrer da comunicação, fraco hábito de ouvir, capacidades inadequadas de comunicação, *feedback* insuficiente, etc. Desta forma, o primeiro passo para uma comunicação efetiva é a compreensão e o conhecimento das barreiras desta.

Para Donnely, Gibson e Ivancevich (1998) a informação é detida por nós indivíduos e pelos outros, embora cada um de nós não saiba que não detém toda a informação sobre determinado assunto. Posto isto, estes autores apresentam quatro regiões de informação, onde esta é e não é conhecida pela pessoa e pelos indivíduos, como se segue na Figura 2.1.2.2.



**Figura 2.1.2.2.** Regiões de Informação que influenciam a comunicação

**Fonte:** Adaptado de Donnely, Gibson e Ivancevich (1998: 384).

De acordo com Donnely, Gibson e Ivancevich (1998), no espaço *Arena* as duas partes têm o conhecimento necessário para continuarem com uma comunicação eficiente. Nesta área, ambas as partes têm de partilhar sentimentos, dados, pressupostos e capacidades, sendo o entendimento comum predominante.

Os mesmos autores referem que na área *Blind Spot* a informação relevante é ocultada pelos outros ao indivíduo, tornando-se numa desvantagem na comunicação, uma vez que os sentimentos e perceções estão encobertos. Esta área representa uma incapacidade para o indivíduo, na medida em que este não consegue compreender os comportamentos e decisões da contraparte sem deter todos os dados para o seu entendimento.

Donnely, Gibson e Ivancevich (1998) apresentam *Facade* como a área onde a informação é conhecida pelo indivíduo e não pelos outros, o que pode tornar as comunicações superficiais. Esta é considerada um espaço perigoso, pois se um subordinado tem informações que o seu superior imediato não dispõe, diminui em muito uma comunicação efetiva.

Por último, o espaço *Unknown* contém partes de informação relevante que tanto o indivíduo como os outros desconhecem, segundo Donnely, Gibson e Ivancevich (1998).

Esta área está muito patente em organizações em que os indivíduos, de diferentes áreas, têm de se coordenar nas suas atividades através da comunicação.

Contudo, a mesma figura indica que existem duas estratégias para melhorar a comunicação, sendo elas a exposição e o feedback.

Na primeira estratégia, o indivíduo terá de ser honesto e partilhar a informação com os outros. Este nome deriva, do facto de o indivíduo permanecer numa posição vulnerável, pois a partilha de informação envolve sempre riscos, de acordo com Donnely, Gibson e Ivancevich (1998).

Na segunda, quando o indivíduo carece de informação para conseguir compreender a contraparte terá de ter a predisposição de a partilhar e o indivíduo predisposição de ouvir.

Desta forma, segundo os mesmos autores, a obtenção do *feedback* está dependente da cooperação ativa dos outros, enquanto a exposição requer um comportamento ativo por parte do indivíduo para ouvir os outros.

Donnely, Gibson e Ivancevich (1998) afirmam que a região *arena* é relativamente pequena em comparação com as restantes, o que resulta uma grande dificuldade em alcançar uma comunicação o mais efetiva possível. Com isto os autores sugerem que cada indivíduo tem como sua base de compreensão e conhecimento, a sua experiência e as suas referências para formar julgamentos e retirar conclusões.

Outra barreira que ocorre frequentemente, segundo Donnely, Gibson e Ivancevich (1998) passa pela perceção seletiva, onde o indivíduo bloqueia nova informação, quando esta vai contra as suas convicções e crenças.

Os mesmos autores descrevem que os problemas de semântica são, também, umas das principais barreiras na comunicação pois, só conseguimos transmitir informação através de símbolos, sendo que a maioria destes se referem a palavras. Desta forma, para Donnely, Gibson e Ivancevich (1998: 388) as palavras podem ter significados completamente divergentes para diferentes pessoas, isto é, «the understanding is in the receiver, not in the words».

Para melhorar estas barreiras da comunicação, Donnely, Gibson e Ivancevich (1998) afirmam que, é necessário que os gestores estejam focados nas mudanças dos indivíduos e/ou das estruturas organizacionais.

### ➤ 2.1.3. Sistema de Comunicações Organizacionais

Donnely, Gibson e Ivancevich (1998) referem que o organograma de uma organização define a comunicação nesta em quatro direções: ascendente, descendente, horizontal e diagonal. Desta forma, o gestor tem conhecimento das barreiras de uma eficiente comunicação organizacional e, como tal, pode agir de forma a ultrapassá-las.

Desta forma, segundo Rue e Byars (1997) o sistema de comunicações descendentes é feito através da cadeia de comando, onde a mensagem é transmitida do nível superior para os níveis inferiores através de regulamentos, memorandos oficiais, manuais, ou publicações da própria empresa.

Este tipo de comunicação, de acordo com Donnely, Gibson e Ivancevich (1998) pode-se tornar adequada ou inadequada, na medida em que, pode acontecer que nenhum trabalhador se responsabilize por alguma reclamação feita por parte do cliente ou de outro trabalhador, criando *stress* desnecessário dentro da organização.

Por outro lado, e em organizações de grandes dimensões, é normal existir um grupo com treino em comunicações, por forma a criarem publicações com vista à explicação dos objetivos e os planos da empresa e a dar resposta às eventuais reclamações e críticas.

Tendo isto em conta, Rue e Byars (1997) referem que é necessário ter-se em conta o meio pelo qual é transmitida a mensagem. Ou seja, se o fazemos por via verbal, não teremos qualquer registo do mesmo nem conseguiremos fazer o filtro do assunto, mas teremos logo o *feedback*.

Por sua vez, se transmitimos a mensagem por via escrita, teremos o registo do mesmo, mas em contrapartida poderemos não obter a resposta atempadamente, como podemos ver na Figura 2.1.3.1.

Método de Comunicação	Mais Efectivo	Menos Efectivo
Comunicação verbal	Repreender trabalhadores Resolução de discussões entre trabalhadores	Comunicação de informação, requerindo acções futuras Comunicação de informação geral da empresa Comunicação de directivas, regras, políticas da empresa Comunicação de problemas aos superiores Promoção de campanhas de segurança
Comunicação escrita	Comunicação de informação, requerindo acções futuras Comunicação de informação geral da empresa	Comunicação de informação, requerindo acções futuras Recomendação de um trabalhador pelo seu notável desempenho Repreensão de um trabalhador pelo seu fraco desempenho Resolução de discussões entre trabalhadores
Comunicação verbal e depois escrita	Comunicação de informação, requerindo acções futuras Comunicação de directivas, regras, políticas da empresa Comunicação de problemas aos superiores Promoção de campanhas de segurança Recomendação de um trabalhador pelo seu notável desempenho	

**Figura 2.1.3.1. – Sistema de Comunicação Organizacional**

**Fonte:** adaptado de Rue e Byars (1997: 72).

Para Rue e Byars (1997), o sistema de comunicação ascendente é a transmissão de informação dos níveis inferiores para os superiores de uma organização. Este sistema deverá apoiar os gestores no seu julgamento de eficiência das comunicações descendentes, aprendendo com estas situações prejudiciais ao bom funcionamento da empresa e resolvendo-as.

Os mesmos autores sugerem que este sistema deverá ser utilizado para comunicar aos superiores as realizações, progressos e planos dos seus subordinados; problemas não resolvidos em que os trabalhadores por si só não conseguem solucionar; sugestões ou ideias para melhorar os grupos de trabalho; e os sentimentos dos trabalhadores sobre o seu trabalho bem como os da empresa.

A chave de sucesso para uma eficiente comunicação ascendente passa, de acordo com Rue e Byars (1997), pela confiança que um gestor deposita no seu subordinado,

para que este não tenha receio de ser penalizado por expor as suas opiniões e contribuir com as suas sugestões.

Segundo Donnely, Gibson e Ivancevich (1998), a comunicação ascendente é difícil de ser eficiente, especialmente nas organizações de grande dimensão. Os canais para a eficiência passam por existirem caixas de sugestões, reuniões de grupo, relatórios para os supervisores, etc.

Este tipo de comunicação é importante na medida em que, qualquer trabalhador tem uma palavra a dizer sobre o que se passa na organização, contribuindo para o bem-estar da organização. Inclusive, os autores Donnely, Gibson e Ivancevich (1998) referem que os Japoneses implementam e enfatizam o sistema de “*face-to-face*”, fazendo com que os trabalhadores, dos níveis mais baixos das empresas, falem diretamente com a administração das mesmas, sobre os eventuais problemas que advenham da atividade. Tendo isto em conta, os executivos dão formação aos seus trabalhadores, bem como os incentivam a dar o seu contributo com sugestões, sendo estas depois compensadas.

Posto isto, e tendo em conta os mesmos autores, estes referem o *Upward Feedback* como sendo um mecanismo onde os trabalhadores dão as suas sugestões e o seu parecer sobre a empresa. Dão como exemplo o uso da caixa de sugestões onde, mais do que criticarem e reclamarem, estes alertam para os problemas existentes no ambiente de trabalho bem como as suas potenciais resoluções.

Esta ferramenta permite assim ajudar a criar um ambiente de liderança partilhada entre gestores e trabalhadores, o que leva a um maior desempenho por parte destes, podendo aumentar a produtividade da empresa. Neste sentido, existe cada vez mais a aposta na formação destes ativos, no sentido de identificarem problemas, perceberem a sua magnitude e impacto na empresa, bem como de os solucionarem.

Contudo, Rue e Byars (1997) apresentam algumas limitações neste sistema que inclui:

- A Gestão falha na resposta aos seus subordinados, o que pode incitar a não transmissão de informação por parte destes;
- Os gestores tendem a manifestar uma posição defensiva em relação a acções não perfeitas, o que contribui para que os trabalhadores, com o intuito de se protegerem, ocultam informações;
- A atitude do gestor tem de ser proactiva, sendo que este tem de ter a capacidade de ouvir, para que a comunicação melhore;

- Barreiras físicas como a separação do gestor dos seus trabalhadores, contribui para o aumento de problemas na comunicação;
- O tempo que leva uma opinião ou sugestão de um trabalhador a ser avaliada e aprovada pelos diversos níveis de gestão prejudica a comunicação;
- A estrutura da organização pode ser impeditiva a uma eficiente comunicação pois, quanto mais hierarquizada for, pode-se perder informação relevante no processo; e
- O *status* e o poder dos indivíduos nos níveis superiores podem causar entravamentos na comunicação, pois aceitar sugestões de um subordinado é difícil de gerir para o ego.

Rue e Byars (1997) apresentam a comunicação horizontal como seguindo a corrente formal de comando numa organização. Este sistema é essencial para que exista coordenação entre departamentos.

Segundo os mesmos autores, neste tipo de canal estão considerados os departamentos especializados como engenharia, pesquisa, *marketing*, controlo de qualidade, etc., sendo que por vezes alguns departamentos são dependentes uns dos outros, para alcançar os seus objetivos.

Por sua vez, Donnely, Gibson e Ivancevich (1998) referem que o mesmo canal pode ser ineficiente, pois existe uma falta de conhecimento das atividades das diversas áreas de organização.

Por sua vez, a comunicação diagonal, segundo os mesmos autores, é o canal menos utilizado dentro de uma organização. Este é utilizado, por exemplo, quando um *controller* de uma grande empresa pretende fazer uma análise do custo da distribuição de um determinado produto, sendo que parte desta análise terá de ser feita por algum vendedor através de um relatório especial. Com isto, poupa-se tempo ao invés de utilizar os caminhos tradicionais.

## 2.2. Planeamento

Fayol (1989) classifica o planeamento como previsão, ou seja, tem de se calcular o futuro e, ao mesmo tempo, precavê-lo.

Rue e Byars (1997: 124) definem o planeamento como «the process of deciding what objectives to pursue during a future tie period and what to do to achieve these objectives».

Por sua vez, Chiavenato (2004: 192) explica o planeamento como «a função administrativa que define objetivos e decide sobre os recursos e tarefas necessários para alcança-los adequadamente».

Donnely, Gibson e Ivancevich (1998) referem que alguns gestores consideram a função planeamento como sendo primária, deixando as outras para um plano secundário. Os mesmos autores complementam dizendo que, o planeamento é vital para que as organizações alcancem elevados níveis de desempenho.

Desta forma, Donnely, Gibson e Ivancevich (1998: 141) definem o planeamento como «a set of related steps by which management activities determines what is to be done and how it will be done». Este resulta sempre num plano, um documento escrito: com os objetivos, especificando as futuras condições que o gestor almeja; com os meios/ações planeados para alcançar os objetivos definidos; e com os recursos que irão ser necessários, bem como estes se devem dispor e alocar. Posto isto, dá-se a implementação, isto é, a direção dos trabalhadores a fim de executar o plano.

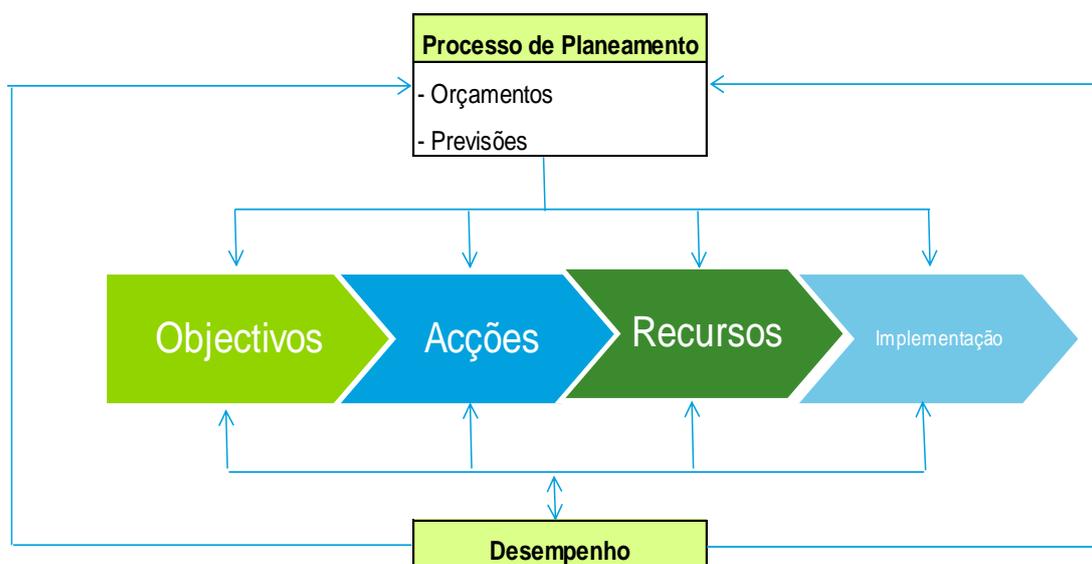
Para Fayol (1989: 65), «a preparação do programa de ação é uma das operações mais importantes e mais difíceis de toda a empresa», pois pode colocar em risco todas as restantes funções da gestão, bem como a administração da organização. Tendo isto alinhavado, o administrador/gestor deve indicar o objetivo da ação bem como a sua execução, fixando, harmonizando e coordenando as partes, bem como decidindo o caminho a seguir.

Donnely, Gibson e Ivancevich (1998) referem que estes quatro elementos estão relacionados entre si, pois os objetivos estão correlacionados com os recursos que são possíveis. Por sua vez, a disponibilidade destes reflete-se nos meios e ações desenhados para a obtenção dos objetivos definidos. Estas correlações verificam-se como podemos ver na Figura 2.2.1.

Chiavenato (2004) afirma que é importante, ao se falar de planeamento, referir os planos, pois são estes são as colocações ordenadas daquilo que é necessário para alcançar os objetivos, são também, a identificação dos recursos necessários, as tarefas a serem executada, as ações a serem tomadas e os tempos seguidos.

Donnelly, Gibson e Ivancevich (1998: 142) descrevem como principais benefícios desta função a coordenação de esforços, a preparação para a mudança, desenvolvimento dos padrões de performance e o dos gestores. Desta forma, o planeamento possibilita a uma organização precaver-se contra uma contingência, ao invés de a aceitar.

Neste sentido, Rue e Byars (1997: 124) assertam que o planeamento providencia, também, um meio para envolver os trabalhadores de diversas áreas nesta função, o que faz com que estes percecionem o panorama geral da organização, trabalhando em conjunto, para alcançar os objetivos desta.



**Figura 2.2.1.** – Função Planeamento

**Fonte:** Adaptado de Donnelly, Gibson e Ivancevich (1998: 141).

Outra razão que sustenta esta função, segundo Rue e Byars (1997), é que este pressupõe um grande exercício mental, pois os gestores através da sua experiência e do seu conhecimento conseguem pensar em planos e novas formas de fazer com que a organização esteja preparada para a mudança.

O plano, segundo os mesmos autores, pode ser formal ou informal, sendo o segundo o mais usual. Este vai depender, também, da necessidade da empresa, bem como o seu tamanho, tipo de atividade e o ambiente onde esta está inserida.

Fayol (1989) acrescenta dizendo, que o planeamento é indispensável à organização, podendo este ser simples, complexo, sucinto, detalhado, de longa ou curta duração, com a possibilidade dos planos realizados serem bons ou medíocres.

Contudo, Fayol (1989) comenta que não é apropriado a realização de dois planos em simultâneo, pois podem gerar confusão e desordem. Ao invés disto, pode-se elaborar um plano faseado, dividido em várias partes, como por exemplo: um plano geral, um plano técnico, um plano comercial, um plano financeiro, etc., sendo que, qualquer alteração feita num destes, repercutir-se-á nos restantes.

Neste sentido, os meios de ação devem ser contínuos, os planos suscetíveis a mudanças, unos e precisos. Contudo, Fayol (1989: 67) afirma que «é necessário procurar na prática dos negócios, elementos de comparação, modelos [...]» para colmatar as falhas que possam existir.

Por sua vez, Chiavenato (2004) aponta três tipos de planeamento: planeamento conservador, planeamento ótimo e planeamento adaptativo.

Segundo o mesmo autor, o primeiro tipo de planeamento prende-se com o facto de se utilizarem dados históricos e projeta-los no futuro. Este preocupa-se com a identificação e resolução das deficiências e problemas interno.

O planeamento ótimo é voltado para a adaptabilidade e inovação dentro de uma empresa, ou seja, este está geralmente baseado na preocupação de melhorar as práticas vigentes da organização, de acordo com Chiavenato (2004).

Por último, o planeamento adaptativo está voltado para a eliminação das deficiências localizadas no passado da organização, sendo que a sua base é predominantemente aderente no sentido de se ajustar ao ambiente, preparando-se para as futuras contingências, como referem Chiavenato (2004).

O mesmo autor colmata dizendo que em todo o caso, o planeamento, consiste na tomada antecipada de decisões. Neste sentido, «não se trata simplesmente da previsão das decisões que deverão ser tomadas no futuro, mas das decisões que produzirão efeitos e consequências futuras.» Chiavenato (2004: 194)

Existem três tipos de previsões que se pode fazer, segundo Fayol (1989), anuais, decenais e especiais, que quando são fundidas e harmonizadas constituem o planeamento geral da organização. Estes devem ser preparados com cuidado minucioso e feito individualmente pelas diversas áreas, revistas, modificadas ou e/ou completadas pela direção geral e, por conseguinte, submetidas ao exame e aprovação do Conselho de Administração. Todavia, Fayol (1989) apresenta algumas vantagens e desvantagens desta função.

Como vantagens, o facto de existirem vários intervenientes no processo, faz com que cada um deles inclua a sua experiência e o seu sentimento de responsabilidade na realização da previsão. Isto faz com que nenhum recurso seja negligenciado.

Chiavenato (2004) refere como vantagem o facto de o planeamento poder aumentar o foco e a flexibilidade, uma vez que passa a conhecer melhor as necessidades dos seus clientes, operando dinâmica, rápida e agilmente. Assim sendo, esta função é orientada para os resultados, para as prioridades, para as vantagens e para as mudanças.

Outra das vantagens desta função, de acordo com Chiavenato (2004) baseia-se na melhoria na coordenação e no controlo, bem como na administração do tempo disponível.

Não obstante, Fayol (1989: 73) acrescenta que, «sabendo o que pode e o que quer, a empresa empreende marcha firme», abordando os negócios com mais firmeza e segurança e estando mais preparada contra surpresas e acidentes de percurso que possam advir.

Como desvantagem, Fayol (1989), afirma que o planeamento anual se trata de uma tarefa delicada, longa e trabalhosa, principalmente quando elaborada pela primeira vez. Isto deve-se ao facto de se ter de comparar os factos reais com os previstos, verificar quais os erros e êxitos cometidos nos anos anteriores. Porém, cada renovação anual propicia alguma simplificação no planeamento.

Também o facto de não haver continuidade nesta prática e mudanças injustificadas na orientação dos planos são ameaças ao negócio da empresa, de acordo com Fayol (1989). Para colmatar esta desvantagem, Fayol aconselha que o plano seja maduramente estudado num ambiente de calma, para que nenhuma decisão futura seja tomada precipitadamente.

Posto isto, Chiavenato (2004) apresenta o processo do planeamento numa série de sequencial de seis passos, sendo eles:

1. **Definição de objetivos** – devem especificar resultados desejados e a meta onde se quer chegar;
2. **Verificação da situação atual em relação aos objetivos** – verificação de onde se está e o que é preciso ser feito;

3. **Desenvolvimento de premissas quanto às condições futuras** – geração de cenários alternativos para os estados futuro das ações, análise do que pode ajudar ou prejudicar o progresso em direção aos objetivos;
4. **Análise das alternativas de ação** – relacionamento e avaliação das ações que devem ser tomadas, escolha de uma delas para seguir um ou mais objetivos definidos e fazer um plano para alcançar os mesmos;
5. **Escolha do melhor curso de ação** – tomada de decisão onde se escolhe a melhor alternativa e se abandona as restantes;
6. **Implementação do plano e avaliação dos resultados** – seguir o que foi planejado, bem como tomar as respectivas correções das ações à medida que forem necessárias. Este tem de ser contínuo e permanente, abrangendo o maior número de pessoas na sua elaboração e implementação.

Em suma, o planeamento exige que o pessoal tenha, conforme Fayol (1989: 74), a arte de liderança, atenção contínua, prudência, estabilidade, competência profissional, experiência nos negócios.

Posto isto, Fayol (1989) confronta o planeamento de uma empresa com o Estado, dizendo que o conjunto de qualidades supracitadas não estão patentes neste, uma vez que as previsões nunca ficam prontas a tempo e a previsão a longo prazo é raro. Isto deve-se à instabilidade dos ministros e uma grande rotatividade do pessoal no Governo, pois estes não têm tempo de adquirir as qualidades que era suposto.

### 2.3. Organização

Fayol (1989: 77) refere que «organizar uma empresa é como dotá-la de tudo o que é útil a seu funcionamento: matérias-primas, Utensílios, capitais e pessoas».

Chiavenato (2004: 286) define organização como «o arranjo e disposição dos recursos organizacionais para alcançar objetivos estratégicos» e como reorganização «a ação de alterar a estrutura organizacional para ajustá-la às novas condições ambientais».

Donnelly, Gibson e Ivancevich (1998: 188) referem que a função organização é descrita em termos de divisão e delegação de tarefas, autoridade, determinação das bases apropriadas dos departamentos e decisão do tamanho adequado destes.

Por sua vez, Rue e Byars (1997: 180) designam a função de organização como sendo:

(...) the grouping of activities necessary to attain common objectives and the assignment of each grouping to a manager who has the authority required to supervise the people performing the activities.

Segundo os mesmos autores, uma das principais razões para que esta função deva existir é a criação de linhas de autoridade, isto é, na ausência de autoridade o ambiente torna-se caótico, onde as pessoas dizem umas para as outras o que têm de fazer.

Rue e Byars (1997: 180) apresentam como segunda razão o melhoramento e qualidade do trabalho através das sinergias, ou seja, «when individual or groups work together to produce a whole greater than the sum of the parts».

A razão última para a existência da função organização prende-se com o facto de esta melhorar os canais de comunicação dentro da empresa, de acordo com Rue e Byars (1997: 180).

Donnelly, Gibson e Ivancevich (1998: 188) auferem que a principal razão da função supracitada «is to achieve coordinated effort through the design of a structure of task and authority relationships».

Neste sentido a organização pode ser, segundo Chiavenato (2004: 161) formal ou informal. A primeira forma diz respeito à estrutura de relações profissionais, planeado no sentido de unificar os objetivos globais da companhia. Esta, por norma, está patente no organograma da empresa e nos seus manuais e, por conseguinte, é dito a composição dos órgãos, dos cargos, da hierarquia da autoridade, dos objetivos e planos, bem como a tecnologia a utilizar.

Por sua vez, organização informal é, segundo Chiavenato (2004: 162), «a rede de relacionamentos e interações que se desenvolve espontaneamente entre as pessoas que ocupam entre as posições na organização formal».

Para Mintzberg (1991) a estrutura organizacional pressupõe o uso de mecanismos de coordenação, variando estes com a incerteza das tarefas. Deste modo, as estruturas das organizações devem ser modelizadas em função do contexto envolvente, adaptando-se assim à mudança e à incerteza.

Por sua vez, Donnelly, Gibson e Ivancevich (1998) subdividem esta função como *design* e estrutura, sendo que o primeiro diz respeito à forma como os gestores predeterminam como os seus subordinados irão fazer o seu trabalho. Por outro lado, a

estrutura é referida no contexto de estabelecer relações e aspetos dentro de uma empresa.

Para Mintzberg (1991: 54) «there is no best way to structure an organization to make it effective», sendo que os acontecimentos de uma organização podem ser interpretados à luz das seguintes sete forças:

- Direção – esta refere qual o caminho a seguir designando-se visão estratégica;
- Eficiência – rácio entre custo e benefício;
- Perícia/Capacidades – tarefas com altos níveis de conhecimento e capacidades. Sem esta força, muitas das organizações altamente especializadas como engenharias e hospitais não funcionam;
- Concentração – centralização de esforços servindo certos mercados;
- Inovação – novas pesquisas e descobertas, bem como adaptação e aprendizagem;
- Cooperação – resulta das crenças, valores partilhados, bem como da cultura organizacional;
- Competição – resulta em colocar de parte comportamentos inadequados e de risco que, por conseguinte, sejam sancionáveis.

Neste sentido, Mintzberg (1999) referencia a configuração estrutural base, envolvendo três níveis, como se verifica na figura Figura 2.3.1.1.

Esta estrutura visa, de acordo com o mesmo autor, criar condições para que os indivíduos saibam a sua ordem na hierarquia, bem como incorporar a tecnoestrutura e logística, como instrumentos de perceção e rápida resposta à mudança.

Deste modo, de acordo com Mintzberg (1999), o topo estratégico está conectado com a centralização; o centro operacional está ligado à especialização; a tecnoestrutura prende-se com o tempo e o desenvolvimento das suas variáveis; o apoio logístico prende-se com a colaboração entre os vários membros da organização; e a linha hierárquica torna-se num espaço onde surgem todos os conflitos.



**Figura 2.3.1.1. – Configuração estrutural base**

**Fonte:** Adaptado de Roberto (1995: 42).

Mintzberg (1999) refere que num ambiente estável, a estrutura tende a ser formalizada. Pelo contrário, se o ambiente se torna dinâmico e turbulento, as organizações adotam as estruturas mais flexíveis.

Chiavenato (2004) apresenta a estrutura organizacional como uma ferramenta para o administrador utilizar, harmonizando os recursos, para que tudo seja feito através de uma estratégia estabelecida. Esta não é permanente nem definitiva, devendo ser ajustada e reajustada continuamente, sempre que a situação e o contexto ambiental sofram mudanças.

Desta forma, segundo o mesmo autor, a tarefa básica da organização é estabelecer a sua estrutura organizacional. Por conseguinte, esta é definida por Chiavenato (2004: 287) como «a maneira pela qual as atividades da organização são divididas, organizadas e coordenadas».

Esta estrutura procura, assim, focalizar-se na diferenciação de posições, formulação de regras, procedimentos e autoridade, segundo Donnely, Gibson e Ivancevich (1998) para que sejam reduzidos a incerteza do comportamento dos trabalhadores.

Por conseguinte, esta subdivide-se em formalização, centralização e complexidade, de acordo com Donnely, Gibson e Ivancevich (1998).

A formalização é referente, de acordo com os mesmos autores, às regras e procedimentos que os trabalhadores têm de seguir na organização.

Associadas à função organização está conotada o poder centralizado ou descentralizado, dentro de uma empresa, como mostra Rue e Byars (1997). Ou seja, quanto mais autoridade estiver na gestão de topo, mais centralizada esta é, como podemos verificar na Figura 2.1.3.1. Muitas empresas centralizadas estão, por vezes, incapacitadas de responder efetivamente ou rapidamente aos seus ambientes. Assim sendo, a centralização é mais adequada nas empresas que melhor se adaptam a ambientes estáveis.

Esta é usualmente refletida no tipo de decisões realizadas pelos trabalhadores de nível baixo de Gestão, como refere Rue e Byars (1997), na medida em que, quanto mais este tipo de decisões acontecem, mais descentralizado está a autoridade e, por conseguinte, o poder. Desta forma, o constante crescimento e diversificação dos seus negócios aumentam a necessidade da existência de mais colaboradores encarregues da gestão dos negócios. Como tal, torna-se necessária a descentralização da gestão, atribuindo uma maior autonomia os responsáveis pelas várias divisões de uma empresa.

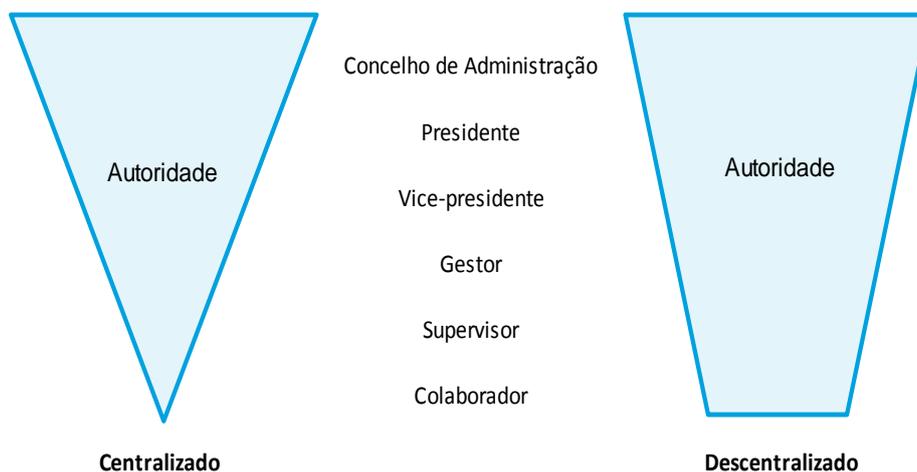
A descentralização contribui, assim, para tomar decisões mais rápidas e eficazes, dando prioridade às decisões estratégicas da empresa de médio e longo prazo, cujas só são possíveis através da secção da empresa em várias unidades de negócio ou centros de responsabilidade.

Por sua vez, Peter Drucker (1986: 26) refere que a descentralização «fits the business for which it was originally designed: manufacturing, with distinct markets for distinct product lines».

Donnelly, Gibson e Ivancevich (1998) afirmam que as organizações ao terem o poder descentralizado, faz com que os gestores tomem decisões mais importantes, ganhem mais conhecimentos e outras capacidades, bem como tornam-se mais proactivo. Por conseguinte, aquando da mudança, estes conseguem responder mais eficientemente.

Por sua vez, a centralização discorre que a descentralização significa ter duplicação de tarefas, segundo Donnelly, Gibson e Ivancevich (1998). Este facto deriva de cada divisão dentro de a empresa ter de ser auto-suficiente e independente.

Todavia, segundo os mesmos autores, ao se utilizar o poder descentralizado, os gestores têm de ter formação sobre o tema de tomar decisões, o que pode ter custos elevados, tornando o benefício menor que o gasto.



**Figura 2.3.1.2.** - Autoridade Centralizada vs. Descentralizada

**Fonte:** Adaptado de Rue e Byars (1997: 184).

Roberto (1995) evidencia que a descentralização, muitas vezes é conectada com desconcentração, pois ao se fracionar um serviço centralizado em várias áreas geograficamente dispersas, as responsabilidades dos chefes de serviço. Ou seja, não existe delegação de poder, mas apenas uma desconcentração de uma atividade. Desta forma, para que isto aconteça é necessário que haja intenção e capacidade do nível superior de o fazer, bem como intenção e capacidade do nível inferior de o assumir.

Contudo, os mesmos autores relatam que nenhuma firma é totalmente centralizada ou descentralizada. A explicação ao dilema, de qual a melhor forma de operar numa empresa, irá depender do tipo da situação que esta sustenta.

Posto isto, Rue e Byars (1997) determinam que a descentralização é mais utilizada para situações de flexibilização e de ação rápida, em que os níveis mais baixos de gestão estão envolvidos no processo de decisão. Esta forma apresenta, também, como desvantagens o facto de se poder perder o controlo, bem como a existência de duplo esforço na concretização de tarefas.

O último componente, complexidade, está relacionado com a criação de departamentos numa empresa, de forma a tipificar os trabalhos. Desta forma, Donnely, Gibson e Ivancevich (1998) mencionam que é prática comum o uso dos termos diferenciação horizontal e vertical. Sendo que a primeira diz respeito a diferentes tarefas num mesmo nível e a segunda refere-se aos diferentes níveis existentes dentro de uma organização.

Estes três elementos variam independentemente, conforme Donnely, Gibson e Ivancevich (1998), na medida em que uma empresa pode ser mais ou menos formal, centralizada ou complexa, podendo isto fazer a diferença entre uma organização ou outra, como podemos verificar na figura 2.3.1.2.

Por sua vez, Fayol (1989) divide organização em organismo material e organismo social, sendo que o segundo, onde está inserido o pessoal, deve ser capaz de executar todas as operações que a empresa comporta.

O corpo social tem, segundo Fayol (1989) como missão administrativa zelar para que o planeamento seja refletidamente executado; estabelecer uma direção forte, competente e una; formular decisões claras, nítidas e únicas; remunerar equitativamente e habilmente os serviços prestados; aplicar sanções contra faltas e erros; manter a disciplina; e zelar pelos interesses da organização.

Fayol (1989) decompõe o corpo social como:

1. **Acionistas** – nomeiam o conselho de administração e deliberam as propostas destes;
2. **Conselho de Administração** – possui poderes estatutários muito amplos, sendo que, geralmente, delega grande parte dos seus poderes à Direção Geral;
3. **Direção Geral** – encarregue de conduzir a empresa a alcançar os seus objetivos, procurando tirar partido do maior número de recursos ao seu dispor;
4. **Direção Regional** – constitui-se de um grupo de Homens dotados de força, competência e tempo a fim de ajudar a direção Geral. Estes são muitas vezes secretárias, consultores técnicos, escritórios de estudos, laboratórios, etc.;
5. **Engenheiros Chefes; Chefes de Serviço; Chefes de Oficina; Contramestres; e Operários** – encontram-se em todas as empresas, embora com outras designações.

Fayol (1989: 97) acrescenta que é necessário que o chefe da empresa tenha a visão de aperfeiçoamento e que,

«Possuindo todos os conhecimentos necessários à resolução dos problemas administrativos, técnicos, comerciais, financeiros e outros que lhe são submetidos, fosse dotado ainda de vigor físico e intelectual e de capacidade de trabalho suficiente para executar todos os encargos de relações, de comando e controle que pesam na direção».

Rue e Byars (1997) referem que uma organização apropriada origina um melhor uso dos recursos disponíveis, onde surge, assim, o organograma numa empresa.

Esta função ostenta ainda algumas características, conforme Rue e Byars (1997), na medida em que o uso de organização permite a existência de um de aumento da especialização e divisão de tarefas no local de trabalho, do uso de tecnologia em larga escala, controlo do ambiente externo à empresa, economizar nos gastos e exercer o controlo e poder.

Posto isto, e dado que se torna difícil de prescrever uma fórmula para o sucesso da organização, Rue e Byars (1997) apresentam como guias algumas características que consideram importantes para empresas eficientes, para a missão desta e seus objetivos:

1. Focalização no ambiente externo e na mudança;
2. Centralização no cliente;
3. Construção e desenvolvimento de alicerces para manter redes e alianças estratégicas;
4. Ações elaboradas a favor da Visão da empresa;
5. Dedicção na criação de valor nos seus produtos e serviços;
6. Comprometimento a uma contínua aprendizagem e mudança;
7. Empenhamento no cumprimento de responsabilidades ara com todos os *stakeholders*; e
8. Responsabilização na avaliação do progresso segundo os padrões de excelência.

Desta forma, resume-se que a função Organização refere-se às decisões dos gestores, a estrutura resulta das decisões destes e as dimensões nas características organizacionais, como se verifica na Figura 2.2.1.3.

Função Organização	Estrutura Organizacional	Dimensões Organizacionais
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialização de tarefas</li> <li>• Delegação de Autoridade</li> <li>• Departamentalização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Design de tarefas específicas para trabalhos requeridos</li> <li>• departamentos contendo certos tipos e número de trabalhos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complexidade</li> <li>• Formalização</li> <li>• Centralização</li> </ul>

**Figura 2.3.1.3 – Distinção entre Função, Estrutura e Dimensão Organizacional**

**Fonte:** Adaptado de Donnely, Gibson e Ivancevich (1998: 190).

Donnely, Gibson e Ivancevich (1998), referem que nas organizações existe divisão de trabalho, onde este é especializado, ou seja, tem-se várias pessoas a trabalhar em matérias diferentes num mesmo local de trabalho. Desta forma, os gestores, cada vez mais, tendem a dividir o trabalho, mais do que a especializa-lo, pois acarreta menos custos, menos esforço na formação e na substituição de trabalhadores.

Posto isto, Donnely, Gibson e Ivancevich (1998) assumem que recentemente a prática do individualismo no trabalho não é tão funcional como do trabalho em equipa, dando como exemplo o sector automóvel, onde os indivíduos têm de se organizar e trabalhar em conjunto na linha de montagem para que tudo funcione corretamente.

Contudo, os mesmos autores referem que apesar de a abordagem do trabalho de equipa ter aumentado a produtividade da maioria das empresas, esta pode por em risco o instinto de competitividade e a perda de relações com os clientes, pois o foco nas relações profissionais é maior.

Assim sendo, a utilização de trabalhos altamente especializados, por parte das organizações, faz com que estas sejam mais complexas, formais e muito centralizados, de acordo com Donnely, Gibson e Ivancevich (1998).

Rego, Cunha, Oliveira e Marcelino (2007) referem que as mudanças ocorridas nas envolventes organizacionais resultam em consequências para as culturas organizacionais, como se pode verificar na Figura 2.3.1.4.

Neste sentido faz sentido definir cultura organizacional, uma vez que esta faz entender o comportamento os indivíduos e grupos dentro das organizações, bem como as suas limitações.

Desta forma Robbins (2005: 375) apresenta este conceito como «um sistema de valores compartilhado pelos membros que diferencia uma organização das demais»

Por sua vez, Gibson *et al.* (2006: 31) definem cultura organizacional como «aquilo que os empregados percebem e a forma como essa percepção cria um padrão de crenças, valores e expectativas.»

<b>A cultura tradicional</b>	<b>A nova cultura</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierarquia</li> <li>• Divisão do trabalho</li> <li>• Mudanças lentas</li> <li>• Papéis bem definidos</li> <li>• Cadeia de comando. As ordens emanam do topo, a base executa.</li> <li>• Poder vertical</li> <li>• Ênfase na eficiência</li> <li>• Ênfase nas estruturas, nas técnicas – no <i>hardware</i></li> <li>• Comunicação lenta e, sobretudo, descendente</li> <li>• Segurança no emprego, continuidade</li> <li>• Obediência à autoridade, desempenho satisfatório</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidades transientes</li> <li>• Reorganização</li> <li>• Adaptações rápidas</li> <li>• Papéis flexíveis e temporários</li> <li>• Estruturas participativas. A base participa na definição das “ordens” e estratégias oriundas do topo.</li> <li>• Poder relacional. Distribuição de poder. Poder assente nas competências e na força da inteligência emocional.</li> <li>• Ênfase na eficácia a longo prazo</li> <li>• Ênfase no desenvolvimento do capital humano – no <i>software</i></li> <li>• Comunicação rápida e em todos os sentidos</li> <li>• Empregabilidade</li> <li>• Espírito de iniciativa, inovação, melhoria contínua, desempenho excelente</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tradição</li> <li>• Fazer o que está estipulado que se faça</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forças do mercado</li> <li>• Fazer mais do que está estipulado. Fazer tudo o que é necessário para que o trabalho seja realizado</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penalização dos erros</li> <li>• Informação estagnada, concentrada no topo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prémio à iniciativa</li> <li>• Informação em constante movimento e refrescamento</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestores avaliados pela competência técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestores avaliados pelas competências técnicas e interpessoais</li> </ul>

**Figura 2.3.1.4. – Culturas Organizacionais: A tradicional e a nova**

Fonte: Rego *et al.* (2007: 117)

## 2.4. Direção

A direção é, segundo Chiavenato (2004: 386), «a função administrativa que se refere ao relacionamento interpessoal do administrador com os seus subordinados». Para que esta função funcione corretamente é necessário que seja complementada pela orientação e apoio às pessoas, através de adequada comunicação, liderança e motivação.

Para que a função da organização funcione eficientemente é necessário que exista alguém a liderar. Esta missão é repartida pelos vários chefes da organização, como refere Fayol (1989). Esta função da Gestão requer certas qualidades pessoais, bem como certos conhecimentos técnicos.

Chiavenato (2004) afirma também que esta função distribui-se por todos os níveis hierárquicos das organizações.

Posto isto, o mesmo autor aponta que «cada administrador possui uma conceção própria a respeito da natureza das pessoas que tende a moldar o seu comportamento em relação aos subordinados». Com base nisto chegou a conclusão de duas formas diferentes de encarar a natureza humana, teoria X e teoria Y.

A primeira teoria, segundo Chiavenato (2004) é negativa, e baseada na desconfiança nas pessoas, onde o gestor tende a controlar de maneira rígida e intensiva, fiscalizando o trabalho dos seus subordinados. É gerado assim, um ambiente autocrático de trabalho, com atitude de desconfiança, vigilância e controlo coercivo onde ninguém é estimulado para o trabalho.

Por sua vez a segunda teoria, de acordo com o mesmo autor, é positiva, e baseada na confiança das pessoas, onde o gestor tende a administrar os seus colaboradores com uma maior participação, liberdade e responsabilidade no trabalho. Este estilo tende a criar um ambiente democrático de trabalho e oportunidades, onde as pessoas são tratadas com respeito, confiança que impulsiona a sua reação empreendedora, gerando mais produtividade no trabalho.

Posto isto, Chiavenato (2004) refere que estas teorias são os extremos de uma panóplia de alternativas de como lidar com as pessoas dentro das organizações. Introduce, assim, o papel da direção dizendo que este «é promover a integração e articulação entre as variáveis humanas e organizacionais, focalizando o ambiente e, mais especificamente, o cliente.»

Neste sentido, o administrador deve utilizar vários mecanismos, como o processo de decisão, os sistemas de comunicação, o relacionamento interpessoal dos membros e o sistema de punições e recompensas, segundo Chiavenato (2004).

Porém, Fayol (1989) refere que este tipo de chefe se encontra em maior número em pequenas e médias empresas, do que nas grandes. É por esta razão que este recorre a ajudas extra, isto é, no auxílio da correspondência, receções, preparações de relatórios, previsões, programas a elaborar, etc.

Nesta perspetiva, Rue e Byars (1997) referem que para ser um bom gestor, este tem de saber delegar. Torna-se, assim, importante saber delegar tarefas, pois faz com que o gestor tenha mais tempo livre para se ocupar com outras tarefas importantes para a empresa e que o colaborador se sinta mais integrado na organização. Por conseguinte, este facto melhora o desempenho dos subordinados, bem como melhora a satisfação dos clientes.

Por sua vez, Donnely, Gibson e Ivancevich (1998) mencionam que o gestor deve sempre decidir a quantidade de autoridade e trabalho a delegar, bem como a quem delegar. Assim sendo, este ao delegar o poder vai aumentar o nível de competitividade dentro da organização.

Assim sendo, o saber delegar compreende alguns passos importantes, segundo Rue e Byars (1997):

1. Análise da gestão de tempo;
2. Decisão do tipo de tarefas que podem ser delegadas;
3. Decisão da pessoa que deve tratar da tarefa;
4. Delegar a autoridade,
5. Criar uma obrigação, criando responsabilidade;
6. Controlar a delegação.

Todavia, Donnely, Gibson e Ivancevich (1998) referem que os gestores continuam a resistir a delegar funções e poder aos seus subordinados, pois pensam que ao fazê-lo perdem o controlo sobre a situação.

Por sua vez, a coordenação, segundo Fayol (1989: 126) é o estabelecimento da harmonia entre todos os atos da organização, por forma a facilitar o seu funcionamento e o seu sucesso, «é adaptar os meios ao fim, dar às coisas e aos atos as proporções convenientes».

Por conseguinte, Fayol (1989) afirma que um líder deve ser capaz de ter conhecimento profundo do seu pessoal, de excluir o pessoal incapacitado, conhecer os objetivos e as regras da organização, dar o bom exemplo, incentivar no pessoal a atividade e a iniciativa, entre outras.

Para melhor entender a função de direção, Rue e Byars (1997) referem que a diferença na produtividade de uma empresa ser alta ou baixa é uma questão de atitude, isto é, de motivação e liderança.

#### ➤ 2.4.1. Motivação

Rue e Byars (2004: 286) apresentam três características principais de motivação:

First, motivation is concerned with what activates human behavior. Second, motivation involves what directs this this behavior toward a particular goal. Third, motivation is concerned with how this behavior is sustained.

Deste modo, os mesmos autores referem que a motivação pode ser analisada de acordo a Figura 2.4.1.1.



**Figura 2.4.1.1. – Processo de Motivação**

**Fonte:** Rue e Byars (1997).

Cunha, Rego, Cunha e Cardoso (2007: 154) apresentam motivação como «O conjunto das forças energéticas que têm origem quer no individuo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração».

O mesmo autor divide a motivação em intrínseca e extrínseca, sendo que a primeira diz respeito aos comportamentos de trabalho estimulados pelo entusiasmo que o trabalho desencadeia naquele que o executa. Esta apresenta como vantagem o facto de tender manter-se ao longo do tempo.

A motivação extrínseca baseia-se nos comportamentos que os indivíduos levam a cabo, com o intuito de serem recompensados materialmente ou socialmente. Este tipo tende a desaparecer logo que seja retirado o factor motivador.

Por sua vez, Donnelly, Gibson e Ivancevich (1998: 267) definem motivação como «all those inner-striving conditions described as wishes, desires, etc.» Assim sendo, esta envolve esforço, persistência e objetivos.

Robbins (2005: 132) explica a motivação como «o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta».

Para Almeida (2005) a motivação prende-se com a vontade que um individuo tem, desenvolvendo esforços na persecução dos objetivos da organização. Desta forma, e apesar de uma definição simples, este tema comporta muitas teorias, na medida em que são apresentadas nos interesses individuais e organizacionais, não sendo muitas das vezes, conciliáveis.

A autora evidencia algumas teorias, sendo elas;

- Sistema de Recompensas – os colaboradores são compensados pelo seu esforço com remunerações mais altas ou outro tipo de benefícios. Neste ponto está latente a pirâmide das necessidades de Herzerberg, onde o salário aparece no 1º escalão (fatores higiénicos);
- Sistema de avaliação por objetivos – é tido em conta o desempenho do colaborador, que pode vir a originar promoções;
- Partilha dos trabalhadores na análise de problemas e decisão – dar poder aos colaboradores satisfaz as suas necessidades de reconhecimento;
- Enriquecimento dos cargos profissionais – o enriquecimento de funções, alterando o seu conteúdo e o nível de responsabilidade e autonomia, podem resultar numa realização pessoal dos trabalhadores e, por conseguinte, num fator de motivação;
- Adoção de estilos de gestão de outras culturas – por exemplo a teoria Z, baseada na organização Japonesa, que prende com a lealdade, emprego a longo prazo, decisões de grupo, defendendo, assim, uma produtividade maior.

Cunha, Rego, Cunha e Cardoso (2007), Chiavenato (2004) apontam algumas teorias de motivação:

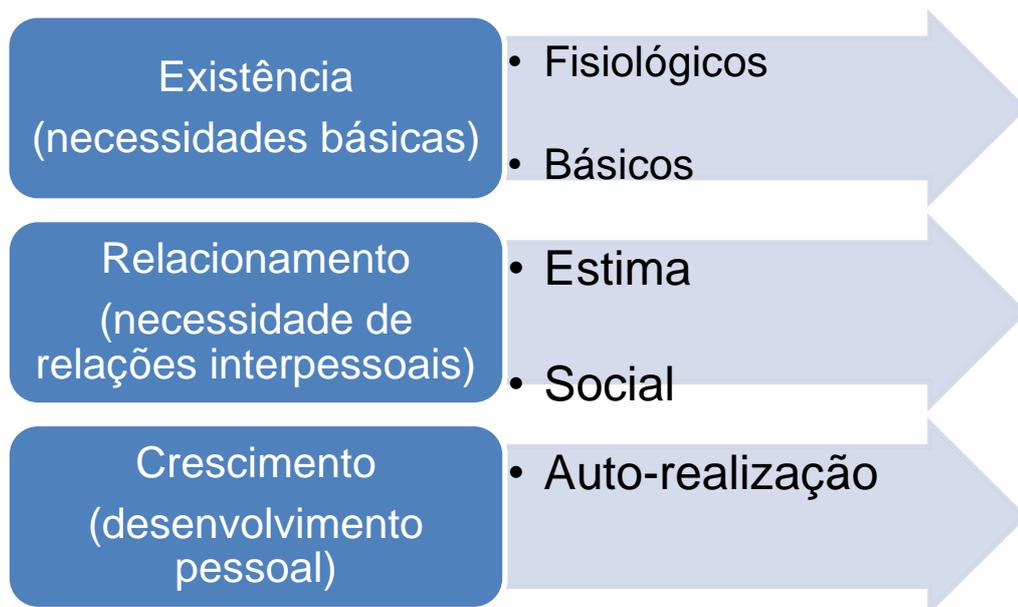
- Hierarquia das necessidades de Maslow – dentro de casa ser humano existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades, constadas na Figura 2.4.1



**Figura 2.4.2.4.** – Hierarquia das necessidades de Maslow

Fonte: Robbins (2005; 133).

- Teoria Erg, de Alderfer – esta é uma adaptação da teoria de Maslow e pressupõe o uso de três grupos de necessidades: Existência; Relacionamento; e Crescimento. Estes conceitos são facilmente explicados, de acordo com a Figura 2.4.2.5.;



**Figura 2.4.2.5** – Teoria ERG vs Hierarquia das necessidades de Maslow

**Fonte:** Elaboração Própria

- Teoria Bifactorial, de Herzberg – esta teoria sugere que as condições em torno do trabalho (qualidade de supervisão, remuneração, políticas da empresa, relacionamento com os outros e segurança) são considerados como fatores higiênicos. Deste modo, são estas variáveis que motivam os trabalhadores. Contudo esta teoria é limitada na medida em que «quando as coisas vão bem, as pessoas tendem a tomar o crédito para si. Caso contrário, buscam culpar o ambiente externo pelo fracasso». Robbins (2005: 135);
- Teoria da Equidade, de Adams – esta teoria baseia-se no sentimento de justiça que os indivíduos têm, na medida em que estes se comparam se comparam as suas experiências a nível de posição dentro da mesma organização e fora desta, bem como outras pessoas ou grupos fora e dentro da mesma organização;
- Teoria da definição de objetivos, de Locke e Latham – esta teoria veio responder a pergunta se a definição de uma meta ou objetivos é um impulsionador para alcançar melhores resultados do que o simples facto de se afirmar “dar o seu melhor”. Deste modo, foi aceite que quando os colaboradores têm *feedback* sobre o seu desempenho, melhoram a sua produtividade; e
- Teoria da avaliação cognitiva, de Deci – esta teoria propõe que ao introduzir recompensas externas, como remunerações, em trabalho anteriormente gratificantes, pelo seu conteúdo, tende a reduzir a motivação.

Robbins (2005) e Chiavenato (2004) acrescentam as teorias X e Y, explicadas no capítulo anterior.

#### ➤ **2.4.2. Liderança**

A liderança é cada mais um tema relevante na abordagem das organizações, inclusive hospitais e respetivos profissionais. Esta pressupõe, segundo Alves, Ribeiro e Campos (2010: 52), «a capacidade de influenciar pessoas para o alcance de objetivos».

Deste modo, os mesmos autores evidenciam que a liderança pode surgir de forma natural dentro de um grupo, bem como pode ser conferida a um alto cargo na organização, onde o líder conjuga as suas características com a dos seus seguidores.

Almeida (2005: 87) define liderança «como uma força de dominação, baseada no prestígio pessoal, aceite pelos dirigidos, constituindo um processo de influenciar as atividades de um individuo ou de um grupo para a prossecução de objetivos.»

Rue e Byars (1997: 295) apresentam liderança como «the ability to influence people to willingly follow one's guidance or adhere to one's decisions.»

Por sua vez, Ribeiro (2008: 8) afirma que:

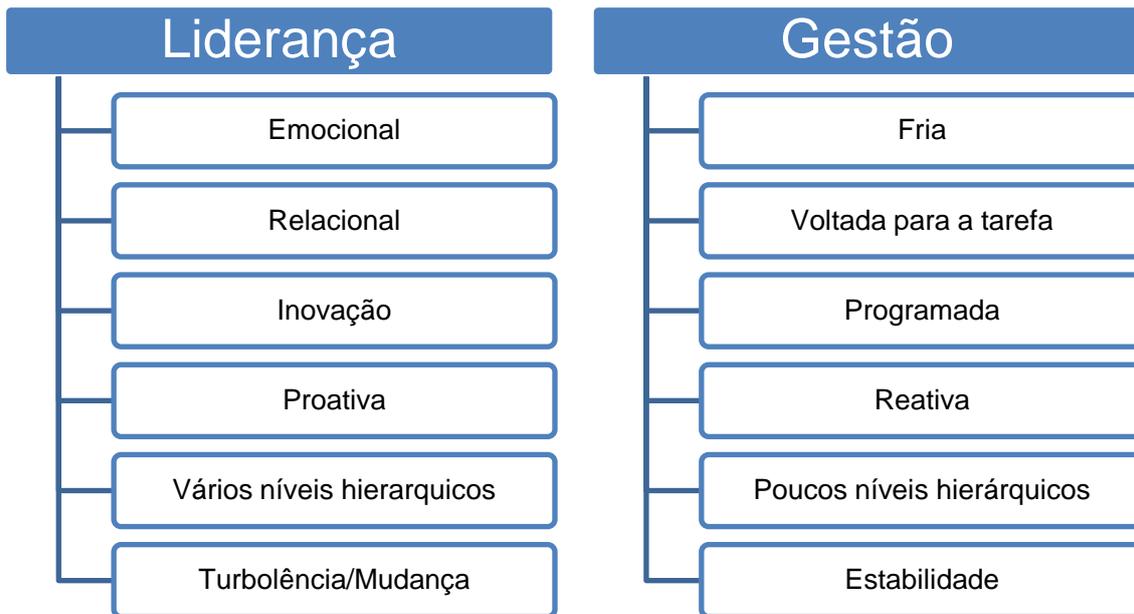
«A liderança enquanto um dos processos da gestão é a capacidade de um individuo para influenciar, motivar, promover o empenhamento dos outros a fim de contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações»

Para Robbins (2005: 258), «liderança é a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas.

Assim sendo, um líder pode surgir em qualquer circunstância por várias pessoas, em momentos organizacionais diferentes.

Neste contexto pode-se referir, segundo Ribeiro (2008) que a adesão voluntária ou forçada por parte do líder. Daí surge a questão se a gestão e a liderança são sinónimos, ou não.

Na persecução da resposta, verifica-se pela Figura 2.4.1.2. que estes dois temas se diferenciam, podendo ser contrários, na medida em a Liderança está mais conectada com a resolução de situações de mudança e turbulência, enquanto a gestão está interligada com a estabilidade. Todavia, Ribeiro (2008) acrescenta dizendo, que apesar de terem características diferentes, um gestor pode ser um líder, e *vice-versa*.



**Figura 2.4.1.1.** Liderança vs Gestão

**Fonte:** Ribeiro (2008: 10).

Vários autores como Chiavenato (2004) Rue e Byars (1997), Donnelly, Gibson e Ivancevich (1998), Ribeiro (2008), Almeida (2005), Robbins (2005) entre outros, apontam alguns modelos e teorias sobre este tema, nomeadamente:

- Abordagem dos traços e competências – nesta teoria é dito que a liderança é inata ao indivíduo, sendo que os líderes apresentam características distintas de inteligência, personalidade, entre outras, em comparação com os demais indivíduos;
- Abordagem comportamental – explica quais os comportamentos que distinguem os líderes dos não líderes; e
- Abordagem contingencial – destaca que o comportamento dos líderes dependendo das circunstâncias em que este se encontra.

Tendo por base as abordagens supra, Ribeiro (2008) refere que o líder tem de ser capaz de garantir as condições necessárias para a motivação, desenvolvimento e crescimento da sua equipa. Neste sentido terá que identificar as necessidades de formação de cada um; explicar às pessoas as razões e objetivos da sua formação, contribuir para a autoconfiança dos seus colaboradores; e dando *feedback* à sua equipa dos seus comportamentos.

## 2.5. Controlo

Peter Drucker (1986) afirma que cada processo necessita do seu próprio controlo, não existindo nenhum padrão definido para este. Desta forma, controlar o processo significa controlar o trabalho e não o trabalhador.

O mesmo autor refere que, posto o supracitado, quando se tenta controlar o trabalhador, impede-se o seu trabalho. Estes impedimentos encontram-se com alguma gravidade e maior frequência nos hospitais e empresas de serviços. Peter Drucker (1986) dá o exemplo de um vendedor que se tem de preocupar em preparar relatórios de inventário, vendas, créditos, devoluções, etc., embora a sua verdadeira função seja apenas vender.

Desta forma, Peter Drucker (1986) refere que «the purpose of control is to make the process go smoothly, properly, and according to high standards».

Fayol (1989) define controlo como a forma de verificação de que o programa adotado, as ordens dadas e os princípios admitidos correm conforme planeado, identificando, também, os desvios que possam existir e corrigindo-os.

Roberto (1995: 34) explica que o controlo é

[... Garantir que a organização seja capaz de se adaptar permanentemente ao seu meio envolvente e, ao mesmo tempo, caminhar em direção a um determinado ponto no futuro, aceitando que este é razoavelmente previsível, i.e., que existe uma estreita relação entre causas e efeitos, ações e resultados.

Donnelly, Gibson e Ivancevich (1998: 241) apresentam a terceira função da gestão como «all the activities the manager undertakes in attempting to ensure that actual results conform to planned results». Assim sendo, esta função envolve a implementação de respostas a três perguntas chave: Quais foram os planos feitos e os resultados expectáveis? Com que recursos se pode comparar os resultados atuais com os planeados? Que ações corretivas são apropriadas de que pessoal autorizado?

Por sua vez, Rue e Byars (1997: 362) retratam o controlo como «knowing what is actually happening in comparasion to presente standards or objectives and then making any necessary corrections». Neste sentido, o autor refere que esta função é idêntica ao planeamento, na medida em que responde às mesmas três básicas

questões: Onde estamos agora? Onde queremos estar? O que podemos fazer para alcançá-lo?

Chiavenato (2004) define controlo como «o processo pelo qual são fornecidas as informações e retroação para manter as funções dentro de suas respectivas trilhas», sendo que este devidamente integrado e monitorado aumenta a probabilidade de que os resultados planeados sejam atingidos da melhor forma.

Rue e Byars (1997) afirmam que o controlo além de ser corretivo pode ser também preventivo, na medida em que este é tomado durante o processo. Assim sendo, as razões que levam ao controlo baseiam-se na informação que este nos dá sobre a prevenção da crise, *outputs* padrão, desempenho dos colaboradores, atualização de planos e proteção dos ativos da empresa.

É neste sentido, que segundo o mesmo autor, o gestor ao colocar em prática esta função tem que ter balanceado a realização da estabilidade e dos objetivos. Por conseguinte, quando se decide a quantidade de controlo a exercer deve-se ter em consideração a economia e o comportamento da organização.

De acordo com Rue e Byars (1997), quando se refere sobre as considerações económicas trata-se dos custos associados em instalar e operacionalizar o controlo. Um bom sistema de controlo de qualidade pode ter um elevado valor associado, o que muitas das vezes é maior que os benefícios daí resultantes.

Por sua vez, os mesmos autores apresentam as considerações comportamentais como estando relacionadas com o impacto que o controlo pode vir a ter nos trabalhadores. Se por um lado os autores afirmam que muito controlo é equivalente a muita pressão sobre os colaboradores da organização, por outro pouco ou nenhum controlo cria um ambiente em que as pessoas não sabem o que é esperado delas.

Chiavenato (2004) afirma, de uma forma ampla, que esta função pode ter três vertentes, nomeadamente:

1. **Controlo como função restritiva e coerciva** – assume carácter negativo e restritivo, sendo aplicado nas organizações a fim de inibir o individualismo e a liberdade das pessoas;
2. **Controlo como um sistema automático de regulação** – o mecanismo de controlo deteta possíveis desvios ou irregularidades, bem como proporciona automaticamente a regulação necessária para voltar à normalidade;

3. **Controlo como função administrativa** – controlo como parte do processo administrativo.

Posto isto, Chiavenato (2004) colmata dizendo que o controlo se distribui entre todos os níveis organizacionais. Com isto o autor quer dizer, que quando se fala desta função a nível institucional se efetua um controlo estratégico, o nível intermédio faz os controlos táticos e o nível operacional, os controlos operacionais.

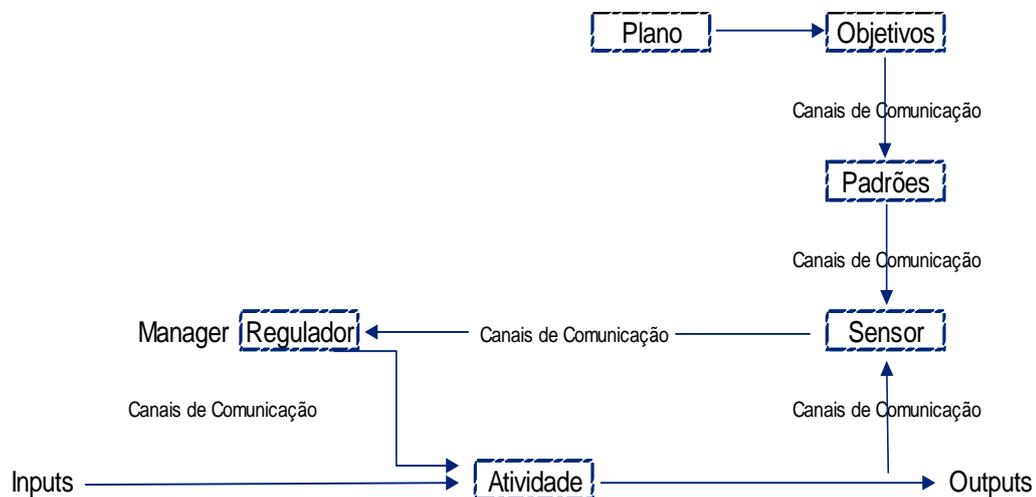
Por conseguinte, o controlo «consiste num processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado», segundo Chiavenato (2004: 515). Este processo, numa primeira etapa é necessário estabelecer os objetivos ou padrões de desempenho. Após esta, existe uma avaliação ou mensuração do desempenho atual.

Desta forma, há que comparar o desempenho atual com os objetivos ou padrões estabelecidos, bem como tomar uma ação corretiva para corrigir possíveis desvios, segundo o mesmo autor. De salientar ainda, por Chiavenato (2004), que este processo é cíclico e contínuo.

Donnelly, Gibson e Ivancevich (1998) referem a existência de três tipos de controlo, que examinam o foco da ação corretiva:

1. **Controlo preliminar** - consiste no foco da prevenção de desvios da qualidade e quantidade dos recursos usados na organização, antes mesmo de estes acontecerem. Este é baseado na informação medida pelas características dos recursos, onde a ação corretiva está ligada diretamente com os recursos da organização;
2. **Controlo concorrente** – monitoriza operações correntes, assegurando que os objetivos estão a ser cumpridos. Este é baseado na informação dada pela ação corrente;
3. **Controlo Feedback** – focado nos resultados finais, onde são detetados problemas depois da ação ter decorrido, mas antes de estes se agravarem. Neste tipo estão incluídos os orçamentos, custos padrão, relatórios financeiros, controlo de qualidade e avaliação de desempenho.

Quanto ao processo do controlo de gestão podemos verificar através da Figura 2.5.1.1. que, segundo Rue e Byars (1997), os *outputs* oriundos da atividade são monitorizados por um sensor e comparados com os padrões normais. Por conseguinte, o gestor (*Manager*) atua como o regulador, agindo quando os *outputs* são diferentes do esperado. A ação corretiva é, assim, direcionada diretamente aos *inputs* da atividade.



**Figura 2.5.1.1 – Processo de Controlo**

**Fonte:** Adaptado de Rue e Byars (2004: 363).

Todavia, Rue e Byars (1997) afirmam que para o processo de controlo ser eficiente é necessário que haja *feedback*. Por conseguinte, há que ter também em conta três fatores: padrões estabelecidos; monitorização dos resultados e consequente comparação com os primeiros; e correção de desvios. De salientar ainda, que enquanto o primeiro fator advém do planeamento, os seguintes são específicos da função controlo.

Posto isto, os mesmos autores referem que o principal propósito de monitorizar as atividades é de reunir informação e detetar áreas problemáticas no tempo certo, por forma a corrigi-lo no momento. Contudo, esta tarefa torna-se difícil de executar, na medida em que é difícil decidir quando, aonde e com que frequência o fazer, podendo-se tornar também muito dispendiosa.

Rue e Byars (1997) apontam como potenciais causas de desvios um planeamento defeituoso, falta de comunicação dentro da organização, falta de formação, falta de motivação e forças do ambiente externo, tais como Estado e potenciais competidores.

Os mesmos autores apresentam como forma de colmatar o supracitado a “*Pyramid Control*”. Este método consiste em primeiro implementar um controlo simples e depois passar para processos mais complexos. Nos controlos simples estão consideradas ações repetitivas ou que não necessitam de muito raciocínio. A segunda área a ser considerada são os controlos automáticos, que muitas das vezes são feitos por computadores ou tendo por base estes.

Posto isto, Rue e Byars (1997) consideram que a terceira área trata-se do controlo dos operadores, o que significa obter uma resposta humana. Por conseguinte, temos a quarta área, o controlo da supervisão, onde existe uma pessoa a controlar os seus subordinados, isto é, aqueles que fazem o controlo das áreas anteriores.

Por último, os mesmos autores referem o controlo informacional, onde o gestor junta toda a informação disponível, fornecido pelos controlos supracitados.

Posto isto, Rue e Byars (1997) afirmam que o mais difícil em decidir qual o melhor grau de controlo a utilizar deve-se à incapacidade de prever a reação das pessoas, uma vez que cada uma reage de forma diferente.

O controlo de orçamentos torna-se, assim, de acordo com Rue e Byars (2004: 373) o sistema mais utilizado por parte das organizações. Estes autores referem orçamento como «a statement of expected results or requirements expressed in financial or numerical terms». Deste modo, a preparação do orçamento encontra-se na função planeamento, enquanto a sua administração está na função controlo.

Contudo, Rue e Byars (1997) apresentam como contraparte o facto de os orçamentos serem inflexíveis.

Em suma, neste capítulo foi apresentado o enquadramento teórico do que é a Gestão e como esta surgiu, bem como das suas principais funções: planear, organizar, dirigir e controlar.

Antes de se falar nos princípios supracitados apresentou-se, em primeiro lugar, o tema da comunicação, uma vez que é uma problemática atual, transversal a todas as funções da gestão e que é a principal causadora de conflitos dentro de uma organização.

Deste modo, é importante que a mensagem seja direta e clara para que todos os indivíduos da organização a entendam da mesma forma. Neste sentido este tema é subdividido em comunicações interpessoais e em sistema de comunicações organizacionais.

No primeiro sistema foi retratado as comunicações entre indivíduos de hierarquias diferentes, sendo apresentadas os tipos de conflito que podem existir entre ambos, bem como potenciais melhorias deste.

No segundo sistema foram apresentadas as principais formas de comunicação, sendo elas: ascendente, descendente, horizontal e diagonal. Deste modo, há que compreender e conhecer as barreiras destas vertentes a fim de melhorar a eficiência e eficácia da comunicação.

### 3. Metodologia

---

Com o intuito de atingir os objetivos anteriormente expostos, a metodologia que mais se adequa ao tipo de estudo pretendido é o estudo de caso, uma vez que, segundo a definição de Yin (2003), um estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno atual dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é nitidamente evidente e onde diversas fontes de evidência são utilizadas.

Assim sendo, aplicar-se-á o estudo de caso do tipo ilustrativo e descritivo, onde se explicará os procedimentos mais comuns da organização como se apresentará novas práticas inovadoras com as demais utilizadas por outras empresas.

Desta forma, neste capítulo irão ser abordadas os modelos, tipos, características e limitações da supracitada metodologia de investigação.

#### 3.1. Definição

Um caso de estudo, segundo Anderson (2004) trata-se de uma abordagem metodológica de investigação adequada que utiliza vários meios de evidência a fim de analisar ou avaliar um fenômeno ou instância específicos.

«As a research strategy, the case study is used in many situations to contribute to our knowledge of individual, group, organizational, social, political, and related phenomena», segundo Yin (2003:1).

Conforme relata Yin (1994), o estudo de caso é, portanto, um método que nos permite compreender, explorar ou descrever acontecimentos atuais e complexos, nos quais estão envolvidos vários fatores. Inclusive, o autor afirma que esta abordagem adapta-se à investigação das áreas das ciências sociais, na medida em que, o investigador é, sempre, confrontado com situações complexas. Estas dificultam a identificação das variáveis consideradas por ele importantes, quando se procura responder às questões “como?” e “porquê?”, quando se procura encontrar interações entre fatores relevantes para o estudo, quando o objetivo é descrever ou analisar o fenômeno e quando o investigador pretende apreender a dinâmica do fenômeno ou processo.

Assim sendo, Yin (2003) define estudo de caso como sendo uma inquirição empírica que investiga um fenômeno atual dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é nitidamente evidente e onde diversas fontes de evidência são utilizadas.

Este método é mais adequado para as pesquisas exploratórias e muito útil na geração de hipóteses, e segundo Yin (2003) isto pode ter contribuído para dificultar o entendimento do que é o método de estudo de caso e o seu procedimento.

### 3.2. Utilização do método de estudo de caso

Existem vários métodos de pesquisa cabendo ao investigador a decisão de selecionar um deles como o mais apropriado para a problemática que pretende estudar. Em concordância com Yin (2003), cada método de pesquisa representa diferentes estratégias (tabela 4.2.1.) e formas de recolher e analisar dados empíricos. Cada método guiará o investigador através de diferentes caminhos já que cada método tem a sua própria lógica, os seus pontos fortes e as suas limitações. Muitas vezes, estes pontos fracos e limitações entre os diferentes métodos não são facilmente identificáveis e constituem uma dificuldade acrescida para o investigador.

Yin (2003) refere que para escolher uma estratégia, o investigador deve ter sempre presentes três condições, sendo elas:

- O tipo de questão colocada;
- O controlo que o investigador detém sobre eventos comportamentais; e
- O grau de centralização em eventos históricos em oposição a eventos contemporâneos.

**Tabela 3.2.1. – Estratégias de investigação**

<b>Estratégia</b>	<b>Forma da Questão de Pesquisa</b>	<b>Requer controlo de eventos comportamentais?</b>	<b>Foca acontecimentos atuais?</b>
<b>Experiência</b>	Como, porquê?	Sim	Sim
<b>Questionário</b>	Quem, o quê, onde, quantos, quanto?	Não	Sim
<b>Análise de Arquivos</b>	Quem, o quê, onde, quantos,	Não	Sim/Não

	quanto ?		
<b>Pesquisa histórica</b>	Como, porquê?	Não	Não
<b>Estudo de caso</b>	Como, porquê?	Não	Sim

**Fonte:** Adaptado de YIN (2003: 5).

### 3.3. Modelos

Os modelos citados por YIN (1994), como os mais usados são:

#### ➤ **Padrão Combinado**

Compara um padrão com base empírica com os padrões previstos, segundo Trochim (1989) *apud* Yin (1994)<sup>1</sup>. Se coincidem, os resultados ajudam o estudo de caso a aumentar a sua validade interna. Nos casos de estudos explanatórios, os padrões podem ser relacionados com as variáveis dependentes e independentes.

#### ➤ **Elaboração de Explicações**

O objetivo deste modelo é o de analisar o estudo de caso, construindo uma explicação sobre o mesmo. Este constitui uma relação com os factos do caso, considerações sobre as explicações alternativas e conclusões baseadas em simples explicações, que pareçam mais congruentes com os factos.

#### ➤ **Análise de Séries Temporais**

Conduz uma análise de séries temporais, idêntica às análises de séries temporais conduzidas nas experiências e quase-experiências. Quanto mais precisos e complexos forem os padrões, mais alicerces se obterão para a firmeza das conclusões.

---

<sup>1</sup> TROCHIM, W – Outcome pattern matching and program theory. **Evaluation and Program Planning**. [S.l.]:[s.n.], 1989.

### 3.4. Modos de Avaliação

Na medida em que se supõe que um estudo de caso represente um conjunto lógico de proposições, pode ser também julgado pela qualidade de acordo com certos testes lógicos. De acordo com Yin (1989) e Sykes (1989) existem dois tipos de critérios: validade e fidedignidade.

#### ➤ **Validade**

- Conceptual - caracterização dos seus conceitos-chave e dos critérios operacionais, ou seja, explicação dos procedimentos utilizados na pesquisa.
- Interna - as conclusões apresentadas correspondem autenticamente a alguma realidade reconhecida pelos próprios participantes, ou seja, estabelecer uma relação causal que resulta de estratégias com o intuito de eliminar a ambiguidade e contradição.
- Externa - refere-se ao grau em que as representações obtidas podem ser legitimamente comparadas com outros casos, isto é, estabelece o domínio para o qual as descobertas do estudo podem ser generalizadas e pode ser obtida pela replicação da pesquisa.

#### ➤ **Fidedignidade**

Finalmente, a fidedignidade refere-se à questão de saber se as operações do estudo (recolha e análise de dados) poderiam ser repetidas, com resultados semelhantes. Diz, essencialmente, respeito aos instrumentos usados e à forma como são analisados os dados mas é necessário ter em conta que os objetos que se estudam são multifacetados, estando sempre em constante evolução.

### 3.5. Tipos e Etapas

Na abordagem desta temática é possível, de acordo com Yin (2003) perspetivar tecnicamente dois focos.

O primeiro expõe o estudo de caso como uma investigação empírica, que investiga os fenómenos contemporâneos, tendo em conta a realidade envolvente, especialmente quando as limitações entre o fenómeno e a realidade não são evidentes.

Por sua vez, o segundo foco referencia o estudo de caso por inquérito, que lida com uma situação técnica específica em que existem mais variáveis com pontos de interesse. O resultado pode-se basear em múltiplas fontes cuja informação tem necessidade de convergir para uma triangulação. Por outro lado, podemos também obter benefícios das preposições teóricas inicialmente desenvolvidas através da recolha e análise dos dados.

### ➤ Tipos

Segundo Ryan, Scapens e Theobald (2002), existem diversos tipos de estudos de caso que podem ser aplicados no estudo das problemáticas pertencentes a área de contabilidade e finanças, a saber:

- Descritivo - O objetivo deste tipo de estudo de caso é facultar a descrição dos procedimentos utilizados, assim sendo, permite explorar as diferenças entre as técnicas tradicionais e as mais modernas a nível contabilístico e financeiro. O exemplo da exequibilidade deste método é a sua adoção por parte de empresas que se distinguem pelo seu sucesso.
- Ilustrativo - Este método tenta apresentar novas práticas inovadoras a empresas específicas, comparando essas práticas com as demais utilizadas em outras empresas. Ainda assim, esta comparação não apresenta um carácter de aplicação, mas sim de demonstrativo. Por conseguinte, a principal restrição reside no facto de não ser possível verificar o princípio básico deste método.
- Experimental - Com o objetivo de facilitar aos profissionais que utilizam procedimentos e técnicas contabilísticas, é usual que tenham o conceito de inovação sempre subjacente. Todavia, o desenvolvimento destas técnicas tem de ter em conta princípios teóricos, bem como os normativos pelos quais se regem. Não obstante, o estudo de caso experimental pode ser utilizado para detetar dificuldades encontradas na implementação de novas propostas, mas também para avaliar os benefícios que daí derivam.
- Exploratório - Este tipo de estudo de caso permite ao investigador analisar práticas específicas, para posteriormente possibilitar a criação de novas hipóteses acerca das mesmas. Estas hipóteses podem ser testadas em

estudo de caso de larga de escala, o que representa por si só uma investigação preliminar. Através da criação das hipóteses, são feitos testes empíricos rigorosos num grande número de dados com o objetivo de produzir generalizações das práticas. Por este motivo, o método exploratório torna-se no primeiro passo de investigação a ser utilizado.

- Explicativo - Ao contrário do que foi referido no método anterior, este método tem como principal intuito a observação e explicação de práticas de um caso específico, ou seja, não pretende ser empírico no que toca a aplicabilidade na generalidade dos casos. Se a avaliação das teorias não facultar as explicações suficientes será necessário retificar a teoria, ou desenvolver uma nova. Em suma, este tipo faz com que se gerem teorias que forneçam boas explicações para cada caso.

### 3.6. Procedimentos

O estudo de caso percorre várias etapas e “...relates to your interest in describing, explaining or evaluating a specific case”, segundo Anderson (2004:154). Por conseguinte, é importante descrever os passos a seguir para a elaboração do mesmo.

Aquando a definição da problemática é necessário ter em conta as hipóteses estudadas anteriormente que se relacionam com o que queremos atingir.

#### ➤ **Etapas**

**Table 3.6.1.** - Process of Building Theory from Case Study Research

Step	Activity	Reason
<b>1. Getting started</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibly a priori constructs</li> <li>• Definition of research question</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focuses efforts</li> <li>• Provides better grounding of construct measure</li> </ul>
<b>2. Selecting cases Neither theory nor hypotheses</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Specified population</li> <li>• Theoretical, not random, sampling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retains theoretical flexibility</li> <li>• Constrains extraneous variation and sharpens external validity</li> <li>• Focuses efforts on theoretically useful cases- i.e., those that replicate or</li> </ul>

		extend theory by filling conceptual categories
<b>3. Crafting instruments and protocols</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multiple data collection methods</li> <li>• Qualitative and quantitative data combined</li> <li>• Multiple investigators</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strengthens grounding of theory by triangulation of evidence</li> <li>• Synergistic view of evidence</li> <li>• Fosters divergent perspectives and strengthens grounding</li> </ul>
<b>4. Entering the field</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Overlap data collection and analysis, including field notes;</li> <li>• Flexible and opportunistic data collection methods</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Speeds analyses and reveals helpful adjustments to data collection;</li> <li>• Allows investigators to take advantage of emergent themes and unique case features</li> </ul>
<b>5. Analyzing data</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Within-case analysis</li> <li>• Cross-case pattern search using divergent techniques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gains familiarity with data and preliminary theory generation</li> <li>• Forces investigators to look beyond initial impressions and see evidence through multiple lenses</li> </ul>
<b>6. Shaping hypotheses</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iterative tabulation of evidence for each construction</li> <li>• Replication, not sampling, logic across cases.</li> <li>• Search evidence for “why” behind relationships</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sharpens construct definition, validity, and measurability</li> <li>• Confirms, extends, and sharpens theory</li> <li>• Builds Internal validity</li> </ul>

<b>7. Enfolding literature</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparison with conflicting literature</li> <li>• Comparison with similar literature</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Builds internal validity, raises theoretical level, and sharpens construct definitions</li> <li>• Sharpens generalizability, improves construct definition, and raises theoretical level</li> </ul>
<b>8. Reaching closure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Theoretical saturation when possible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ends process when marginal improvement becomes small</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Ravenswood (2010).

### 3.7. Limitações à tipologia de estudo de caso

Alguns críticos apresentam alguns argumentos em relação ao estudo de caso, referindo-se à sua falta de rigor, à influência do investigador com falsas evidências, ao fornecimento de uma base fraca para generalizações e à sua extensão e mora, segundo Yin (2003).

O mesmo autor afirma que, por vezes, o investigador no método do estudo de caso é pouco rigoroso e admite evidências enviesadas e equívocas, para influenciar a direção das descobertas e das conclusões do seu estudo.

Outras limitações presentes, segundo Ryan, et al. (2002), é que existem dificuldades em estabelecer barreiras no assunto a ser estudado, isto é, até que ponto poderá o investigador expandir o seu campo de pesquisa no tempo e no espaço. Assim, deve-se definir limites explícitos no estudo de caso, por exemplo, restringindo a área de estudo. Isto permite um estudo mais detalhado e possibilita que outros investigadores expandam o estudo para outras áreas.

Por sua vez, a objetividade do investigador pode ser uma limitação, uma vez que este não consegue ser um mero observador independente dos acontecimentos do seu estudo. Portanto, o estudo de caso deve interpretar a realidade social, nunca podendo ser uma representação objetiva.

Por último, Ryan et al. (2002) afirmam que a ética do investigador para com o seu objeto de estudo apresentam também uma limitação, sendo que, por exemplo, muitos

estudos de caso sobre contabilidade exigem acesso a organizações e à informação confidencial destas. Assim sendo, torna-se um problema escrever relatórios do estudo de caso, pois pode ser necessário ocultar a identidade da empresa estudada. Por sua vez, enquanto limita a apreciação do contexto do estudo de caso, pode ser essencial a fim de conseguir a informação confidencial.

Perante estas limitações, Yin (2003), contrapõe os argumentos supracitados declarando que existem formas de evidenciar a validade e a confiabilidade do estudo de caso e que nem sempre é necessário recorrer a técnicas de recolha de dados que consomem muito tempo, sendo que não é necessária uma extensão e detalhada narração.

Em relação à generalização dos estudos de caso, Yin (2003) contesta que o que se procura universalizar são preposições teóricas e não preposições sobre populações.

Tendo por base toda a informação do capítulo anterior, o estudo de caso respeitará a Fundação Champalimaud, onde esta irá ser caracterizada, bem como as suas principais funções e limitações de gestão.

O estudo irá ser elaborado com base no método da observação, assentando nos tipos descritivo e ilustrativo. Deste modo, tendo por base a metodologia utilizada, pretende-se responder às perguntas:

- Como se caracterizam e definem as funções da Gestão na Fundação Champalimaud ? ; e
- Porquê a utilização de certas práticas e procedimentos?

Deste modo, e dando resposta às perguntas supra, com a utilização do tipo descritivo irão ser expostos os procedimentos utilizados na organização em estudo, identificando as eventuais diferenças entre a teoria e a prática.

No emprego do tipo ilustrativo, pretende-se indicar melhorias nas práticas e nos processos de gestão usadas até à data.

## 4. Estudo de Caso

---

### 4.1. Enquadramento histórico

De acordo com o *site* da instituição objeto de estudo, a história da Fundação D. Anna de Sommer Champalimaud e Dr. Carlos Montez Champalimaud começou quando um visionário e empreendedor português, António Sommer Champalimaud deixa em seu testamento verbas para a construção de um projeto de âmbito mundial na área da biomedicina, sendo esta fundada no ano de 2005.

No seu testamento deixa instruções para que a administração da Fundação seja feita pela Dra. Leonor Beleza, antiga ministra da saúde. Depois de definida a orientação e gestão da Fundação, o primeiro desafio encontrado foi de nomear as áreas que poderiam beneficiar da herança deixada por Champalimaud. Desta forma, foi procurado conselhos junto dos principais prestigiados institutos e personalidades mundiais.

As primeiras áreas identificadas seriam as neurociências e a oncologia, uma vez que as doenças associadas a estas são cada vez mais de grande impacto, e onde aqui a Fundação Champalimaud poderia fazer uma grande diferença. Posto isto, seguiu-se uma terceira área de intervenção – a prevenção de cegueira – de forma a fazer face a uma das maiores preocupações dos países em desenvolvimento, que continuamente são um desafio para os investigadores e médicos.

Em 2006 estabeleceu-se o primeiro projeto da prevenção contra a cegueira, atribuindo prémios anuais de €1.000.000, apoiando a luta contra a cegueira na investigação de ponta no terreno e ações de prevenção no terreno, tendo como foco os países em vias de desenvolvimento.

Em 2007 começou a atividade de investigação com o Champalimaud *Neuroscience Programme* (CNP), inicialmente nas instalações do Instituto Gulbenkian da Ciência, acolhendo, desta forma, grandes talentos no domínio da investigação num território de grande complexidade que é o cérebro humano. Para complementar este domínio, foi também criado o *International Neuroscience Doctoral Programme* (INDP).

Em 2008 foi inaugurada a cooperação com o primeiro centro de visão da Índia em Hyderabad – C-TRACER (Champalimaud Translational Centre for Eye Research. Esta

rede já inclui três centros, situados na Índia, Brasil e Portugal, tendo sido criada para promover a investigação avançada no campo da oftalmologia. No mesmo ano, iniciou-se por todo o país uma experiência móvel e interativa, que proporciona às crianças e jovens uma viagem tridimensional pelo corpo humano, denominado de Champimóvel.

Por fim, em 5 de Outubro de 2010 foi inaugurado o centro Champalimaud. Meses depois, o Centro Clínico Champalimaud começou a receber os seus primeiros doentes, prestando cuidados no domínio da oncologia e neuropsiquiatria.

A Fundação Champalimaud é assim, um marco da zona ribeirinha de Lisboa, bem como a nível da ciência mundial, onde a revista “The Scientist” elegeu esta como o melhor local, fora dos EUA, para os investigadores desenvolverem o seu trabalho pós-doutoramento.

Por conseguinte, é apresentado no site da instituição bem como nos relatórios anuais de gestão a missão:

Criar e desenvolver; com independência, rigor, dedicação e criatividade e obedecendo aos mais elevados padrões éticos e científicos, um ambiente propício ao desenvolvimento de programas avançados de investigação biomédica e à prestação interdisciplinar de cuidados clínicos, numa perspectiva translacional, que resultem em descobertas pioneiras na área da saúde com um reflexo direto na qualidade de vida das pessoas. Através da sua atuação, a Fundação pretende ser líder mundial na inovação científica e tecnológica com o objetivo último de prevenir, diagnosticar e tratar a doença, orientada por uma postura de desafio constante e contribuindo para uma sociedade mais desperta para os problemas de saúde que atingem a humanidade.

Antes de caracterizar as funções de gestão na organização de estudo, e uma vez que não existe nenhum organigrama implementado nesta, segue no anexo 1, uma proposta para melhor compreensão do funcionamento desta instituição.

## 4.2. Função Planeamento

Ao introduzir a função de Planeamento, há que, em primeiro lugar, ter em conta o conceito de Centro de Responsabilidade, pois na organização objeto de estudo, tudo funciona em torno desta noção.

Segundo Roberto (1995) um centro de responsabilidade é uma unidade descentralizada, dentro de uma entidade maior, chefiada por um gerente responsável. A existência destes centros permite um menor tempo de resposta, maior otimização do fator tempo, avaliação e motivação dos gestores de cada centro.

Maioritariamente das entidades com estruturas organizadas descentralizadas tem quatro tipos de centros de responsabilidade:

➤ **Centros de Custos** – centros são medidos em termos monetários, os administradores dessas unidades são usualmente avaliados por medidas de produtividade, que relacionam quantidades de *inputs* usados para gerar os produtos exigidos. Como os gestores não têm a responsabilidade de vender os produtos finais ou serviços da empresa, não são julgados por receitas ou por lucros;

➤ **Centros de Receitas** – o gestor e outros colaboradores controlam apenas as receitas;

➤ **Centros de Lucros** – são medidos em termos monetários. Os gestores dessas unidades são usualmente avaliados por medidas que relacionam despesas a receitas, tais como lucro operacional ou margem bruta;

➤ **Centros de Responsabilidade** – tipo especial de centro de lucro, onde o gestor da unidade tem, não só, responsabilidade pelo lucro, como também alguma influência sobre os gastos de capital. Os gestores devem prestar contas pelo lucro operacional e pelo capital usado para gerar esses lucros, isto é, têm tanta responsabilidade pela Demonstração de Resultados, assim como pelo Balanço.

Segundo os mesmos autores, este termo surge sempre que divisões auxiliares trabalham em proveito de outras secções, principais e auxiliares e o seu custo é repartido por todas as divisões que trabalham, em função das prestações realizadas. Trata-se de um instrumento contabilístico que permite imputar os custos das secções aos produtos.

Todavia, quando estes centros de responsabilidade efetuam serviços para outros centros de responsabilidade dentro da mesma entidade, é necessário apurar um valor para imputar aos centros de responsabilidade “clientes”.

Em suma, o conceito de centro de responsabilidade é muito mais amplo do que uma simples repartição de custos, uma vez que pretende garantir a equidade na avaliação dos gestores.

Tendo por base esta função, observou-se que a maioria dos objetivos não está bem definida na organização, não constando no *site* desta nem nos seus relatórios. Estes apenas são evidenciados quando se trata dos orçamentos, receitas e gastos.

Deste modo, segundo Chiavenato (2004) referido no capítulo 2.2., a organização tem aplicado um planeamento conservador, na medida em que se utilizam factos históricos para projetar o futuro.

O orçamento começa, assim, numa análise preliminar de todas as contas, por departamento, onde cada diretor tem de ter a noção clara que objetivos quer alcançar e com que recursos o vai fazer. Este processo, normalmente começa a ser feito em meados de Setembro do ano anterior ao orçamentado.

Neste processo é tido em conta a receita esperada, nomeadamente nas áreas clínica e investigação, onde na primeira são consideradas as receitas geradas pelos utentes em consultas, tratamentos e medicamentos e na segunda estão refletidos os apoios de várias entidades referentes a pesquisa nas áreas de cancro, neurociências, etc.

Todavia, a estimativa de receita da primeira área é muito sensível, uma vez que, a Fundação Champalimaud está ainda no começo da sua atividade e a desenvolver diversas áreas, como pequenas cirurgias, Hospital de Dia, Ensaio Clínicos, etc., tornando difícil prever um número conciso.

No que concerne aos gastos, na sua maioria são provisionados tendo por base os custos históricos. Por outro lado, os custos diretos são calculados em função do número de pessoas que trabalham em cada departamento, fazendo assim uma média de quanto material é gasto por cada um.

Este método, contudo, não se aplica na área da clínica, uma vez que, como acontece com a previsão da receita, trata-se de uma área ainda em fase de arranque onde se estão a expandir novas áreas.

Desta forma, as previsões são feitas tendo por base, na primeira fase, os centros de responsabilidade (anexo 1), onde os chefes de cada departamento apresentam o seu orçamento à direção. Este pode ser aprovado ou não numa primeira instância, ou pode ser discutido em várias reuniões até se chegar a um consenso. Posto isto, e

depois de aprovado pela direção os orçamentos de cada departamento, são levados à administração, tendo estes a última palavra.

Todavia, enquanto os orçamentos na primeira fase são feitos por cada Centro de Responsabilidade, quando reportados à administração vão sob a forma de cinco áreas distintas, a saber: Institucional, Suporte, Investigação, Clínica e Eventos.

Observou-se que, no início da atividade, 2011 e 2012, os orçamentos falharam em grande parte devido aos gastos de pessoal, que foram superiores ao esperado, bem como os investimentos em ativos fixos, o que proporcionou também um grande desvio no real face ao que estava orçamentado.

Outro erro comum, baseado nos dois últimos anos, foi o facto de as faturas muitas das vezes, no seu registo, não terem sido imputadas às respetivas contas e centros de responsabilidade orçamentadas, o que fez aumentar também os desvios. Contudo o orçamento para 2014 é espectável que o orçamento ande a par com a realidade.

Tendo por base, os últimos anos é previsto que para o ano 2014, todas as áreas da instituição sejam sujeitas a orçamentação e ao seu cumprimento, por forma a não extrapolar o orçamento, como tem vindo a acontecer.

Existe também um relatório, entregue à administração mensalmente, que tem vindo a ser melhorado de ano para ano, onde a direção apresenta todos os gastos e rendimentos à administração, a fim de se visualizar de forma resumida os gastos e rendimentos obtidos.

Este processo de análise das contas, e posterior relatório, começa com o fecho do mês da contabilidade, onde esta apresenta as contas, as suas variações e consequentes explicações à direção. Após isto, em reunião são discutidas algumas alterações ou procedimentos a serem acertados.

No que concerne aos processos administrativos, estes têm vindo a ser implementados e afinados consoante o passar do tempo pois, como já foi dito, a instituição objeto de estudo está numa fase inicial.

Tendo em conta o método de observação utilizado, verificou-se que ainda existem processos defeituosos e, em alguns casos, inexistentes, como por exemplo as cobranças na área da clínica.

Também o processo administrativo, relativo à faturação enviada pelos fornecedores, apresenta alguns pontos fracos, na medida em que, estas não chegam todos pela

mesma via ao tesoureiro. Ou seja, existem vários intervenientes na organização que permanecem com as faturas, o que faz com que muitas vezes estas se percam, ou sejam contabilizadas fora do período correto.

### 4.3. Função Organização

Segundo Mintezberg (2012), o modelo de negócio das organizações de saúde « [...] is what can be called the “machine organization”: top-down, hierarchially focused, control-oriented, numbers-driven, and outpus-standardized ».

Contudo o mesmo autor apresenta um modelo muito diferente e mais comum nas organizações relacionadas com a saúde «[...] that can be called “the professional organization”», cuja está relacionada com especialistas profissionais, reconhecidos pelas suas capacidades, bem como orientar e diagnosticar os seus utentes da forma mais precisa possível.

O diagnóstico dos utentes pode ser um dos pontos fortes da instituição, como também pode ser um dos seus pontos fracos, na medida em que os especialistas de uma mesma área podem ser bastante competitivos entre si. Por conseguinte, os utentes cada vez mais não se cingem com o que um médico especialista opina, o que o faz procurar outras opiniões.

Deste modo, e corroborado pelo organograma (apêndice 1) e centros de responsabilidade (anexo 1), a Fundação Champalimaud é um organismo complexo, onde os dois modelos citados por Mintezberg (2012) se combinam.

Posto isto, Firmino (2009) corrobora com o facto de a instituição estudada apresenta uma estrutura funcional, dispondo esta de departamentos autónomo, fomentando a especialização dos diretores, bem como dos seus subordinados.

Assim sendo, a Fundação Champalimaud apresenta-se como uma instituição hierarquizada, onde cada área se diferencia por conter focos diferentes e especialistas de diversas áreas, dotados de grandes capacidades. Por exemplo, tem-se os médicos especialistas nas mais variadas unidades de cancro, bem como os cientistas caracterizados pelas suas aptidões nas diversas atividades de pesquisa.

Todavia, aquando da abertura de uma nova área, a decisão passa sempre pelo conselho de Administração. Mintzberg (2012) aponta estas decisões como não

fazendo parte do planeamento, nem de uma estratégia, sendo estas decisões consideradas arriscadas, na medida em que parte dos profissionais a ideia de novas áreas, sendo estas aprovadas pela administração ou não.

Contudo, no que concerne a pesquisas medidas e científicas passam sempre pela aprovação do comité de ética, considerado como um organismo externo à Fundação Champalimaud. Deste modo, as propostas podem ser rejeitadas, aprovadas ou retificadas. Quando se trata de financiamentos externos para pesquisas, aqui é necessário responder a um conjunto de políticas e regras postas por essas entidades.

De uma forma simples pode-se subdividir a instituição em cinco áreas distintas: institucional, suporte, clínica, investigação e eventos, sendo que cada uma delas está integrada nos centros de responsabilidade, como infra indicado:

➤ **Institucional – 1**

Esta área diz respeito ao conselho de administração, curadores e à área de relações públicas. Neste âmbito, são programados o C-TRACER, o Champalimaud *Vision Award*, etc.

Também nesta área está patente o Champimóvel, que se designa por ser um simulador de vídeo 3D e jogos educacionais, onde as crianças e os jovens “viajam” pelo corpo humano.

➤ **Suporte – 2**

Como o próprio nome indica, trata-se de todas as atividades que dão apoio ao *core* da instituição, sendo elas, secretariado, tesouraria, contabilidade, auditoria, fiscalidade, gestão, apoio jurídico, imagem e comunicação, compras e logística, manutenção, recursos humanos, limpeza, segurança e informática.

➤ **Investigação – 3**

Nesta área estão contidas todas as actividades de pesquisa e desenvolvimento na área do cancro e neurociências, bem como o apoio a doutoramentos e pós-doutoramentos na área.

Neste âmbito são, ainda, realizados simpósios e colóquios sobre determinadas áreas das neurociências.

#### ➤ **Clínica – 4**

Esta área é reconhecida pelas consultas e atendimento aos utentes, bem como aos tratamentos realizados nestes, ensaios clínicos e toda a logística de enfermeiros, técnicos profissionais, médicos e farmácia.

Desta forma, e como podemos verificar no anexo 1, esta área subdivide-se em várias unidades, como Mama, Pulmão, Digestivo, Próstata, Ginecologia, Dermatologia, Domiciliária.

Na atividade clínica existe um grande foco no utente e no seu bem-estar. Neste sentido, existem gestoras de doente (GD) que são as pessoas que contactam com o utente, que os orientam para os consultórios, tratamentos e demais questões que estes tenham.

Neste âmbito, aquando das consultas, o utente tem à sua disposição telemóveis desenvolvidos especialmente com o intuito de serem contactados para informar onde se têm de dirigir e/ou se encontram, bem como para apresentarem informação sobre a Fundação e algumas curiosidades desta.

Também as GD têm ao seu dispor *tablets* com um *software* desenvolvido particularmente para terem acesso às fichas dos utentes, com toda a informação inerente a estes de quantas consultas já efetuaram, de quais os tratamentos que estão a realizar, quais os medicamentos prescritos pelos médicos e os seus contactos de emergência.

#### ➤ **Eventos – 9**

Por último, a área dos eventos corresponde ao aluguer do auditório, para filmagens, fotografias, conferências, seminários, colóquios, exposições, etc.

Com base nestes elementos da estrutura da organização, observar-se que à medida que esta vai crescendo, a sua complexidade aumenta, ficando as áreas supracitadas mais dependentes da tecnoestrutura e apoio logístico.

No que respeita à avaliação de desempenho dos colaboradores da instituição estudada, esta não se aplica. Contudo, existe uma avaliação feita por parte dos diretores de serviço, a fim de perceber se o trabalho planeado para estes está a ser

efetuado de acordo com o planeado. A forma de avaliação é diferente de departamento para departamento, não havendo nenhuma recompensa ou penalização para com os colaboradores.

Relativamente aos canais de comunicação, a instituição ainda tem um carácter muito formal e burocrático, onde o trabalhador de um departamento quando quer resolver um problema tem sempre de falar com o seu supervisor.

Isto acontece com maior frequência na área clínica, uma vez que existem procedimentos que não permitem a comunicação seja mais informal. Isto é, a Fundação para obter as licenças de prática clínica tem que cumprir com as políticas de privacidade e proteção de dados dos seus utentes.

No que concerne à parte da investigação, a comunicação torna-se mais abrangente, pois as várias atividades de pesquisa tendem a transferir entre si, apoio a nível de *software*, material de investigação, bem como os meios utilizados em experiências.

Nesta área existem ainda alguns protocolos com entidades externas nacionais e estrangeiras, com o âmbito de desenvolverem estudos e pesquisas nas diversas atividades existentes.

Todavia, apesar de os canais de comunicação serem ainda burocráticos, face às explicações supra, os colaboradores podem sempre falar com os seus superiores sugerindo melhorias sobre determinado procedimento.

#### 4.4. Função Direção

Como referido anteriormente, a Fundação Champalimaud está departamentalizada por cinco áreas: institucional, suporte, investigação, clínica e eventos, onde estas se subdividem em outras atividades, como demonstrado no anexo 1.

A nível da motivação dos trabalhadores da instituição, não existe nenhum sistema implementado, nem recompensas associadas. Existe apenas flexibilidade nos horários de trabalho, uma vez que na área clínica trabalham por turnos.

Pode-se referir, igualmente, que a Fundação tende a inserir os seus colaboradores em grupos de trabalho. Neste sentido, mantém disponível uma cantina onde os trabalhadores podem tomar as suas refeições e conviver com os seus colegas, bem como espaços devidamente apropriados para armazenar comida. De igual forma, os

trabalhadores da instituição podem usufruir também de um ginásio nesta, a preços acessíveis.

Por conseguinte, é referido por parte dos colaboradores da instituição como sendo um local de trabalho apropriado para trabalhar, tornando-se um fator de competitividade para com outras organizações. Outro fator de competitividade e motivação prende-se com o facto de, nesta instituição, os salários serem maiores do que outras empresas no mesmo sector.

Em relação à produtividade, esta mede-se tendo por base o orçamento, uma vez que não existem ainda indicadores que permitam mensurá-la. No entanto, está a ser desenvolvido um *software* que permita mostrar, em tempo real estatísticas e alguns indicadores de produtividade.

Assim sendo, irão estar disponíveis painéis por toda a área clínica onde estará exposta a informação estatística relativa ao número de utentes atendidos por médico, utentes em fila de espera, atos médicos realizados, etc.

Com esta informação pretende-se também obter uma estatística dos serviços mais solicitados, bem como a média dos valores recebidos por dia e mês. Todavia, estes dados não são muito fiáveis, pois a interpretação destes torna-se subjetiva, segundo Roberto (1995).

Como limitações, no que se refere à quantificação dos indicadores de desempenho relativas a atividades médicas e organizações sem fins lucrativos, torna-se difícil mensurá-las, como por exemplo a qualidade dos serviços prestados.

No entanto, segundo Roberto (1995: 29), é «[...] preferível assumir esse risco, calculado e controlado, do que nada fazer e deixar a organização "navegar ao sabor do vento"».

No que concerne ao gestor e/ou diretor financeiro é importante que este não tenha uma idade muito avançada, pois pode condicionar o crescimento da instituição, na medida em que este, adverso à mudança, realizando planeamento e controlos, pode negligenciar as novas tecnologias e, por conseguinte novos automatismos de trabalho que daí possam advir.

«Ao longo da história, nas organizações de saúde, especialmente hospitais, vêm sofrendo com as mudanças paradigmáticas, existindo uma transformação em seu cenário social, político e económico pós-moderno». Alves, Ribeiro e Campos (2010: 53).

Deste modo, examinou-se que as reações à mudança são, por vezes, contraditórias, onde nuns casos, este processo é muito lento e noutros muito rápido. Como exemplo disto temos o caso da emissão de recibos emitidos e a integração de toda a faturação da clínica, que num curto espaço de tempo foi implementada e em que os colaboradores foram formados neste sentido.

Por contraparte, no que toca à emissão de recibos foi instituída a decisão, de distinguir os recebimentos provenientes de transferências bancárias dos recebimentos pagos ao balcão. No entanto, desenvolvimentos deste *software* foram solicitados, tendo demorado meses a ser implementado, sendo que continuam a emití-los da forma tradicional.

Aliada a este tema, a comunicação no primeiro caso foi rápida e ascendeu todos os sentidos. Todavia aquando das primeiras integrações da faturação, não foi passada a mensagem de que seriam emitidos e integrados na contabilidade recibos, o que provocou alguns erros a nível contabilístico, que algum tempo depois foram retificados.

Neste contexto, no que se refere ao objeto de estudo, o modelo de liderança adotado dependerá da equipa de trabalho que a compõe, isto é, é o comportamento dos membros do grupo que indicará quais as ações a ser tomadas, segundo os autores supra.

Deste modo, no que respeita aos médicos e enfermeiros líderes, estes têm de saber comunicar nos seus grupos de trabalho, tendo consciente a aceitação das diferenças que possam surgir, bem como a sua capacidade de os influenciar a fim de atingirem os objetivos propostos. Neste processo, os líderes usam frequentemente o seu *know how* e as suas habilidades humanas e interpessoais.

Assim sendo, observa-se que estes profissionais na organização em estudo têm consciência do que é ser líder, motivando as suas equipas a trabalharem juntas, por forma a darem um melhor atendimento aos seus utentes e a apresentarem melhores resultados a nível do renome da instituição.

Evidencia-se que estes profissionais estão em constante formação técnica, procurando ir a conferências, cursos, seminários. Com isto, vão também aperfeiçoando as suas habilidades pessoais para liderar, o que vai de encontro às expectativas da Fundação Champalimaud.

No que respeita à área de investigação, considerando que existe um líder, por cada grupo de trabalho, pode-se referir que este é democrático na medida em que, na sua

equipa todos dão ideias para um melhor cumprimento dos projetos que têm em mãos. Nesta área torna-se, assim muito importante, este tipo de liderança, na medida em que a equipa se sente motivada para alcançar os objetivos definidos, neste caso, descobertas científicas, nas mais variadas áreas.

No entanto, observa-se convergências entre algumas atividades nas áreas de investigação, uma vez que existem cientistas de nacionalidades de todo o mundo, com culturas e formas de trabalhar diferentes, dando aso a conflitos.

#### 4.5. Função Controlo

Para um melhor controlo dos gastos que são efetuados pela Fundação Champalimaud foi criado um sistema de requisições, onde os investigadores e o departamento de logística e compras colocam, numa página específica da intranet, o pedido de uma compra.

Neste pedido estão disponíveis vários artigos, onde o requisitante coloca o que pretende adquirir, bem como a escolha do fornecedor desse mesmo produto, as quantidades que pretende, o valor unitário de cada um e o centro de responsabilidade onde deve ser imputado o artigo. Feita a requisição, esta tem de ser aprovada pelo diretor de serviço do departamento, de onde é o requisitante.

Posto isto, e tendo em conta que o valor do artigo está abaixo de determinante montante, o diretor de serviço tem dois dias para recusar o pedido. Se não o fizer, automaticamente a requisição é aprovada e integrada logo no sistema de Contabilidade utilizado, por via de notas de encomenda.

Caso o valor da requisição supere o montante que foi estabelecido no sistema, esta aprovação terá de ser realizada diretamente pelo conselho de administração. Desta forma, aquando da chegada da fatura, esta é contabilizada por essa mesma nota de encomenda.

Schmidt (2006) corrobora o supracitado, apresentando na Figura 4.5.1. como funciona o processo de decisão nesta organização.

A função controlo, a bom rigor, deveria ser feito por cada chefe de departamento, pois cada um tem um orçamento para cumprir. No entanto, e como se está ainda numa fase inicial, este controlo é feito por um grupo de três ou quatro pessoas, referentes a

todas as áreas, à exceção da investigação. Como já dito anteriormente, esta área tem desde o início de cada ano um orçamento muito restrito e inflexível, que tem de ser cumprido.

Neste sentido, o orçamento respeitante à área da investigação é controlado mensalmente pelo *controller* financeiro<sup>2</sup> dessa área junto da direção, uma vez que o sistema informático não deixa colocar mais requisições se o orçamento ficar negativo.



**Figura 4.5.1.** – Processo de decisão na Fundação Champalimaud

**Fonte:** Adaptado de Schmidt (2006: 6).

Nos casos em que o orçamento é extravasado, o departamento é mantido sob vigilância.

Posto isto, esta área não apresenta desvios significativos face aos orçamentos cabimentados, uma vez que o controlo é feito mensalmente. Nesta aplica-se o Controlo Preliminar de Donnely, Gibson e Ivancevich (1998), onde são tomadas as ações antes da existência de desvios.

Contudo, na área da clínica não existe um orçamento restritivo, pelo contrário, é bastante flexível, uma vez que uma área bastante sensível. Assim sendo, a análise é

---

<sup>2</sup> O *controller* Financeiro é responsável por todo o planeamento, orçamentação e controlo da sua área, bem como a gestão de recursos humanos e finanças, promovendo o conhecimento de um conjunto de variáveis: rentabilidade, taxas, investimentos, despesas, etc.

feita, segundo Donnelly, Gibson e Ivancevich (1998), através do controlo *Feedback*, onde são tomadas ações face aos resultados que se obteve.

#### 4.6. Melhorias

Feita a análise das quatro funções da gestão dentro da organização em estudo verificou-se que estão em falta ainda alguns processos, nomeadamente a nível dos recursos humanos, na administração, na área da clínica e investigação.

Em primeiro lugar, a organização tem de definir objetivos práticos e claros onde evidencia para onde quer ir, com o desenvolver da sua atividade. Se pretende integrar mais alguma área no seu *core business*; se pretende expandir a sua área geográfica a fim de aumentar o número de consultas e, subsequentemente, o número de tratamentos; ou se pretende construir alguma valência com infraestruturas que lhe permitam fazer todo o tipo de cirurgias na área do cancro.

Por conseguinte, definidos os objetivos, devem ser explicados os meios e os recursos que irão ser utilizados, a fim de concretizar o supracitado. Esta melhoria pressupõe que os trabalhadores da organização, estando cientes dos objetivos desta, se envolvam mais, colaborando uns com os outros ao invés de competir uns contra os outros.

Aconselha-se, de igual modo, de acordo com Fayol (1989), a que no início de cada ano sejam elaborados, além do plano financeiro, um técnico e um comercial, pois é importante tomar conhecimento de onde se está presentemente e o que se pretende alcançar. Por conseguinte, há que definir os meios e os recursos para alcança-los.

De acordo com Schmidt (2006: 4) « the bricks of all organizations are its employees, so how their jobs are designed and how they adjust to the organization has an impact on the entire organization ».

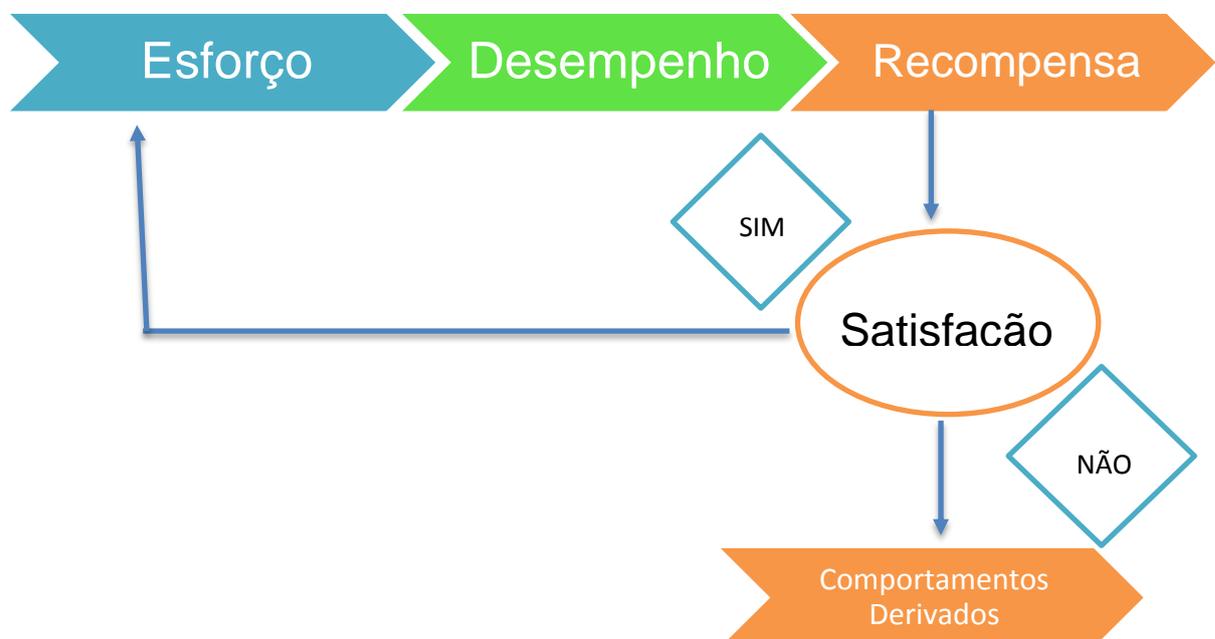
Neste seguimento, e porque as pessoas são importantes, no que respeita à área dos recursos humanos recomenda-se a implementação da avaliação por desempenho, onde os colaboradores serão avaliados segundo um conjunto de regras e níveis. Aqui, dependente do seu nível de avaliação, poderão existir recompensas associadas ao desempenho, por forma a motivar os colaboradores, bem como a reter os melhores.

Neste âmbito, os colaboradores poderão ser avaliados por quatro formas distintas, de acordo com Prata (2009):

- Foco nas pessoas – onde os colaboradores são avaliados tendo por base as suas características e personalidades;
- Foco nos comportamentos – aqui poderá existir uma escala de comportamentos;
- Foco no contexto - avaliação realizada por um ranking, onde são averiguados os piores e os melhores trabalhadores;
- Foco nos resultados – onde os trabalhadores serão avaliados tendo como base o seu trabalho e resultados subsequentes destes.

Outra medida que pode complementar ou substituir as anteriores passa pela entrevista de avaliação, onde são discutidos a *performance* e comportamento do avaliado, bem como sugeridas alterações para estes. Pode-se igualmente definir objetivos a curto prazo determinados pelo avaliado e avaliador a fim de, posteriormente, medir os progressos realizados.

Neste sentido, e tendo como exemplo Almeida (2005) pode-se criar um sistema de motivação baseado na Figura 4.6.1.

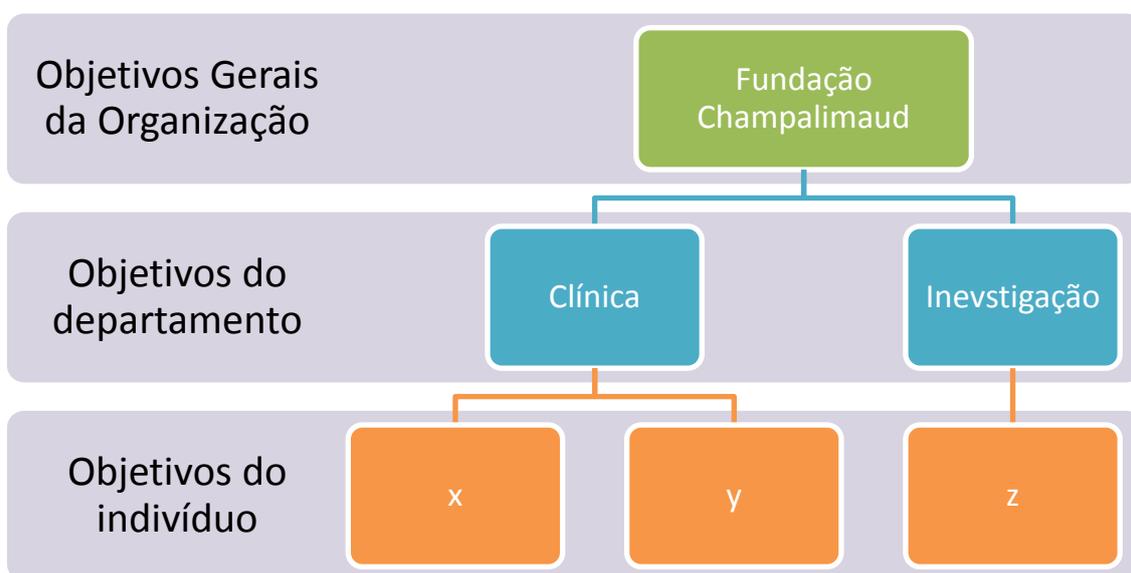


**Figura 4.6.1. – Modelo de Motivação**

**Fonte:** Almeida (2005: 55).

Neste contexto e segundo a teoria da definição de objetivos, de Locke e Latham, referida por Cunha *et al.* (2007), esta deveria ser aplicada na Fundação Champalimaud na medida em que, ao se definir objetivos, diários, mensais ou até mesmo anuais para o desenvolvimento dos colaboradores, bem como o dar *feedback* a estes, pode propulsionar uma melhoria da qualidade do trabalho deste e, conseqüentemente, a sua produtividade.

No mesmo âmbito, e à luz desta teoria, os colaboradores podem também projetar objetivos, que os ajudem no seu desenvolvimento pessoal. Assim sendo, observe-se a Figura 4.6.2. como um exemplo prático simples do disposto supra.



**Figura 4.6.2.** Exemplo prático de Administração por Objetivos

**Fonte:** Adaptado de Robbins (2005)

Quanto à área da clínica sugere-se, em primeiro lugar, que se termine com as faturas em papel e que estas passem a ser eletrónicas, uma vez que com o desenvolvimento da Fundação Champalimaud, prevê-se que o número de utentes duplique ou triplice exponencialmente, aquando da velocidade cruzeiro. Desta forma, é importante não descurar destas preocupações ambientais, que cada vez estão mais latentes nos meios de comunicação.

Em segundo lugar, deve-se implementar um melhor controlo a nível de cobranças, que até ao presente momento tem sido quase inexistente, devido a divergência dos

sistemas utilizados, o de contabilidade e o de faturação clínica. Deste modo, sugere-se que haja uma pessoa, ou um conjunto de pessoas que assegurem que em ambos os sistemas a informação sobre os clientes da clínica não difira, bem como controlem os saldos destes, realizando contactos com os utentes a fim de regularizarem os seus saldos.

No que concerne à área da investigação, propõe-se que as aprovações das requisições sejam feitas por uma equipa externa, mediante um conjunto de regras previamente discutidas com a administração.

Relativamente ao controlo de gastos, numa primeira fase, devem ser identificadas as áreas mais problemáticas e que consomem mais recursos. Por conseguinte, há que discutir e elaborar alternativas para corrigir os itens cujos gastos estão acima do concebível, podendo-se recorrer a outros fornecedores ou a produtos sucedâneos.

Segundo Mintzeberg (2012), por forma a melhorar a comunicação e colaboração entre profissionais da instituição, há que centralizar o sistema de controlo dentro de cada área e ter indicadores de desempenho por forma a garantir a produtividade.

Estes indicadores podem medir, por exemplo, o número de ordens de compra processadas numa semana, o número de notas de encomendas carregadas por dia no sistema de contabilidade, ou o número de etiquetas colocadas em ativos fixos por mês. Como estes indicadores mais podem ser criados, tendo como objetivo medir a eficiência, isto é, o que foi feito para que os custos se reduzam.

## 5. Conclusões

---

Com esta dissertação pretendeu-se estudar as funções planeamento, organização, direção e controlo da Fundação Champalimaud, tendo por base as suas definições e características.

Assim sendo, foi escolhido o método do estudo caso, para melhor abordar as funções supra, onde dada a facilidade de acesso à informação e observação direta, se utilizou os tipos ilustrativo e descritivo da metodologia estudo de caso.

Todavia, os dados recolhidos poderão divergir aquando de outro estudo à mesma organização, devido ao fator tempo, que à medida que vai passando, vai trazendo experiência das diversas situações dissertadas neste trabalho. Pelo que os erros e falhas cometidos presentemente podem ser diferentes no futuro. Assim sendo, não se pode generalizar este caso para outras instituições.

Observou-se, assim, com este estudo que como a instituição ainda está numa fase inicial, onde muitas melhorias podem ainda ser definidas e implementadas, sendo que algumas sugestões foram feitas no capítulo anterior.

A análise das funções da gestão foi realizada através de algumas entrevistas com colaboradores da Fundação Champalimaud, nomeadamente os responsáveis do controlo da gestão, recursos humanos e logística. Igualmente o método da observação deu uma grande ajuda na caracterização destas.

Deste modo, salienta-se a importância do conhecimento nas organizações e nos seus detentores, bem como a das competências de natureza comunicacional, onde a informação é o principal meio de produção, segundo Firmino (2009).

Assim sendo, a comunicação é importante, na medida em que é um tema cada vez mais polémico e suscetível de atenções por parte das organizações, sendo transversal a todas as funções.

Neste sentido, analisou-se que em alguns departamentos não é explicado aos trabalhadores o objetivo de determinada ação, o que faz com que, por vezes, o mesmo trabalho esteja a ser feito em duplicado por dois indivíduos.

Desta forma, se uma mensagem não chegar clara e concisa ao destinatário, erros podem ser cometidos e, por conseguinte, será perdido tempo que poderia ser consumido com outras problemáticas.

No mesmo seguimento, é de referir elevada importância para o facto de que um Gestor tem de ser ouvido e de saber ouvir os outros, para que não sejam criados

conflitos. Por conseguinte, há que ser claro em todas as mensagens transmitidas, principalmente nas que se enviam por correio eletrónico, pois uma palavra pode ter diversas conexões e se não bem explicado o pretendido, acaba-se por perder tempo.

Compreendeu-se que, como se trata de um organismo complexo com áreas distintas, tem que haver um controlo rigoroso nestas, a nível de orçamentação, gastos com materiais e pessoal. Deste modo dever-se-á propor sugestões pelos diretores de departamento, ou mesmo pelos funcionários, de alternativas a fornecedores e/ou produtos.

Igualmente, surge de elevada relevância neste estudo, os centros de responsabilidade, uma vez que estes são a base de toda a gestão da instituição e, subsequentemente, de todas as suas funções. Neste sentido, esta noção realça a importância das principais características de um gestor: líder, negociador, regulador, etc. Isto é, o diretor de cada serviço tem que saber motivar a sua equipa, com o intuito de aumentar a sua produtividade.

Outro fator importante prende-se com o trabalho em equipa, onde os colaboradores têm de ser consciencializados que ao se unirem no seu trabalho, alcançarão os seus objetivos mais rapidamente e eficientemente.

É igualmente importante referir que, relativamente à avaliação de um qualquer processo, este tem de ser realizado mediante um sistema de referência. Assim sendo, o controlo só tem razão de ser, existindo um conjunto de objetivos pré definidos.

Neste sentido, a análise de uma dada situação e procura de soluções exigem uma medida correta. Assim sendo, uma organização que não disponha de sistemas de medidas e indicadores de desempenho fica bastante vulnerável, como um ser vivo privado de sensações, de acordo com Roberto (1995). A qualidade destes condiciona, *à priori*, a qualidade da gestão, baseando-se apenas em reflexos, intuições e experimentações.

No que respeita aos sistemas de controlo de desempenho, estes devem ser utilizados com o intuito de medir e motivar, sendo que o primeiro se compreende a nível financeiro, de eficiência ou de interesses. Quanto ao segundo ponto, a motivação tende a formular novos objetivos e a alcançá-los.

No seguimento do disposto anterior, conclui-se igualmente que os conceitos de liderança e motivação andam sempre a par nas organizações. Isto acontece, uma vez que um líder, como individuo influente capaz de gerenciar as características dos demais, conhece quais são as motivações, e consequentes ações, que levam os seus seguidores a cumprir com o pretendido.

No que concerne à função controlo da Gestão e de todas as suas características, relativamente à prestação de serviços, esta difere do denominado “Organizações Industriais e Comerciais”, devendo-se à inexistência de um armazém entre a produção e as vendas, à medição da qualidade e do grau de intensidade do fator do trabalho.

Como refere Ribeiro (1995), este tipo de organizações, de serviços, não têm como objetivo primário o retorno dos ativos usados, uma vez que os profissionais destas têm características comportamentais próprias, divergentes e as medidas dos indicadores são de subjetiva interpretação.

Contudo, apesar do disposto anterior, continua a ser importante ter indicadores de desempenho, na medida em que estes são um ponto de partida para a análise de todas as medidas implementadas. Deste modo, não sendo os resultados minimamente satisfatórios, há que alterar todo o planeamento, desde os objetivos à forma de liderar, motivar, e organizar todos os recursos.

## 6. Limitações e Projeções Futuras

---

As principais dificuldades deparadas prenderam-se com a complexidade da instituição objeto de estudo, uma vez que se podem aplicar variados modelos e teorias da gestão.

Desta forma, a realização deste trabalho poderia ter sido feito seguindo outras vertentes, que se deixa como referência:

- Avaliação de desempenho e Gestão por Objetivos – desenvolvimento de um método eficaz e aplicá-lo na instituição;
- Liderança – Análise de qual o estilo de liderança predominante nesta instituição, tanto a nível global, como em determinado departamento (área clínica, investigação, suporte, área institucional);
- Motivação – Aplicação de um modelo na organização; e
- Cultura Organizacional – o tradicional *versus* o moderno, quais dos contextos serão mais eficazes nesta instituição.
- Inteligência Emocional – como implementar este conceito nesta organização?

Deste modo, espera-se que estas projeções sejam aso de novos estudos, por forma a apontar e aplicar novas melhorias para a Fundação Champalimaud, para que esta cresça sustentavelmente, transformando-se cada vez mais num marco importante da área da saúde e da investigação em Portugal e no mundo.

## Referências Bibliográficas

---

- AL-RODHAN, Dr. Nayef R.F. - Definitions of Globalization: A Comprehensive Overview and a Proposed Definition [em linha]. (Jun. 2012). [consul. 20 Dez. 2013]. Disponível em: [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/30929642/Definitions\\_of\\_Globalization\\_-\\_A\\_Comprehensive\\_Overview\\_and\\_a\\_Proposed\\_Definition.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1387849176&Signature=ma9FeSBWZr73pnYMjZbo47ubj5g%3D&response-content-disposition=inline](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/30929642/Definitions_of_Globalization_-_A_Comprehensive_Overview_and_a_Proposed_Definition.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1387849176&Signature=ma9FeSBWZr73pnYMjZbo47ubj5g%3D&response-content-disposition=inline)
- ALMEIDA, Maria Amélia Pacheco Nunes de – **Aprender a Gerir as Organizações no século XXI**. Lisboa: Áreas Editora, SA, 2005. ISBN: 972-8472-78-1.
- ALVES, José António da Conceição; RIBEIRO, Célia; CAMPOS, Sofia - Liderança e enfermagem: estudo realizado com enfermeiros chefes e especialistas. In *Gestão e Desenvolvimento*. Viseu. ISSN 0872-556X. 17:18 (2009-2010), p. 51-71.
- ANDERSON, Gary – **Fundamentals of Educational Research**. 2ª Edição. Hong Kong: Graphicraft Typesetters, Ltd, 1998. ISBN 0-7507-0858-1.
- CHIAVENATO, Idalberto – **Administração nos Novos Tempos**. 2ª Edição, São Paulo: Elsevier, 2004. ISBN: 10-85-352-1443-7
- CUNHA, Miguel Pina; REGO, Arménio, CUNHA, Rita Campos e Cunha; CARDOSO Carlos Cabral – **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**. Lisboa: Editora RH, 2007. ISBN: 978-972-8871-16-1.
- DONNELLY, James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M. – **Fundamentals of Management**. 10ª Edição, Nova York: McGraw-Hill. ISBN: 0-07-115233-4.

DRUCKER, Peter F. – **Management: Tasks, Responsibilities, Practices**. New York: Truman Talley Books, 1986. ISBN: 0-525-24463-8.

DRUCKER, Peter F. – **Administração de empresas**. S. Paulo: Pioneira Thompson, 2000. 85-221-0093-4.

DRUCKER, Peter F. – **Desafios da Gestão para o século XXI**. Barcelos: Livraria Civilização Editora, 1999. ISBN 972-26-1235-4.

EISENHARDT, Kathleen M. – Building Theories from Case Study Research. In **Academy of Management Review**. ISSN 03637425. 14:4 (1989), pp.532-550.

FAYOL, Henri – **Administração Industrial e Geral**. 10ª Edição, São Paulo: Editora Atlas, 1989. ISBN: 85-224-0501-8.

FIRMINO, Manuel Brazinha - **Gestão das Organizações: Conceitos e Tendências Actuais**. Lisboa: Escolar Editora, 2009, ISBN 978-972-592-230-9.

Fundação Champalimaud - Relatório de Gestão. 2012. [em linha] [consult. 15 Dez. 2013]. Disponível em: [http://www.fchampalimaud.org/media/cms\\_page\\_media/23/Relatorio%20Anual%202012\\_web.pdf](http://www.fchampalimaud.org/media/cms_page_media/23/Relatorio%20Anual%202012_web.pdf)

Fundação Champalimaud - Relatório de Gestão. 2011. [em linha] [consult. 10 Ago. 2013]. Disponível em: [http://www.fchampalimaud.org/media/cms\\_page\\_media/23/RELATORIO%20ANUAL%202011.pdf](http://www.fchampalimaud.org/media/cms_page_media/23/RELATORIO%20ANUAL%202011.pdf)

GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M.; DONNELLY, James H.; KONOPASKE, Roberto – **Organizações: Comportamentos, Estrutura e Processos**. 12ª

Edição, São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil Ltda. 2006. ISBN: 85-86804-61-4.

KUKOČ, Mislav - **Philosophy and Globalization I**. SYNTHESIS PHILOSOPHICA. 47 (1/2009) 3-5.

MINTZBERG, Henry – Managing the myths of health care. In **World Hospitals and Health Services**. ISSN 0512-3135. 48:3 (2012) 4-7.

MINTZBERG, Henry – **Estrutura e Dinâmica das organizações**. 2ª Edição, Lisboa: Publicações Dom Quixote, Lda, 1999. ISBN: 972-20-1147-2.

MINTZBERG, Henry - The effective organization: forces and form. In **Sloan Management Review**. ISSN 0019848X vol. 32: 2 (1991) 54-67.

PRATA, Vânia Rute Ferreira - **Gestão Estratégica: Um caso de Sucesso na Indústria Química**. Lisboa: ISCTE Business School. 2009. Dissertação de Mestrado

RAVENSWOOD, Katherine - Eisenhardt's impact on theory in case study research. In **Journal of Business Research**. New Zealand. ISSN 01482963. 64:7 (2010).

REGO, Arménio; CUNHA, Miguel Pina; OLIVEIRA, Carlos Miguel; MARCELINO, Ana Regina Marcelino – **Coaching para executivos**. Lisboa: Escolar Editora. 2007. ISBN: 9789725922057. Pp. 116-118.

RIBEIRO, João - **Manual Técnico do Formando: “Comportamento Organizacional”**. Lisboa: ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários e EduWeb. 2008. ISBN 972-9222-41-X.

ROBERTO, José Afonso - **Sistema de controlo de gestão para uma organização do sector público administrativo**. Évora: INDEG / ISCTE. 1995. Dissertação de Mestrado.

ROBBINS, Stephen P. – **Comportamento Organizacional**. 11ª edição, São Paulo: Pearson Education. 2005. ISBN: 85-7605-002-1.

RUE, Leslie W.; BYARS, Lloyd L. – **Management: Skills and Application**. 8ª Edição, Nova York: Irwin McGraw-Hill. 1997 ISBN: 0-256-22737-3.

RYAN, Bob; SCAPENS, Robert W; THEOBALD, Michael – **Research Method Methodology in Finance Accounting**. 2ªed. London: Thompson, 2002. ISBN 1-86152-881-7.

SCHMIDT, Thomas - **A review of Structure in Fives: Designing Effective Organizations**. [em linha]. (Jul. 2006) [consult. 20 Dez. 2013]. Disponível em [http://thesis.msc-cse.com/pdf/article\\_mintzberg.pdf](http://thesis.msc-cse.com/pdf/article_mintzberg.pdf)

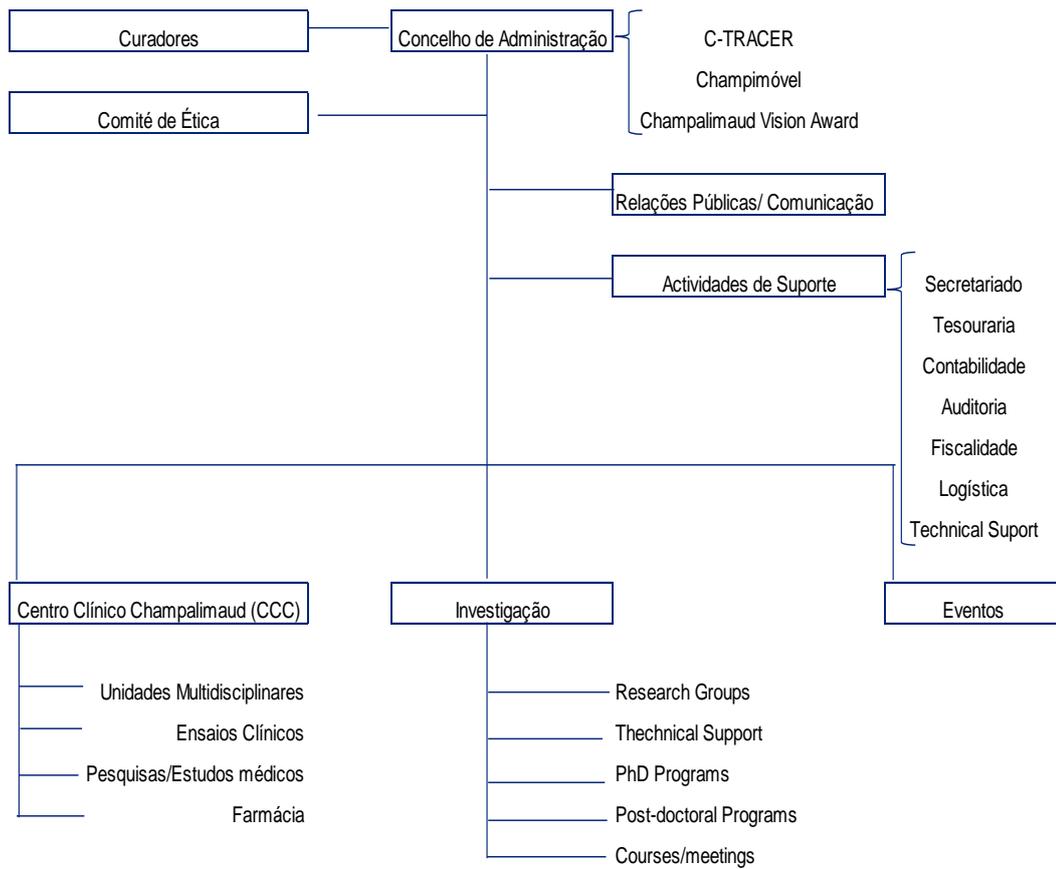
SYKES, Vanda - Validity and Reliability in Qualitative Marketing Research: a **Review of Literature**. *Journal of the Market Research Society*. 32:3 (1990).

YIN, Robert K. - **Case Study Research: Design and methods**. 3ª Edição. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003. ISBN: 978-0-7619-2552-8.

YIN, Robert K. – **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2ª Edição. Portalegre: Bookman, 1994. ISBN: 85-7307-852-9.

<http://www.fchampalimaud.org/>

# Apêndice 1 – Proposta de Organograma



## Anexo 1 – Centros de Responsabilidade

---

<b>Código</b>	<b>Nome</b>
<b>1</b>	<b>FUNDAÇÃO CHAMPALIMAUD</b>
100	Gastos Institucionais
101	Administração da Fundação
10100	Administração/Gastos Gerais
102	Curadores
10200	Curadores/Gastos Gerais
103	Prémio Champalimaud de Ciência
10300	Prémio de Ciência/Gastos Gerais
10400	C. Tracer/Gastos Gerais
10401	Fundação Gulbenkian/Prog.Med.Form.Avançada
105	Champimóvel
10500	Champimóvel/Gastos Gerais
106	Champalimaud Matastasis Programme
10600	Champalimaud Matastasis Programme/General
10601	Weill Cornell Medical College
10602	Harvard Medical
10603	Princeton University
107	Carteiras de Investimento
10700	Carteiras Investimento/Gastos Gerais
108	Comité de Ética
10800	Comité de Ética/Gastos Gerais
109	Atividades Extra Operações
10900	Atividades Extra Operações/Gastos Gerais
<b>2</b>	<b>CENTRO CHAMPALIMAUD / GERAL</b>
200	Gastos Gerais
201	Serviços Centrais
20100	Administração Centro/Gastos Gerais
20101	Secretariado
20106	Auditoria
20107	Controlo de Gestão
20108	Imagem e Comunicação

20109 Apoio Jurídico  
20110 Qualidade  
20111 Receções/Telefonistas  
202 Área Financeira  
20200 Área Financeira/Gastos Gerais  
20201 Contabilidade  
20202 Tesouraria  
203 Compras e Logística  
20300 Compras e Logística/Gastos Gerais  
204 Recursos Humanos  
20400 Recursos Humanos/Gastos Gerais  
205 Manutenção  
20500 Manutenção/Gastos Gerais  
20501 Redes Gerais  
2050100 Redes Gerais/Gastos Gerais  
2050101 Rede AVAC  
2050102 Rede Electrica/ELVAR/Gerador  
2050103 Rede Vapor  
2050104 Geradores  
2050105 Rede de Gases Medicinais  
2050106 Rede de Gás  
2050107 Rede de segurança  
2050108 Rede de água e esgotos  
2050109 Elevadores  
20502 Outras Estruturas  
2050200 Outras Estruturas/Gastos Gerais  
2050201 Edifício A  
2050202 Edifício B  
2050203 Edifício C  
2050204 Espaços Exteriores  
206 Serviços Gerais  
20600 Serviços Gerais/Gastos Gerais  
207 Sistemas de Informação/Comunicação  
20700 SI&C/Gastos Gerais  
208 Segurança  
20800 Segurança/Gastos Gerais

- 3 CHAMPALIMAUD CENTER / RESEARCH**
- 300 Research/General
- 301 NEUROSCIENCE RESEARCH
- 30100 NEUROSCIENCE RESEARCH/General -Z. Mainen
- 30101 Systems Neurosciences - Z. Mainen
- 30102 Circuit Dynamics and Computation - A. Renart
- 30103 Behavior and Metabolism - C. Ribeiro
- 30104 Neural Systems Operations - C. Machens
- 30105 Neural Development - D. Henrique
- 30106 Sensorimotor Integration - E. Chiappe
- 30107 Neuronal Structure and Function - I. Israely
- 30108 Learning - J. Paton
- 30109 Cortical Circuits - L. Petreanu
- 30110 Innate Behavior - L. Vasconcelos
- 30111 Behavioral Neuroscience - M. Moita
- 30112 Neural Circuits and Behavior - M. Carey
- 30113 Vision to Action - M. Orger
- 30114 Neurobiology of Action - R. Costa
- 30115 Social Neuro-endocrinology - R. Oliveira
- 30116 Neuroethology - S. Lima
- 30117 Intelligent Systems - A. Kampff
- 30150 The Human Brain Project-Z. Mainen + R. Costa
- 30199 Labs/PI's
- 302 CANCER RESEARCH
- 30200 CANCER RESEARCH/General
- 30201 Investigação/Cancro
- 3020101 Investigação/Ensaio Clínicos
- 3020102 Investigação Translacional
- 3020199 Investigação/Mama (NÃO USAR)
- 30202 Department 2
- 303 RESEARCH SUPPORT
- 30301 Platforms
- 3030100 Platforms/General - T. Vinagre
- 3030101 Histology & Tissue Processing - A. Santos
- 3030102 Optical Imaging - T. Vinagre
- 3030103 Molecular Biology - T. Vinagre

3030104 Virus Production - T. Vassilevskaia  
3030105 Fly Facility - I. Campos  
3030106 Scientific Software - J. Cruz  
3030107 Scientific Hardware - M. Pasquet  
3030108 Library Services - Z. Mainen  
3030109 Glassware Service - T. Vinagre  
30302 Vivarium  
3030200 Vivarium/General  
3030201 Rodent Facility  
3030202 Transgenics/Rederivation  
3030203 Surgery  
3030204 Fish Facility  
3030205 Meetings, Seminars and Events  
3030206 Fly Facility - I. Campos  
30304 Programmes  
3030400 Programmes/General - Z. Mainen  
3030401 Meetings, Seminars and Events  
3030402 Doctoral Program (INDP)  
3030403 Visitors and Fellows  
30306 Sponsored Programs  
3030600 Sponsored Programs/Geral  
304 Propriedade Intelectual  
30400 PI/Gastos Gerais  
30450 PI/Aureon  
305 CNP-Overheads  
30500 CNP-Overheads - A. Coelho  
30501 CNP Overheads Grants

**4 CENTRO CLINICO CHAMPALIMAUD**

400 Centro Clinico/Gastos Gerais  
401 Gestão Administrativa e Comercial  
40100 Gestão de Doentes/Gastos Gerais  
40101 Área Comercial  
40102 Gestoras de Doentes  
40103 Centro de Atendimento  
40104 Back-Office

40105 Secretariado das Unidades  
402 Recursos Humanos Partilhados  
40200 Rec Hum. Partilhados/Gastos Gerais  
40202 Enfermagem  
4020200 Enfermagem/Gastos Gerais  
4020201 Enfermagem Coordenação  
4020202 Enfermagem  
40204 Assistentes Operacionais  
4020400 Assist. Operacionais/Gastos e Rendimentos Gerais  
4020401 Coordenador  
4020402 Auxiliar  
403 Serviços de MCDT  
40300 MCDT/Gastos Gerais  
40301 Hospital de Dia / Quimioterapia  
4030100 Hospital de Dia/Gastos Gerais  
4030101 Hospital de Dia/Operações  
40302 Atendimento não Programado  
4030200 Atend. não Programado/Gastos Gerais  
40303 Medicina Nuclear  
4030300 Medicina Nuclear/Gastos Gerais  
4030301 PET TC  
4030302 Camara Gamma  
4030303 Eletrocardiografia  
40304 Radioterapia  
4030400 Radioterapia/Gastos Gerais  
4030401 Radioterapia/Operações  
40305 Radiologia / Imagiologia  
4030500 Radiologia/Gastos Gerais  
4030501 Mamografia  
4030502 Ecografia  
4030503 RX  
4030504 TAC  
4030505 RMN  
4030506 Densitometria  
40306 Farmácia  
4030600 Farmácia/Gastos Gerais

4030601 Farmácia Operações  
40308 Anatomia Patológica  
4030800 Anatomia Patológica/Gastos e Rendimentos Gerais  
40309 Patologia Clinica  
4030900 Patologia Clinica/Gastos e Rendimentos Gerais  
40310 Cirurgia de Ambulatório  
4031000 Cirurgia de Ambulatório / Gastos Gerais  
40311 Hospital da Cruz Vermelha Portuguesa  
4031100 HCVP / Internamento  
4031101 HCVP / Bloco  
40312 Neurocirurgia  
4031200 Neurocirurgia - Gastos e Rendimentos Gerais  
40313 Esterilização  
4031300 Esterilização/Gastos Gerais  
4031301 Esterilização/Outros Gastos  
404 Unidades Multidisciplinares  
40400 U. M./Gastos e Rendimentos Gerais  
40401 U. M. de Mama  
4040100 U.M. de Mama/ Ensaios Clínicos  
4040101 U.M. de Mama/ Outras Atividades  
40402 U.M. de Hemato-Oncologia  
4040200 U.M. de Hemato-Oncologia/ Gastos Gerais  
4040201 U.M. de Hemato-Oncologia/ Outras Atividades  
40403 U. M. de Digestivo  
4040300 U.M. de Digestivo/ Ensaios Clinicos  
4040301 U.M. de Digestivo/Grupo do Colo-Retal  
4040302 U.M.Digestivo/Grupo Fígado,Vias Biliares e Pancrea  
40404 U.M. de Pulmão  
4040400 U.M. de Pulmão/ Ensaios Clinicos  
4040401 U.M. de Pulmão/ Outras Atividades  
40406 U.M. da Prostata, Rim e Vias Urinárias  
4040600 U.M. Prost. Rim, Vias Urinarias/ Ens. Clinicos  
4040601 U.M. Prost. Rim, Vias Urinarias/ Outras Atividades  
40407 U.M. de Ginecologia  
4040700 U.M. de Ginecologia/ Ens. Clinicos  
4040701 U.M. de Ginecologia/ Outras Atividades

40408 U.M.Dermatologia  
4040800 U.M.Dermatologia/Gastos Gerais  
405 Centro de Diagnóstico Precoce  
40500 Centro de Diagnóstico Precoce / Gastos Gerais  
40501 Centro de Diagnóstico Precoce / Operações  
406 Neuropsiquiatria  
40600 Neuropsiquiatria / Gastos Gerais  
40601 Neuropsiquiatria / Operações  
407 Unidade de Hospitalização Domiciliária  
40700 U.H.Domiciliária / Gastos Gerais  
40701 U.H.Domiciliária / Operações

**9 EXPLORAÇÃO DE ESPAÇOS**

900 Est. Complementares/Gastos Gerais  
901 Auditório  
90100 Auditório/Gastos Gerais  
902 Restaurantes  
90200 Restaurantes/Gastos Gerais  
90201 Darwins  
90202 Cafeteria  
903 Parque de Estacionamento  
90300 P. Estacionamento/Gastos Gerais  
906 Eventos  
90600 Eventos/Gastos Gerais  
907 Ginásio  
90700 Ginásio/Gastos Gerais  
908 Formação  
90800 Formação / Gastos Gerais  
90801 Formação / Radioterapia