

# Prefácio

Actualmente, muitos dirigentes são levados a repensar ou a precisar a estratégia da sua empresa: uns porque estão preocupados com a evolução económica, outros porque descobrem que para preparar a melhor estratégia é necessário dispor de uma gestão consciente e eficiente. Os processos básicos de gestão surgem como indispensáveis a qualquer tipo de organização, de quaisquer actividades em que os elementos humanos, materiais e financeiros sejam combinados para atingir determinados objectivos.

Foi sobretudo a partir de meados do século XX que muitas empresas redescobriram a importância das técnicas de produção e comercialização e dos trabalhos administrativos de organização. Depois de alguns progressos nestes domínios, muitos dirigentes compreenderam que, se é necessário aplicar técnicas de organização para melhorar a produtividade desta ou daquela actividade, é igualmente necessário ligar entre si as diversas acções da empresa mediante métodos de gestão mais formalizados e eficazes. Consequentemente, muitas empresas repensaram as suas práticas para as modernizarem, o que conduziu à adopção de novos métodos de gestão. Todo este processo foi acelerado com a produção de obras sobre técnicas de gestão, que proliferou no mercado editorial, impulsionada por verdadeiras sumidades em gestão das multinacionais, os chamados *gurus* («professores» em sânscrito).

Pode pois parecer supérfluo publicar mais um livro que se propõe tratar o tema da gestão das empresas, considerando o número de obras notáveis, tanto na literatura estrangeira como na nacional, já publicadas. O objectivo é torná-lo acessível a um maior universo de leitores. Empenhamo-nos a produzir esta obra com as modificações e os reparos que o tempo e as novas experiências mostraram aconselháveis

incluir. Procura corresponder à necessidade de uma integração concisa dos assuntos tratados em outros livros sobre a gestão das empresas.

A maior parte dos teóricos, cuja actividade é reconhecida, continua a admitir que o processo de gestão comporta cinco funções – *planear, organizar, dirigir, coordenar e controlar*. Mas, faltam nesta enumeração duas funções – a *concepção* e o *desenvolvimento*. Hoje, já não basta elaborar planos, organizar, dirigir, coordenar e controlar. Os gestores modernos devem adoptar perspectivas de sistema total e visão multidisciplinar da gestão. Devem explorar permanentemente o espectro completo da ciência e da tecnologia, da inovação e do desenvolvimento. Isto ultrapassa as concepções de *feedback* que se encontram na cibernética ou nas técnicas correntes de previsão e controlo da gestão.

Este livro trata o processo de gestão em sentido lato, isto é, abrange o conjunto alargado das funções, organizado em seis partes. O sistema de gestão, com sete funções, coloca a criatividade e a inovação nas duas extremidades do espectro da gestão prospectiva. Isto tende a instituir um tipo de auto-renovação ou regeneração que se transforma num processo de *feedback* contínuo. Cada parte cobre as particularidades das funções na fase desse processo.

Começa com a *concepção*, o primeiro passo do nascimento de uma ideia de base, um conceito, uma carência ou uma necessidade, com suporte em todo o sistema. A concepção pressupõe que se estude e decida se o sistema que se propõe criar é necessário, de importância capital, viável e realizável.

Segue-se o *planeamento* relevando a sua importância de, ao mesmo tempo, perscrutar e preparar o futuro. Aqui se traça o resultado esperado, a linha de conduta a seguir, as etapas a vencer e os meios a empregar. Planear é, já por si, agir porque põe em jogo todos os serviços e todas as funções da organização.

A *organização* foca a importância de construção da estrutura das actividades necessárias para se atingirem os objectivos, a repartição dessas actividades e a atribuição de autoridade e responsabilidade para a obtenção dos resultados.

Os princípios de  *direcção* e  *coordenação* são abordados conjuntamente. A  *direcção* respeita à forma como se emitem as instruções,

os processos de tomada de decisão e o modo de envolvimento e mobilização do factor humano. A *coordenação* corresponde a ligar, unir, harmonizar todos os actos e todos os esforços, no sentido do fim último a alcançar; inclui também o intercâmbio de informação com as forças do meio circundante.

A função *controlo* é relevada como instrumento para avaliar e ajustar os resultados efectivamente apurados com os pressupostos traçados no planeamento, numa perspectiva essencialmente dinâmica e construtiva.

A última parte debruça-se sobre o *desenvolvimento*, noção essencialmente relativa, que coloca à empresa a necessidade de repensar a prospectiva de futuro, de conhecimento de si mesma, levantando problemas de impacto ambiental, de qualidade dos produtos e processos, de práticas de gestão de recursos humanos, de estratégias comerciais e financeira, numa palavra, de *know-how*.

A estrutura desta obra, cobrindo as sete grandes funções do processo de gestão, incita o leitor a integrar os conhecimentos especiais num conjunto coerente e interdependente das diferentes actividades de uma empresa. Contribui a notar como cada uma dessas grandes funções concorre para a realização dos objectivos globais. Adopta o ponto de vista de que a gestão deve ser baseada numa perspectiva multifuncional. Promove ainda uma atitude reflexiva em relação à atitude face às crises e a reacção à mudança.

Dado que o livro é um resumo das bases fundamentais da gestão das empresas, será útil a uma vasta gama de leitores, compreensível até para o leigo com poucos conhecimentos sobre a matéria. Será sobretudo útil para estudantes dos vários cursos de gestão que têm necessidade de uma integração concisa dos assuntos tratados em outros livros.

*José Eduardo Carvalho*