

Síntese de conhecimentos – Parte I*

Fundamentos de Gestão – Gestão e Administração Hoteleira | Gestão de Atividades Turísticas
Introdução à Gestão - Animação Turística

* - Apresentação com recurso a AI

Fundamentos de Gestão

O Arquiteto, a Estrutura e o Ecosistema

Uma análise evolutiva da gestão contemporânea.

A Tríade da Gestão



O Arquiteto (O Gestor)

Níveis hierárquicos
e a multiplicidade
de papéis na
navegação do caos.



A Arquitetura (A Organização)

O Modelo 7S e
a evolução estrutural
desde a simplicidade
até à rede modular.



A Filosofia (As Teorias)

A transição de um
paradigma focado
na máquina para o
foco holístico no
ecossistema.

A Anatomia da Gestão: Níveis e Competências



A Dinâmica do Quotidiano: Os 10 Papéis de Mintzberg



A gestão moderna não é linear; é a capacidade de alternar instantaneamente entre papéis face ao caos diário.

O Ecossistema Interno: O Modelo 7S da McKinsey

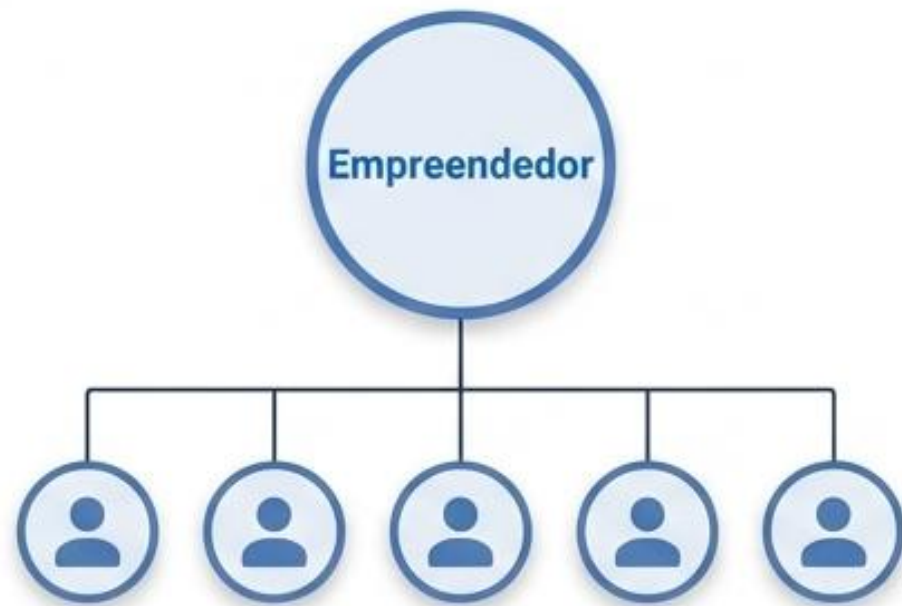


O Princípio da Interdependência:

Uma alteração na Estratégia exige, impreterivelmente, um realinhamento simultâneo na Estrutura, Sistemas e Pessoas.

O Paradoxo do Crescimento: Da Intuição à Especialização

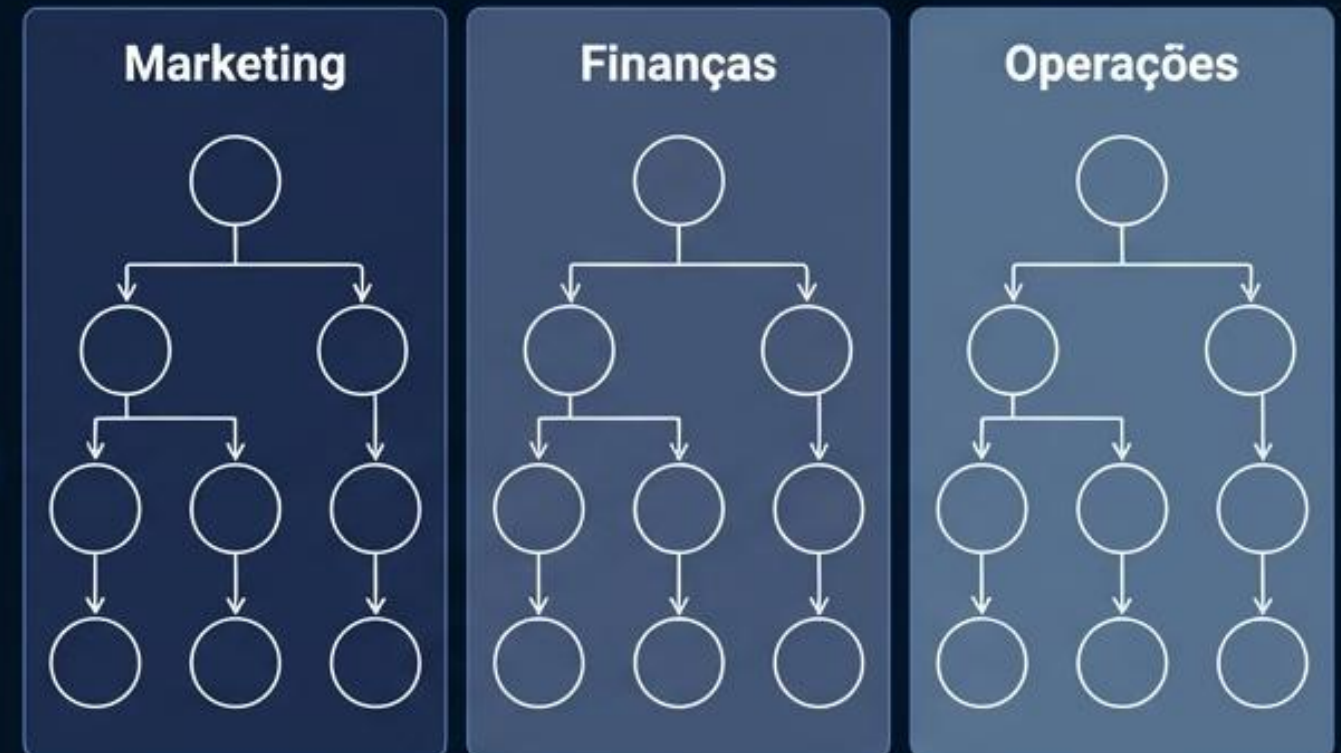
Estrutura Simples



- Centralização absoluta no empreendedor.
- Ajuste mútuo informal.
- Máxima agilidade, mas incapaz de escalar.

A Crise de Crescimento

Estrutura Funcional



- Agrupa colaboradores por especialidade técnica.
- Aproveitamento eficiente de capacidades.



O Perigo: Formação de visão em túnel. Os departamentos tendem a isolar-se, gerando lentidão e sobrecarregando a gestão de topo com a resolução de conflitos horizontais.

Escala e Diversificação: A Estrutura Divisionária



Vantagem:

Descentralização operacional. Resposta rápida e adaptada ao ambiente local ou cultura específica.



Risco:

Duplicação de especialistas (ex: três diretores de marketing diferentes) aumentando drasticamente os custos; risco de competição interna predatória entre divisões.

A Era da Convergência: Eliminar Fronteiras e Burocracia

Estrutura Matricial (A Dupla Subordinação)



- Combina a base funcional com equipas temporárias de projeto.
- A Disrupção: O colaborador responde a dois líderes em simultâneo (Chefe Funcional + Gestor de Projeto).
- Resultado: Flexibilidade extrema e colaboração transversal, mas exige inteligência emocional para evitar colapsos e conflitos de autoridade.

Estrutura em Rede / Modular (O Sistema Aberto)



- A empresa-mãe foca-se apenas no Core Business.
- Subcontratação massiva (outsourcing) de todas as outras operações a especialistas independentes.
- Resultado: Sem hierarquia formal, capacidade de adaptação cirúrgica e imediata a mutações tecnológicas. Risco de perda de controlo e falhas na circulação de informação.

A Evolução do Pensamento Gestional



Abordagem Clássica (Início Séc. XX)

Foco: A Tarefa e a Máquina.
Eficiência, regras, The One Best Way.



Abordagem Humanista (Anos 1920+)

Foco: As Pessoas. O lado humano,
motivação, grupos informais e o
Homem Social.



Abordagens Integrativas (Anos 1960+)

Foco: O Ecosistema. Sistemas
abertos, contingência, adaptação
contínua (Learning Organizations).

A Abordagem Clássica: A Engrenagem Perfeita

Gestão Científica (Frederick Taylor)



- Foco: De baixo para cima (O Operário).
- Conceitos: The One Best Way, Estudo de Tempos e Métodos, separação total entre conceção e execução, visão do Homo Economicus (motivação puramente financeira).

Teoria Administrativa (Henri Fayol)



- Foco: A Estrutura global e a Chefia.
- Conceitos: As 5 Funções do Gestor (Planear, Organizar, Comandar, Coordenar, Controlar). A espinha dorsal da gestão.

A Burocracia (Max Weber)



- Foco: Racionalidade e Previsibilidade.
- Conceitos: Autoridade racional-legal, hierarquia rígida, impessoalidade e qualificação baseada no mérito técnico e não no estatuto.

TRABALHO DE GRUPO

São gestores de um hotel com baixa motivação. Têm orçamento limitado e devem escolher apenas 2 medidas.

A - Aumentar salários (Fisiológicas)

B - Contratos estáveis (Segurança)

C - Team building (Sociais)

D - Programa de reconhecimento (Estima)

E - Formação e progressão (Autorrealização)

Cada Grupo deve:

- Escolher apenas 2 medidas;
- Apresentar as medidas à turma
- Explicar o processo de decisão, a escolha das medidas e o efeito desejado

A Revolução Humanista: O Foco nas Pessoas

O Efeito Hawthorne e Elton Mayo



Produtividade

- **A Descoberta:** A produtividade aumenta quando os trabalhadores se sentem valorizados, não por causa do ambiente físico.
- **A Força do Grupo:** Normas informais e pressão social ditam a produção mais do que ordens oficiais.
- **O Novo Paradigma:** Do Homo Economicus para o Homem Social (busca aceitação e pertença).

A Pirâmide de Maslow



Abordagens Integrativas: A Empresa como Sistema Aberto



A organização que não interage continuamente com o ambiente (Sistema Fechado) está condenada a perecer.

A Lente Contingencial: Tudo Depende

Não existe um único método infalível. A estrutura e a liderança ideais são ditadas por três Fatores Contingenciais vitais:



Factor 1: O Ambiente (Envolvente)



- **Estável** -> Exige Estrutura Mecanicista (Rígida/Burocrática).



- **Volátil/Inovador** -> Exige Estrutura Orgânica (Fluida/Flexível).

Factor 3: O Tamanho (Dimensão)

A complexidade e interdependência das ferramentas moldam a sofisticação exigida ao organograma.



O crescimento destrói a coordenação informal, forçando a introdução de departamentos e controlos impessoais.

**A AÇÃO DE GESTÃO
FORMA DA ORGANIZAÇÃO**

Matriz de Síntese Organizacional

**Filosofia
Mecanicista
(O Passado /
Controlo)**

Raízes Teóricas:
Abordagem
Clássica (Taylor,
Fayol, Weber).

**Estruturas
Associadas:**
Funcional,
Burocrática.

Caraterísticas:
Centralização,
regras estritas,
hierarquia rígida,
foco na redução
de custos e
previsibilidade.

Ambiente Ideal:
Estável e
previsível.

**Filosofia
Orgânica
(O Presente /
Inovação)**

Raízes Teóricas:
Abordagens
Humanistas e
Contingenciais.

**Estruturas
Associadas:**
Matricial, em Rede,
Equipes de Projeto.

Caraterísticas:
Descentralização,
comunicação
informal,
colaboração
transversal, foco
nas pessoas e na
rápida adaptação.

Ambiente Ideal:
Complexo, volátil
e inovador.

O Novo Paradigma da Gestão

O Passado Obsoleto



Gestor como supervisor autoritário.



A empresa gerida como uma fábrica de rotinas (**Paradigma da Era Industrial**).



Foco exclusivo no recurso físico e na tarefa mecanizada.

O Mandato do Futuro



Gestor como **arquiteto de talentos e ecossistemas**.



A empresa como uma **Learning Organization** (**Paradigma da Era da Convergência e Informação**).



A verdadeira vantagem competitiva reside no **intangível: inovação, empatia e adaptação contínua ao ambiente**.

A estrutura deixou de ser um obstáculo burocrático para se tornar o motor que liberta o talento humano.