

# Capítulo 10 - Teoria Organizacional e PMEs

Marc Jacquinet

Agosto de 2025; uc 61049, 61089, 61041

CC-BY-NC

Texto elaborado ao longo de 2020 a 2025. Faz parte do manual de Gestão de PME, dividido por capítulos.

## Resumo do Capítulo

Este capítulo examina a aplicação da teoria organizacional às pequenas e médias empresas (PMEs), explorando como os conceitos fundamentais da organização empresarial se manifestam em contextos de menor escala. Aborda-se a especificidade das estruturas organizacionais das PMEs, os desafios únicos que enfrentam e as teorias que melhor explicam o seu funcionamento e desenvolvimento. O capítulo integra perspectivas clássicas e contemporâneas da teoria organizacional, adaptando-as às realidades das PMEs no contexto económico atual.

---

### 10.1 Introdução

As pequenas e médias empresas constituem o núcleo fundamental das economias modernas, representando mais de 99% das empresas na União Europeia e sendo responsáveis por uma parcela significativa do emprego e da criação de valor económico. Contudo, a aplicação da teoria organizacional a estas entidades apresenta particularidades que requerem uma análise específica e adaptada às suas características distintivas.

A teoria organizacional, tradicionalmente desenvolvida com base no estudo de grandes corporações, necessita de uma reinterpretação quando aplicada às PMEs. Estas organizações operam sob constrangimentos de recursos, estruturas mais simples e dinâmicas relacionais diferentes das grandes empresas, o que implica abordagens teóricas específicas para compreender o seu funcionamento e otimizar a sua gestão.

O presente capítulo propõe-se analisar como os principais paradigmas da teoria organizacional se aplicam às PMEs, identificando as adaptações necessárias e as teorias emergentes que melhor explicam os fenómenos organizacionais neste contexto específico. Será dada particular atenção às questões de estrutura, cultura, liderança e mudança organizacional nas PMEs.

---

### 10.2 Fundamentos Teóricos da Organização em PMEs

### **10.2.1 Definição e Características das PMEs**

As pequenas e médias empresas são tradicionalmente definidas através de critérios quantitativos, nomeadamente o número de colaboradores, volume de negócios e balanço total. Segundo a recomendação da Comissão Europeia (2003/361/CE), consideram-se PMEs as empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros.

Para além dos critérios quantitativos, as PMEs apresentam características qualitativas distintivas que influenciam a sua organização interna. Estas características incluem a proximidade entre gestão e propriedade, estruturas hierárquicas menos complexas, maior flexibilidade operacional, relações interpessoais mais diretas e processos de decisão mais ágeis.

### **10.2.2 Teorias Organizacionais Clássicas e PMEs**

A teoria organizacional clássica, desenvolvida por autores como Henri Fayol, Max Weber e Frederick Taylor, estabeleceu princípios fundamentais que, embora concebidos para organizações de maior dimensão, encontram aplicação adaptada nas PMEs.

O modelo burocrático de Weber, caracterizado pela hierarquia clara, regras formais e especialização de funções, manifesta-se nas PMEs de forma simplificada. A hierarquia tende a ser menos estratificada, com frequência limitando-se a dois ou três níveis, e as regras formais são muitas vezes substituídas por procedimentos informais baseados na confiança e no conhecimento mútuo entre colaboradores.

Os princípios administrativos de Fayol, nomeadamente a unidade de comando, a amplitude de controlo e a centralização, assumem particular relevância nas PMEs. A unidade de comando é frequentemente mais evidente devido à proximidade do gestor-proprietário com as operações quotidianas. A amplitude de controlo tende a ser maior, dado o menor número de níveis hierárquicos, e a centralização é uma característica comum, especialmente nas fases iniciais de desenvolvimento da empresa.

### **10.2.3 Teorias Contingenciais e Adaptação Organizacional**

A teoria contingencial, desenvolvida por autores como Joan Woodward, Paul Lawrence e Jay Lorsch, oferece um quadro teórico particularmente relevante para compreender as PMEs. Esta abordagem sustenta que a estrutura organizacional eficaz depende de fatores contingenciais como a tecnologia, o ambiente e a estratégia.

Nas PMEs, a adaptação contingencial manifesta-se de forma mais imediata e visível. A menor complexidade estrutural permite respostas mais rápidas às mudanças ambientais, mas também pode limitar a capacidade de lidar com múltiplas contingências simultaneamente. A tecnologia utilizada nas PMEs frequentemente determina de forma mais direta a estrutura organizacional, dado o menor número de atividades e processos.

O ambiente externo exerce uma influência preponderante nas PMEs, que frequentemente possuem menor poder de mercado e recursos mais limitados para influenciar ou controlar variáveis ambientais. Esta dependência ambiental requer estruturas organizacionais altamente adaptáveis e responsivas.

---

## **10.3 Estruturas Organizacionais em PMEs**

### **10.3.1 Configurações Estruturais Predominantes**

Henry Mintzberg identificou cinco configurações organizacionais básicas, das quais duas são particularmente relevantes para as PMEs: a estrutura simples e a adhocracia. A estrutura simples caracteriza-se pela centralização do poder no topo estratégico, coordenação através de supervisão direta e baixo nível de formalização. Esta configuração é predominante nas pequenas empresas, especialmente nas fases iniciais do seu desenvolvimento.

A estrutura simples nas PMEs apresenta vantagens como rapidez na tomada de decisões, flexibilidade operacional e baixos custos de coordenação. Contudo, também implica limitações, nomeadamente a sobrecarga do gestor principal, dificuldades de crescimento e dependência excessiva de uma pessoa-chave.

À medida que as PMEs crescem e se complexificam, podem evoluir para estruturas mais diferenciadas, aproximando-se da configuração profissional ou divisional de Mintzberg. Esta evolução estrutural constitui um dos principais desafios de gestão nas PMEs, requerendo competências específicas de design organizacional.

### **10.3.2 Formalização e Estandardização**

O grau de formalização nas PMEs é geralmente inferior ao observado em grandes organizações. Esta característica resulta tanto da menor complexidade operacional como da cultura organizacional mais informal típica destas empresas. A formalização reduzida pode ser vantajosa em termos de flexibilidade e rapidez de resposta, mas pode também criar problemas de coordenação e controlo à medida que a empresa cresce.

A estandardização de processos nas PMEs segue frequentemente padrões informais baseados na experiência e na tradição organizacional. A estandardização de outputs é comum, especialmente quando as PMEs operam como fornecedores de grandes empresas que impõem especificações rigorosas. A estandardização de competências é menos comum, exceto em PMEs que operam em setores altamente especializados.

### **10.3.3 Amplitude de Controlo e Níveis Hierárquicos**

A amplitude de controlo nas PMEs tende a ser superior à das grandes organizações, resultado da menor especialização de funções e da proximidade física e relacional entre gestores e subordinados. Esta característica permite estruturas mais achatadas, com menor número de níveis hierárquicos, o que facilita a comunicação e reduz os custos de coordenação.

A gestão de uma amplitude de controlo alargada requer competências específicas por parte dos gestores de PME, nomeadamente capacidades de comunicação, delegação e motivação. A proximidade hierárquica pode também criar desafios em termos de desenvolvimento de competências de gestão intermédia e preparação para o crescimento organizacional.

---

## **10.4 Cultura Organizacional em PMEs**

### **10.4.1 Características da Cultura em PMEs**

A cultura organizacional nas PMEs apresenta características distintivas que resultam da sua dimensão, estrutura e contexto operacional. Edgar Schein definiu cultura organizacional como um padrão de pressupostos básicos partilhados que um grupo desenvolveu ao resolver problemas de adaptação externa e integração interna. Nas PMEs, esta definição assume particular relevância devido à proximidade entre os membros da organização e à influência direta dos fundadores e gestores principais.

A cultura nas PMEs caracteriza-se frequentemente pela informalidade, proximidade relacional, flexibilidade de papéis e forte identificação com os valores e objetivos da empresa. A influência do fundador ou gestor principal é particularmente evidente, sendo comum encontrar culturas que refletem diretamente a personalidade e os valores dos líderes.

### **10.4.2 Desenvolvimento e Transmissão Cultural**

O desenvolvimento cultural nas PMEs segue padrões específicos relacionados com a sua evolução organizacional. Nas fases iniciais, a cultura é frequentemente moldada pela visão e pelos valores do fundador, criando uma identidade organizacional forte mas potencialmente limitativa do crescimento futuro.

A transmissão cultural nas PMEs ocorre através de mecanismos informais, nomeadamente socialização direta, mentoring informal e observação de comportamentos. A menor dimensão facilita a transmissão cultural, mas pode também tornar a organização mais vulnerável a mudanças culturais abruptas resultantes de alterações na liderança ou no contexto operacional.

### **10.4.3 Cultura e Performance Organizacional**

A relação entre cultura organizacional e performance nas PMEs tem sido objeto de investigação académica crescente. Estudos empíricos sugerem que culturas que promovem a inovação, a adaptabilidade e a orientação para o cliente estão associadas a melhor performance financeira e operacional.

A gestão da cultura organizacional nas PMEs requer abordagens específicas que reconheçam as limitações de recursos e a necessidade de manter a flexibilidade organizacional. A criação de subculturas departamentais é menos comum nas PMEs, mas pode emergir à medida que a organização cresce e se especializa.

---

## **10.5 Liderança e Poder nas PMEs**

### **10.5.1 Modelos de Liderança Predominantes**

A liderança nas PMEs apresenta características únicas que resultam da proximidade entre líderes e liderados, da menor formalização de processos e da influência direta dos líderes na performance organizacional. Os modelos de liderança transformacional e carismática encontram particular aplicação nas PMEs, onde a influência pessoal dos líderes é mais evidente e direta.

A liderança transformacional, conceptualizada por Bernard Bass, enfatiza a capacidade dos líderes para inspirar, motivar e desenvolver os seus colaboradores. Nas PMEs, esta abordagem é facilitada pela proximidade relacional e pela possibilidade de interação direta entre líderes e colaboradores. A visão organizacional é frequentemente personificada no líder, criando oportunidades para influência transformacional.

A liderança carismática, definida por Max Weber como uma forma de autoridade baseada nas qualidades pessoais excepcionais do líder, é comum nas PMEs fundadas por empreendedores com forte personalidade e visão empresarial. Este tipo de liderança pode ser altamente eficaz na motivação de equipas pequenas e na criação de uma identidade organizacional forte.

### **10.5.2 Distribuição e Exercício do Poder**

A distribuição do poder nas PMEs segue padrões específicos relacionados com a propriedade, a expertise e o controlo de recursos críticos. A proximidade entre propriedade e gestão resulta frequentemente numa concentração de poder no topo organizacional, criando estruturas de poder centralizadas.

O poder de expertise assume particular relevância nas PMEs que operam em nichos especializados ou que dependem de conhecimentos técnicos específicos. A limitação de recursos pode criar dependências de poder relacionadas com o controlo de recursos financeiros, tecnológicos ou relacionais críticos para a operação da empresa.

A gestão do poder nas PMEs requer competências específicas de liderança, nomeadamente a capacidade de delegar autoridade sem perder o controlo estratégico e de desenvolver competências de liderança em outros membros da organização.

### **10.5.3 Sucessão e Desenvolvimento de Liderança**

A questão da sucessão de liderança é particularmente crítica nas PMEs, especialmente nas empresas familiares onde a transição entre gerações pode determinar a continuidade organizacional. A preparação da sucessão requer planeamento estratégico de longo prazo e desenvolvimento sistemático de competências de liderança.

O desenvolvimento de liderança nas PMEs enfrenta constrangimentos de recursos que limitam o acesso a programas formais de formação e desenvolvimento. Contudo, a proximidade organizacional cria oportunidades para mentoring e coaching informais que podem ser altamente eficazes no desenvolvimento de futuras lideranças.

---

## **10.6 Mudança e Desenvolvimento Organizacional**

### **10.6.1 Processos de Mudança em PMEs**

A mudança organizacional nas PMEs apresenta características específicas que resultam da sua dimensão, estrutura e recursos limitados. A teoria da mudança organizacional, desenvolvida por autores como Kurt Lewin, John Kotter e Edgar Schein, requer adaptação quando aplicada ao contexto das PMEs.

O modelo de três fases de Lewin (descongelamento, mudança e recongelamento) assume particular relevância nas PMEs devido à menor resistência estrutural à mudança. O descongelamento pode ser mais rápido devido à proximidade relacional e à influência direta da liderança. A fase de mudança pode ser implementada com maior agilidade, mas também pode criar maior instabilidade organizacional. O recongelamento requer atenção especial para evitar a reversão a padrões anteriores.

Os oito passos de Kotter para a gestão da mudança podem ser adaptados às PMEs, com particular ênfase na criação de urgência, formação de coligações e comunicação da visão de mudança. A menor complexidade organizacional pode facilitar estes processos, mas também pode limitar os recursos disponíveis para a sua implementação.

### **10.6.2 Ciclos de Vida Organizacional**

As PMEs seguem padrões específicos de desenvolvimento organizacional que podem ser conceptualizados através de modelos de ciclos de vida organizacional. Larry Greiner propôs um modelo de crescimento organizacional que identifica cinco fases de crescimento, cada uma terminando numa crise que requer mudanças estruturais e de gestão.

A primeira fase, caracterizada pelo crescimento através da criatividade, é típica das PMEs nas fases iniciais, com liderança informal, comunicação frequente e recompensas modestas. A crise de liderança que termina esta fase requer o desenvolvimento de competências de gestão mais formais.

A segunda fase, crescimento através da direção, envolve a introdução de estruturas funcionais, sistemas de comunicação formais e especialização de tarefas. Esta fase é crítica para muitas PMEs, que devem equilibrar a necessidade de estruturação com a manutenção da flexibilidade.

### **10.6.3 Inovação e Adaptação Organizacional**

A capacidade de inovação nas PMEs é influenciada por fatores organizacionais específicos, nomeadamente a proximidade entre gestão e operações, a flexibilidade estrutural e a cultura organizacional. James March distinguiu entre exploitation (aproveitamento de competências existentes) e exploration (exploração de novas possibilidades), conceitos particularmente relevantes para as PMEs.

As PMEs apresentam frequentemente vantagens na exploration devido à sua flexibilidade e rapidez de decisão, mas podem ter limitações na exploitation devido a recursos mais limitados. A gestão do equilíbrio entre estas duas abordagens constitui um desafio fundamental para as PMEs que pretendem manter a competitividade a longo prazo.

A inovação organizacional nas PMEs pode assumir formas específicas, nomeadamente inovações em processos de gestão, estruturas organizacionais e práticas de trabalho. Estas inovações são frequentemente informais e baseadas na experiência prática, mas podem ter impacto significativo na performance organizacional.

---

## **10.7 Desafios Contemporâneos das PMEs**

### **10.7.1 Digitalização e Transformação Tecnológica**

A transformação digital representa um dos principais desafios contemporâneos para as PMEs, requerendo adaptações organizacionais significativas. A implementação de tecnologias digitais nas PMEs não se limita à aquisição de equipamentos e software, mas implica mudanças na estrutura organizacional, processos de trabalho e competências dos colaboradores.

A teoria da aceitação da tecnologia, desenvolvida por Fred Davis, oferece um quadro teórico útil para compreender como as PMEs adotam novas tecnologias. A utilidade percebida e a facilidade de uso são fatores críticos que influenciam a adoção tecnológica, mas nas PMEs estes fatores são mediados por constrangimentos de recursos e competências específicas.

As PMEs enfrentam desafios específicos na transformação digital, nomeadamente limitações financeiras, falta de competências técnicas internas e resistência à mudança. Contudo, a sua flexibilidade estrutural pode constituir uma vantagem competitiva na implementação de soluções tecnológicas inovadoras.

### **10.7.2 Sustentabilidade e Responsabilidade Social**

A integração de práticas de sustentabilidade e responsabilidade social nas PMEs constitui um desafio crescente que requer adaptações organizacionais significativas. A teoria dos stakeholders, desenvolvida por Edward Freeman, oferece um quadro conceptual para compreender como as PMEs podem equilibrar os interesses de diferentes grupos de interesse.

As PMEs podem ter vantagens na implementação de práticas sustentáveis devido à proximidade com as comunidades locais e à flexibilidade organizacional. Contudo, enfrentam também limitações de recursos e expertise que podem dificultar a adoção de práticas avançadas de sustentabilidade.

A responsabilidade social nas PMEs assume frequentemente formas informais e baseadas em valores pessoais dos gestores e proprietários. Esta abordagem pode ser eficaz na criação de valor social, mas pode também limitar a sistematização e comunicação das práticas de responsabilidade social.

### **10.7.3 Internacionalização e Globalização**

O processo de internacionalização das PMEs apresenta desafios organizacionais específicos que requerem adaptações estruturais e culturais significativas. A teoria da internacionalização, desenvolvida por autores como Johanson e Vahlne, identifica um processo gradual de envolvimento internacional que é particularmente relevante para as PMEs.

As PMEs enfrentam limitações específicas na internacionalização, nomeadamente recursos financeiros limitados, falta de conhecimento sobre mercados externos e competências interculturais reduzidas. Contudo, a globalização digital criou novas oportunidades para as PMEs acederem a mercados internacionais com investimentos relativamente reduzidos.

A gestão da internacionalização requer competências organizacionais específicas, nomeadamente capacidades de gestão multicultural, adaptação de produtos e serviços a mercados locais e desenvolvimento de redes de parceiros internacionais.

---

## **10.8 Modelos Teóricos Emergentes**

### **10.8.1 Teoria da Agilidade Organizacional**

A teoria da agilidade organizacional emerge como um paradigma particularmente relevante para as PMEs, que frequentemente operam em ambientes turbulentos e competitivos. A agilidade organizacional é definida como a capacidade de uma organização para prosperar em ambientes de mudança contínua e imprevisível, através da resposta rápida e efetiva às oportunidades e ameaças.

As PMEs apresentam características naturais de agilidade, nomeadamente estruturas simples, processos de decisão rápidos e proximidade ao mercado. Contudo, a agilidade organizacional requer mais do que flexibilidade estrutural, incluindo capacidades dinâmicas, aprendizagem organizacional e inovação contínua.

A implementação da agilidade organizacional nas PMEs requer o desenvolvimento de competências específicas, nomeadamente sensing (deteção de oportunidades e ameaças), seizing (aproveitamento de oportunidades) e transforming (transformação e renovação organizacional).

### **10.8.2 Teoria das Capacidades Dinâmicas**

A teoria das capacidades dinâmicas, desenvolvida por David Teece, oferece uma perspetiva útil para compreender como as PMEs podem manter a competitividade em ambientes dinâmicos. As capacidades dinâmicas são definidas como as capacidades de uma organização para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas.

Nas PMEs, as capacidades dinâmicas manifestam-se frequentemente através da proximidade ao mercado, flexibilidade operacional e capacidade de inovação. Contudo, o desenvolvimento de capacidades dinâmicas requer investimento sistemático em aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências.

A gestão de capacidades dinâmicas nas PMEs enfrenta constrangimentos específicos, nomeadamente limitações de recursos para investigação e desenvolvimento, dependência de conhecimento tácito e dificuldades de codificação e transferência de conhecimento.

### **10.8.3 Teoria das Redes Organizacionais**

A teoria das redes organizacionais assume particular relevância para as PMEs, que frequentemente dependem de parcerias e alianças para aceder a recursos e competências complementares. As redes organizacionais podem assumir formas diversas, desde parcerias informais a alianças estratégicas formais.

As PMEs utilizam redes organizacionais para superar limitações de recursos, acedera novos mercados e desenvolver capacidades inovadoras. A participação em redes pode proporcionar economias de escala, partilha de riscos e acesso a conhecimento especializado.

A gestão de redes organizacionais requer competências específicas, nomeadamente capacidades relacionais, gestão de parcerias e coordenação inter-organizacional. As PMEs devem equilibrar os benefícios da participação em redes com os custos de coordenação e os riscos de dependência externa.

---

## **10.9 Implicações Práticas para a Gestão**

### **10.9.1 Design Organizacional em PMEs**

O design organizacional em PMEs requer abordagens específicas que reconheçam as limitações de recursos e a necessidade de flexibilidade. Os gestores de PMEs devem considerar fatores como a estratégia empresarial, o ambiente competitivo, a tecnologia disponível e as competências dos colaboradores.

A escolha da estrutura organizacional deve equilibrar a necessidade de coordenação com a flexibilidade operacional. Estruturas muito formalizadas podem limitar a adaptabilidade, enquanto estruturas muito informais podem criar problemas de coordenação e controlo.

O desenvolvimento organizacional nas PMEs deve ser incremental e adaptado aos recursos disponíveis. A implementação de mudanças estruturais deve ser cuidadosamente planeada para evitar disrupções operacionais e perda de competitividade.

### **10.9.2 Desenvolvimento de Competências de Gestão**

O desenvolvimento de competências de gestão nas PMEs constitui um desafio crítico que requer abordagens inovadoras e adaptadas às especificidades destas organizações. Os gestores de PMEs necessitam de competências multifuncionais que lhes permitam lidar com a diversidade de desafios organizacionais.

As competências críticas para gestores de PMEs incluem liderança, gestão de recursos humanos, planejamento estratégico, gestão financeira e competências relacionais. O desenvolvimento destas competências pode ser apoiado através de formação formal, mentoring, coaching e participação em redes profissionais.

A sucessão de gestão nas PMEs requer planeamento antecipado e desenvolvimento sistemático de futuros líderes. Este processo deve considerar não apenas competências técnicas, mas também capacidades de liderança e alinhamento com a cultura organizacional.

### **10.9.3 Gestão da Performance Organizacional**

A gestão da performance nas PMEs requer sistemas de medição e controlo adaptados às suas características específicas. Os sistemas tradicionais de gestão da performance, desenvolvidos para grandes organizações, podem ser excessivamente complexos e custosos para as PMEs.

A implementação de sistemas de gestão da performance nas PMEs deve focar-se em indicadores-chave que reflitam os objetivos estratégicos da organização. Estes indicadores devem ser simples, mensuráveis e diretamente relacionados com a criação de valor.

A comunicação da performance deve ser regular e transparente, aproveitando a proximidade relacional característica das PMEs. O envolvimento dos colaboradores na definição de objetivos e na monitorização da performance pode aumentar o compromisso e a motivação organizacional.

---

## **Conclusão**

A aplicação da teoria organizacional às pequenas e médias empresas revela a necessidade de adaptações significativas dos modelos teóricos desenvolvidos para grandes organizações. As PMEs apresentam características distintivas que influenciam profundamente a sua organização interna, nomeadamente estruturas mais simples, culturas mais informais, liderança mais direta e processos de mudança mais ágeis.

A análise realizada neste capítulo demonstra que, embora os princípios fundamentais da teoria organizacional sejam aplicáveis às PMEs, a sua implementação requer consideração cuidadosa das especificidades destas organizações. A proximidade entre propriedade e gestão, a limitação de recursos e a dependência ambiental criam um contexto organizacional único que exige abordagens teóricas específicas.

Os desafios contemporâneos enfrentados pelas PMEs, nomeadamente a digitalização, a sustentabilidade e a internacionalização, requerem novas competências organizacionais e adaptações estruturais significativas. As teorias emergentes, como a agilidade organizacional e as capacidades dinâmicas, oferecem perspetivas úteis para apoiar estas adaptações.

Para os gestores de PMEs, a compreensão da teoria organizacional adaptada ao seu contexto específico é fundamental para a tomada de decisões informadas sobre estrutura, cultura, liderança e mudança organizacional. O desenvolvimento de competências de design organizacional e gestão da mudança constitui um investimento crítico para o sucesso a longo prazo destas organizações.

A investigação futura sobre teoria organizacional e PME deve focar-se no desenvolvimento de modelos teóricos específicos que capturem adequadamente a complexidade e diversidade destas organizações, contribuindo para uma compreensão mais profunda dos fenómenos organizacionais em contextos de menor escala.

---

## Bibliografia

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Dunod.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37-46.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard Business School Press.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science. *Human Relations*, 1(1), 5-41.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Oxford University Press.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. Free Press.

Woodward, J. (1965). *Industrial organization: Theory and practice*. Oxford University Press.

---

## **Exercícios e Atividades**

### **Exercícios de Compreensão**

#### **Exercício 1: Análise Conceitual**

Explique de que forma as características específicas das PMEs (dimensão reduzida, proximidade entre propriedade e gestão, recursos limitados) influenciam a aplicação dos seguintes conceitos da teoria organizacional:

a) Amplitude de controlo b) Formalização de processos c) Centralização da tomada de decisão d) Cultura organizacional

#### **Exercício 2: Comparação Teórica**

Compare a aplicação da teoria burocrática de Weber nas PMEs versus nas grandes organizações, identificando:

a) Semelhanças na aplicação dos princípios burocráticos b) Diferenças na implementação prática c) Vantagens e desvantagens para cada tipo de organização d) Adaptações necessárias para as PMEs

#### **Exercício 3: Análise de Caso**

Uma PME do setor da consultoria informática com 45 colaboradores está a experienciar problemas de coordenação e comunicação à medida que cresce. Utilizando o modelo de ciclos de vida organizacional de Greiner:

a) Identifique em que fase de crescimento se encontra a empresa b) Caracterize a crise organizacional que está a enfrentar c) Proponha soluções organizacionais para superar esta crise d) Antecipe os desafios da próxima fase de crescimento

### **Atividades Práticas**

#### **Atividade 1: Diagnóstico Organizacional**

Selecione uma PME do seu conhecimento (pode ser através de contactos pessoais, estágio ou estudo de caso) e realize um diagnóstico organizacional completo:

1. **Caracterização da empresa:** Setor, dimensão, idade, estrutura de propriedade
2. **Análise estrutural:** Organograma, níveis hierárquicos, amplitude de controlo
3. **Cultura organizacional:** Valores, normas, práticas, símbolos
4. **Liderança:** Estilo de liderança, distribuição do poder, processos de decisão
5. **Desafios organizacionais:** Problemas identificados e oportunidades de melhoria

Prepare um relatório de 2000 palavras com recomendações específicas baseadas na teoria organizacional.

### **Atividade 2: Design de Estrutura Organizacional**

Uma startup tecnológica com 20 colaboradores pretende expandir para 80 colaboradores nos próximos dois anos. Como consultor organizacional:

1. Analise a estrutura organizacional atual da empresa
2. Identifique os desafios organizacionais do crescimento planeado
3. Desenhe uma nova estrutura organizacional adequada ao objetivo de crescimento
4. Proponha um plano de transição organizacional faseado
5. Desenvolva indicadores para monitorizar a eficácia da nova estrutura

Apresente a proposta numa apresentação de 15 slides com justificação teórica.

### **Atividade 3: Plano de Mudança Organizacional**

Uma PME familiar do setor têxtil com 60 anos de existência e 35 colaboradores enfrenta a necessidade de digitalização dos seus processos produtivos e comerciais. Utilizando os modelos de gestão da mudança estudados:

1. Realize um diagnóstico da situação atual (resistências, capacidades, recursos)
2. Aplique o modelo de 8 passos de Kotter para planear a mudança
3. Identifique os fatores críticos de sucesso específicos para esta PME
4. Desenvolva um cronograma de implementação realista
5. Proponha métricas para avaliar o sucesso da transformação

Elabore um plano de mudança organizacional de 2500 palavras.

## **Exercícios de Análise Crítica**

### **Exercício 4: Debate Teórico**

Organize um debate sobre a seguinte questão: "As teorias organizacionais clássicas são obsoletas para a gestão de PMEs no século XXI?"

#### **Argumentos a considerar:**

- A favor: Contexto digital, agilidade necessária, estruturas em rede

- Contra: Princípios fundamentais atemporais, necessidade de estrutura, crescimento organizacional

Prepare argumentos fundamentados teoricamente para ambas as posições.

### **Exercício 5: Análise Comparativa Internacional**

Compare as práticas organizacionais de PMEs em três países diferentes (ex: Portugal, Alemanha, Singapura), considerando:

a) Influências culturais na estrutura organizacional b) Diferenças nos modelos de liderança c) Abordagens à inovação e mudança organizacional d) Impacto das políticas públicas na organização das PMEs

Elabore um ensaio crítico de 1500 palavras sobre as implicações destas diferenças.

## **Atividades de Investigação**

### **Atividade 4: Estudo Empírico**

Conduza um pequeno estudo empírico sobre um aspeto específico da teoria organizacional em PMEs:

#### **Possíveis temas de investigação:**

- Relação entre cultura organizacional e performance em PMEs
- Impacto da digitalização na estrutura organizacional de PMEs
- Modelos de liderança predominantes em PMEs familiares
- Processos de internacionalização e adaptação organizacional

#### **Metodologia sugerida:**

1. Revisão de literatura específica (mínimo 15 fontes académicas)
2. Definição de hipóteses ou questões de investigação
3. Recolha de dados (inquéritos, entrevistas ou observação)
4. Análise de dados e discussão de resultados
5. Conclusões e implicações para a gestão

Apresente os resultados num artigo científico de 4000 palavras.

### **Atividade 5: Benchmarking Organizacional**

Realize um estudo de benchmarking comparando as práticas organizacionais de três PMEs do mesmo setor:

1. **Seleção das empresas:** Critérios de escolha e caracterização
2. **Dimensões de análise:** Estrutura, cultura, liderança, processos
3. **Recolha de informação:** Entrevistas, observação, análise documental
4. **Análise comparativa:** Identificação de melhores práticas
5. **Recomendações:** Propostas de melhoria para cada empresa

Prepare um relatório executivo de 3000 palavras com apresentação aos gestores das empresas estudadas.

## **Exercícios de Aplicação Prática**

### **Exercício 6: Consultoria Organizacional**

Simule uma situação de consultoria organizacional onde deve aconselhar uma PME sobre um problema específico:

**Cenário:** Uma PME de engenharia com 40 colaboradores está a perder clientes devido a atrasos na entrega de projetos e problemas de qualidade. O proprietário-gestor suspeita que existem problemas organizacionais subjacentes.

#### **Tarefas:**

1. Elabore um plano de diagnóstico organizacional
2. Identifique as possíveis causas organizacionais dos problemas
3. Proponha soluções baseadas na teoria organizacional
4. Desenvolva um plano de implementação das soluções
5. Estabeleça métricas de sucesso

### **Exercício 7: Simulação de Crescimento**

Uma PME bem-sucedida planeia duplicar o seu tamanho nos próximos 18 meses. Utilizando a teoria organizacional:

1. Antecipe os desafios organizacionais do crescimento
2. Proponha adaptações estruturais necessárias
3. Identifique as competências de gestão a desenvolver
4. Sugira estratégias para manter a cultura organizacional
5. Desenvolva um cronograma de implementação das mudanças

## **Projeto Final Integrador**

### **Projeto: Manual de Gestão Organizacional para PMEs**

Desenvolva um manual prático de gestão organizacional direcionado para gestores de PMEs, integrando os conhecimentos teóricos estudados com aplicações práticas:

#### **Estrutura sugerida:**

1. **Introdução:** Especificidades organizacionais das PMEs
2. **Diagnóstico organizacional:** Ferramentas e metodologias
3. **Design estrutural:** Modelos e configurações adequadas
4. **Gestão cultural:** Desenvolvimento e manutenção da cultura
5. **Liderança eficaz:** Competências e práticas recomendadas
6. **Gestão da mudança:** Estratégias e processos
7. **Casos práticos:** Exemplos de aplicação bem-sucedida

## 8. Ferramentas de autoavaliação: Questionários e checklists

### Requisitos:

- Extensão: 8000-10000 palavras
- Fundamentação teórica sólida com aplicação prática
- Inclusão de ferramentas e templates utilizáveis
- Linguagem acessível a practitioners
- Bibliografia atualizada e relevante

### Critérios de Avaliação

#### Para todos os exercícios e atividades, considere os seguintes critérios:

1. **Fundamentação teórica (25%):** Utilização adequada e crítica da teoria organizacional
2. **Aplicação prática (25%):** Capacidade de aplicar conceitos a situações reais
3. **Análise crítica (20%):** Capacidade de questionar e avaliar criticamente
4. **Originalidade (15%):** Criatividade nas soluções e abordagens propostas
5. **Comunicação (15%):** Clareza, estrutura e qualidade da apresentação

### Recursos Complementares

#### Bases de dados académicas recomendadas:

- Web of Science
- Scopus
- Business Source Premier
- Emerald Management Database

#### Revistas científicas relevantes:

- Small Business Economics
- Journal of Small Business Management
- International Small Business Journal
- Entrepreneurship Theory and Practice
- Organization Studies
- Administrative Science Quarterly

#### Organizações e recursos práticos:

- IAPMEI (Portugal)
- European Commission - SME Performance Review
- OECD SME and Entrepreneurship Outlook
- Associações empresariais setoriais

#### Sites e plataformas de apoio:

- Portal do Empreendedor
- Enterprise Europe Network

- COMPETE 2020
- 

## Glossário de Termos

**Agilidade Organizacional:** Capacidade de uma organização para responder rapidamente e eficazmente às mudanças ambientais, mantendo a performance e competitividade.

**Amplitude de Controle:** Número de subordinados que reportam diretamente a um gestor ou supervisor.

**Capacidades Dinâmicas:** Capacidades organizacionais para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas em resposta a ambientes em mudança.

**Configuração Organizacional:** Padrão consistente de características estruturais, processos e contexto organizacional (conceito de Mintzberg).

**Cultura Organizacional:** Sistema de valores, crenças, normas e práticas partilhadas pelos membros de uma organização.

**Estrutura Organizacional:** Forma como as atividades organizacionais são divididas, organizadas e coordenadas.

**Formalização:** Grau em que as regras, procedimentos e comunicações organizacionais são escritas e explicitamente definidas.

**Liderança Transformacional:** Estilo de liderança que inspira e motiva os seguidores a atingir resultados extraordinários através de visão, carisma e consideração individual.

**PME:** Pequena e Média Empresa, definida por critérios quantitativos (número de colaboradores, volume de negócios) e características qualitativas específicas.

**Teoria Contingencial:** Abordagem teórica que sustenta que a eficácia organizacional depende do ajustamento entre estrutura organizacional e fatores contingenciais.

---

*Este capítulo representa uma síntese dos principais desenvolvimentos teóricos na aplicação da teoria organizacional às PMEs, integrando perspetivas clássicas e contemporâneas numa abordagem académica rigorosa mas aplicada às realidades práticas destas organizações.*