

Universidade Virtual Africana

INFORMÁTICA APLICADA: ADM 1301

# PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE NEGÓCIOS

---

Eusébio Sá

---

# Prefácio

A Universidade Virtual Africana (AVU) orgulha-se de participar do aumento do acesso à educação nos países africanos através da produção de materiais de aprendizagem de qualidade. Também estamos orgulhosos de contribuir com o conhecimento global, pois nossos Recursos Educacionais Abertos são acessados principalmente de fora do continente africano.

Este módulo foi desenvolvido como parte de um diploma e programa de graduação em Ciências da Computação Aplicada, em colaboração com 18 instituições parceiras africanas de 16 países. Um total de 156 módulos foram desenvolvidos ou traduzidos para garantir disponibilidade em inglês, francês e português. Esses módulos também foram disponibilizados como recursos de educação aberta (OER) em [oer.avu.org](http://oer.avu.org).

Em nome da Universidade Virtual Africana e nosso patrono, nossas instituições parceiras, o Banco Africano de Desenvolvimento, convido você a usar este módulo em sua instituição, para sua própria educação, compartilhá-lo o mais amplamente possível e participar ativamente da AVU Comunidades de prática de seu interesse. Estamos empenhados em estar na linha de frente do desenvolvimento e compartilhamento de recursos educacionais abertos.

A Universidade Virtual Africana (UVA) é uma Organização Pan-Africana Intergovernamental criada por carta com o mandato de aumentar significativamente o acesso a educação e treinamento superior de qualidade através do uso inovador de tecnologias de comunicação de informação. Uma Carta, que estabelece a UVA como Organização Intergovernamental, foi assinada até agora por dezenove (19) Governos Africanos - Quênia, Senegal, Mauritânia, Mali, Costa do Marfim, Tanzânia, Moçambique, República Democrática do Congo, Benin, Gana, República da Guiné, Burkina Faso, Níger, Sudão do Sul, Sudão, Gâmbia, Guiné-Bissau, Etiópia e Cabo Verde.

As seguintes instituições participaram do Programa de Informática Aplicada: (1) Université d'Abomey Calavi em Benin; (2) Université de Ougadougou em Burkina Faso; (3) Université Lumière de Bujumbura no Burundi; (4) Universidade de Douala nos Camarões; (5) Universidade de Nouakchott na Mauritânia; (6) Université Gaston Berger no Senegal; (7) Universidade das Ciências, Técnicas e Tecnologias de Bamako no Mali (8) Instituto de Administração e Administração Pública do Gana; (9) Universidade de Ciência e Tecnologia Kwame Nkrumah em Gana; (10) Universidade Kenyatta no Quênia; (11) Universidade Egerton no Quênia; (12) Universidade de Addis Abeba na Etiópia (13) Universidade do Ruanda; (14) Universidade de Dar es Salaam na Tanzânia; (15) Université Abdou Moumouni de Niamey no Níger; (16) Université Cheikh Anta Diop no Senegal; (17) Universidade Pedagógica em Moçambique; E (18) A Universidade da Gâmbia na Gâmbia.

Bakary Diallo

O Reitor

Universidade Virtual Africana

---

# Créditos de Produção

## **Autor**

Eusebio Sa

## **Par revisor(a)**

Natércia Langa

## **UVA – Coordenação Académica**

Dr. Marilena Cabral

## **Coordenador Geral Programa de Informática Aplicada**

Prof Tim Mwololo Waema

## **Coordenador do módulo**

Karen Ferreira

## **Designers Instrucionais**

Elizabeth Mbasu

Benta Ochola

Diana Tuel

## **Equipa Multimédia**

Sidney McGregor

Michal Abigael Koyier

Barry Savala

Mercy Tabi Ojwang

Edwin Kiprono

Josiah Mutsogu

Kelvin Muriithi

Kefa Murimi

Victor Oluoch Otieno

Gerisson Mulongo

# Direitos de Autor

Este documento é publicado sob as condições do Creative Commons

[Http://en.wikipedia.org/wiki/Creative\\_Commons](http://en.wikipedia.org/wiki/Creative_Commons)

Atribuição <http://creativecommons.org/licenses/by/2.5/>



O Modelo do Módulo é copyright da Universidade Virtual Africana, licenciado sob uma licença Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International. CC-BY, SA

## Apoiado por



Projeto Multinacional II da UVA financiado pelo Banco Africano de Desenvolvimento.

---

# Tabela de conteúdo

<b>Prefácio</b>	<b>2</b>
<b>Créditos de Produção</b>	<b>3</b>
<b>Direitos de Autor</b>	<b>4</b>
<b>Apoiado por</b>	<b>4</b>
<b>Descrição Geral do Curso</b>	<b>9</b>
Pré-requisitos . . . . .	9
Materiais . . . . .	9
Objectivos do Curso . . . . .	9
Os Tópicos/conteúdos do curso . . . . .	10
Unidades . . . . .	10
Calendarização. . . . .	12
Leituras e outros Recursos. . . . .	13
<b>Unidade 0: Diagnóstico</b>	<b>16</b>
Introdução à Unidade . . . . .	16
Objectivos da Unidade. . . . .	16
Avaliação da Unidade . . . . .	16
Termos-chave . . . . .	16
Tipos de Organizações. . . . .	18
Estrutura Organizacional. . . . .	18
Organograma . . . . .	19
Ética empresarial. . . . .	19
Instruções . . . . .	20
Critérios de Avaliação . . . . .	20
Avaliação. . . . .	20
Leituras e Outr . . . . .	21
<b>Unidade 1: Gestão de Negócios: Conceitos, Evolução e Formas</b>	<b>22</b>
Introdução à Unidade . . . . .	22
Objectivos da Unidade. . . . .	22

Termos-chave . . . . .	22
CARACTERÍSTICAS DOS NEGÓCIOS . . . . .	24
Gestão de Negócios . . . . .	24
Áreas da gestão empresarial. . . . .	25
Planificação . . . . .	26
<b>Unidade 2: Conceito básico de gestão dos negócios</b>	<b>27</b>
Introdução à Unidade . . . . .	27
Objectivos da Unidade . . . . .	27
Termos-chave . . . . .	27
A importância da organização . . . . .	28
Actividades de Aprendizagem . . . . .	29
Detalhes da actividade. . . . .	29
Avaliação da Unidade . . . . .	30
Actividade: 3. 2. O meio ambiente externo e interno . . . . .	31
Detalhes da actividade. . . . .	31
Ambiente interno (micro-ambiente). . . . .	31
Termos-chave . . . . .	32
Ambiente Interno . . . . .	32
Conclusão . . . . .	35
REFERÊNCIAS . . . . .	36
Avaliação da Unidade . . . . .	37
Actividade: 3. 3. As tomadas de decisão . . . . .	37
Introdução . . . . .	37
Detalhes da actividade. . . . .	38
Avaliação. . . . .	38
Resumo da Unidade. . . . .	38
Conclusão . . . . .	39
Actividade: 3. 4. A Empresa . . . . .	40
Introdução . . . . .	40
Objectivos da Empresa . . . . .	40

---

Constituição e Forma Jurídica . . . . .	41
Classificação das Empresas . . . . .	44
Quanto ao Tipo de Actividade Económica. . . . .	44
Conclusão . . . . .	45
Avaliação da Unidade . . . . .	.
Leituras e outros Recursos. . . . .	49
Actividade: 4. 1. Empreendedorismo e a Sociedade . . . . .	50
<b>Unidade 3: Empreendedorismo e a Sociedade.</b>	<b>51</b>
Introdução à Unidade . . . . .	51
Objectivos da Unidade. . . . .	51
Termos-chave . . . . .	52
Actividades de Aprendizagem. . . . .	52
Resumo da Unidade:. . . . .	55
Leituras e outros Recursos . . . . .	56
<b>Unidade 4: A Gestão dos recursos humanos</b>	<b>57</b>
Introdução à Unidade . . . . .	57
Objectivos da Unidade. . . . .	57
Termos-chave . . . . .	57
Actividades de Aprendizagem. . . . .	58
Comunicação como benefício da gestão de pessoas . . . . .	60
Desafio no funcionalismo público . . . . .	60
Motivadores . . . . .	61
Assessment . . . . .	62
Desenvolvimento de liderança. . . . .	63
Conclusão . . . . .	66
Resumo da Unidade . . . . .	66
Unidade de avaliação . . . . .	66
Leituras de unidade e outros recursos . . . . .	67
Bibliográficas . . . . .	68
<b>Unidade 5: Gestão de Sistemas de informação e comunicação</b>	<b>69</b>

Introdução à Unidade . . . . .	69
Objectivos da Unidade. . . . .	69
Termos-chave . . . . .	70
Actividades de Aprendizagem . . . . .	71
Conclusão . . . . .	73
Resumo da Unidade . . . . .	74
Unidade de avaliação . . . . .	74
Leituras de unidade e outros recursos . . . . .	75
<b>Unidade 6: Gestão de marketing</b>	<b>76</b>
Introdução à Unidade . . . . .	76
Objectivos da Unidade . . . . .	76
Termos-chave . . . . .	76
<b>O MARKETING E A GESTÃO DE RELAÇÕES</b>	<b>79</b>
Resumo da Unidade . . . . .	81
Tenta as seguintes questões . . . . .	83
Leituras e Outros Recursos . . . . .	84

# Descrição Geral do Curso

## Descrição Geral do Curso

Bem-vindo ao curso de princípio de Gestão dos Negócios. Este curso fornece uma visão abrangente de gestão dos negócios e habilidades de operações comerciais básicas que podem ser aplicadas em ambas as situações pessoais e profissionais para enfrentar os desafios de negócios contemporâneos. Ai você vai descobrir mais os problemas tais como formas de negócios, funções de gestão, estrutura organizacional, tecnologia e inovações, a ética, responsabilidade social corporativa e, organização de cultura será abordada.

## Pré-requisitos

Nenhum

Número de horas

- 120 horas.
- Exercícios de 40 horas
- Pesquisa de 40 horas
- Prática/estágios 40 horas

## Materiais

Os materiais necessários para completar este curso incluem:

- Livros texto, computadores e conexão com a internet;

## Objectivos do Curso

Após a conclusão do módulo, o (a) estudante deve ser capaz de:

- Aplicar as básicas de gestão do conhecimento, conceitos e habilidades em trabalhar e com outros para atingir as ideias de uma organização.
- Analisar as funções de gestão de uma organização e desenvolver as suas vantagens e competitivas;
- cConcentrar-se no ambiente competitivo e ter foco no cliente que influencia a tomada de decisão na gerência para ganhar vantagem competitiva;
- Este módulo é importante porque deve ajudá-lo á:
- Comunicar e colaborar para trabalhar eficazmente em grupo;
- Analisar criticamente: questões/situação/informação para tomadas das decisões informadas;

- Evoluir uma dinâmica na organização e bem-sucedido oferecido no conhecimento de gestão de negócios e sua prática
- Metodologia
- Palestras
- Seminários
- Discussões
- Curso / módulo

Princípios de Gestão de Negócios é uma rica experiência de aprendizagem, interativo projectado para dar aos alunos uma visão global de gestão de negócios e as ferramentas intelectuais básicas e aptidões de que necessitam para enfrentar os desafios de negócios de hoje. Este curso de gestão básica vai investigar as diferentes funções de gestão, ou seja, planeamento, organização, liderança e controle. Em paralelo, o curso irá explorar as questões como a estrutura organizacional, tecnologia, inovação, ética, responsabilidade corporativa, a cultura organizacional, o ambiente competitivo e influência foco no cliente tomada de decisões gerenciais. Os alunos também irão actuar como gerentes de orquestrar a mudança, comunicar, montar equipes, liderança, lidar com recursos e atingir metas competitivas.

## Os Tópicos/conteúdos do curso

### Unidades

#### • **Unidade 0: Diagnóstico**

1. Princípios de organização;
2. Estruturas de organização
3. Ética empresarial

Esta unidade tem como objectivo identificar um conjunto de tendências e situações de gestão dos negócios em Africa e o resto do mundo e analisar os processos organizacionais.

A unidade contém materiais de leitura e outros recursos que ajudam a preparar os alunos sobre o módulo

#### • **Unidade 1: A introdução a gestão dos negócios**

1. 2. A evolução da gestão dos negócios
2. Tipos dos negócios

Após a conclusão da unidade o aluno será capaz de distinguir a gestão e o negócio e a sua evolução no contexto empresarial;

A unidade apresenta também algumas actividades de aprendizagens específicas.

#### • **Unidade 2:**

1. Planificação

2. Construção de uma organização empresarial e dinâmica
3. Liderança
4. Motivação

Uma ampla gama de conteúdos e recursos é introduzida nesta unidade, e um tema chave é o factor crítico de unidade e podem também ser utilizados em outras disciplinas

### • Unidade 3:

1. 1 Conceito básicos de gestão dos negócios
2. O meio ambientes externo e interno
3. As tomadas de decisão
4. 4. Empresa

Para concluir com êxito o módulo de Gestão de Princípios de Negócios somos obrigados a aprender alguns conceitos como a capacidade de gerir e liderar uma organização.

### • Unidade 4:

1. Empreendedorismo e a sociedade
2. Gestão dos recursos humanos Gestão de Tecnologia de sistemas de informação e comunicação
3. 4. Gestão de marketing
4. Avaliação

Em cada unidade encontra-se incluídos instrumentos de avaliação formativa a fim de verificar o progresso do(a)s aluno(a)s.

No final de cada módulo são apresentados instrumentos de avaliação sumativa, tais como testes e trabalhos finais, que compreendem os conhecimentos e as competências estudadas no módulo.

A implementação dos instrumentos de avaliação sumativa fica ao critério da instituição que oferece o curso. A estratégia de avaliação sugerida é a seguinte:

Avaliação Unidade 6 % (Unidade de 0,1, 2, e 4 cada 1,2%)

Projecto 4%Avaliação

Exame final 10%

Total 20 %=100%/5

1	Unidade 0: Avaliação	1.5%
2	Unidade 0: Avaliação	1.5%

3	Unidade 1: Avaliação	1.5%
4	Unidade 2: Avaliação	1.5%
5	Unidade 3: Avaliação	5%
6	Unidade 4: Avaliação	10%
7	Total	20%*5=100%

## Calendarização

<b>CURSO TOTAL TEM 120 HORAS</b>		
<b>Unidade</b>	<b>Temas e Actividades</b>	<b>Estimativa do tempo</b>
Unidade 0	1. Princípios de organização; 2. Estruturas de organização 3. Ética empresarial	20 Horas
Unidade 1	1. A introdução a gestão dos negócios 2. A evolução da gestão dos negócios 3. Tipos dos negócios	20 Horas
Unidade 2	1. Planificação 2. Construção de uma organização empresarial e dinâmica 3. Liderança 4. Motivação	20 Horas

## Descrição Geral do Curso

Unidade 3	1. Conceito básico de gestão dos negócios 2. O meio ambiente externo e interno na organização 3. As tomadas de decisão 4. Empresa	20 Horas
Unidade 4	1. Empreendedorismo 2. Gestão dos recursos humanos 3. Gestão de Tecnologia de sistemas de informação e comunicação 4. Gestão de marketing	20 Horas

### Leituras e outros Recursos

As leituras e outros recursos deste curso são:

**Unidade 0:** Visão geral de gestão dos negócios

- Paulo Nunes
- <http://knoow.net/cienceconempr/gestao/organizacao/>
- <http://knoow.net/cienceconempr/gestao/estrutura-organizacional/>
- <http://www.significados.com.br/etica-empresarial/>
- Meridith,GA., Nelson,R.E,and Neck, P.A.(1987). The practice of entrepreneurship .ILO, Geneva

### Leituras e outros recursos opcionais:

#### 1. TIPOS DE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

##### 1.1 ESTRUTURA FUNCIONAL

São estruturas divididas por departamentos pelos critérios funcionais no primeiro nível. Segundo Fayol as funções principais do primeiro nível são: produção, comercialização, finanças e administração.

Cada empresa adapta seu modelo de estrutura funcional de acordo com a sua característica ou necessidade, por exemplo, se uma empresa quer dar ênfase à tecnologia e à produção poderá seguir o seguinte modelo de estrutura:

- PRESIDÊNCIA
- DIRETORIA FINANCEIRA
- DIRETORIA DA ADMINISTRAÇÃO
- DIRETORIA INDUSTRIAL
- DIRETORIA DE ENGENHARIA
- DIRETORIA COMERCIAL

Segundo James A. F. Stoner e R. Edward Freeman, Administração, 5ª edição

<http://www.batebyte.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1454>)

disponível em: [http://prof.santana-e-silva.pt/EGI\\_estrategia\\_mk/trabalhos\\_dos\\_alunos/estrategia/Word/10-Estruturas%20Organizacionais.pdf](http://prof.santana-e-silva.pt/EGI_estrategia_mk/trabalhos_dos_alunos/estrategia/Word/10-Estruturas%20Organizacionais.pdf))

### **VANTAGENS DAS ESTRUTURAS FUNCIONAIS**

A sua grande vantagem é, além da especialização técnica, o fato de permitir uma eficiente utilização dos recursos em cada área técnica. Outra vantagem dessa estrutura é que pessoas agrupadas por suas habilidades comuns podem supervisionar umas as outras. Trabalhando juntas por um longo período, elas também desenvolvem normas e valores, que as tornam membros mais efectivos de uma equipe comprometida com as actividades da empresa e que irá ocorrer a concentração de recursos onde vão resultar um elevado grau de especialização e de controlo das actividades. Esta especialização permite um avanço na aprendizagem e na redução de custos operacionais com o passar do tempo. A promoção na carreira tende a ser mais fácil pois existe a possibilidade de desenvolvimento de competências profissionais em tarefas mais específicas.

Segundo Stoner James A. F. e Freeman R. Edward, pag 231, Administração 5ª edição

- (disponível em: <http://www.athenaconsulting.com.br/artigo-O-Estilo-da-sua-empresa.html>)

### **A Ética**



A ética reflecte o comportamento do ser humano que age tomando por base os seus valores. Mais do que isso, pressupõe que o comportamento humano seja dirigido para o bem. Quando

se trata da ética empresarial o que se deve levar em conta são os valores da organização. Não há, no entanto, como dissociar os valores dos indivíduos em sua vida social e intelectual de sua actuação como empresário.

Até meados do século passado, ética nos negócios era uma expressão incomum, pois a actividade empresarial estava associada somente à eficácia dos processos e aos resultados financeiros. A postura ética dos empresários e dos colaboradores era apenas uma condição implícita vinculada à formação do indivíduo.

Actualmente, a ética empresarial é colocada como uma meta essencial a ser alcançada no mundo corporativo. A cultura ética e sua gestão nas empresas são temas tratados com importância igual ou superior aos próprios resultados, à inovação, à excelência e ao sucesso financeiro.

Ao longo da última década, tanto alta administração quanto os demais colaboradores nas grandes corporações passaram a identificar os valores e a missão das empresas como requisitos obrigatórios para demonstrar a seriedade de propósitos e a transparência na administração para o mundo corporativo.

Hoje em dia, os valores e a missão nas empresas, compondo os princípios éticos pelos quais as companhias devem se pautar, tornaram-se essenciais para nortear as metas e a postura de seus colaboradores, deixando clara a vocação das empresas de respeitar e beneficiar não somente seus accionistas, mas a todos os públicos de interesse.

A disseminação dos valores éticos nas organizações tem sido feita por meio de programas que abrangem desde a edição de códigos de conduta e de políticas internas até a criação de comités de ética, passando pela instalação de canais de comunicação e denúncia, treinamentos periódicos, investigações para apuração de denúncias e informação das medidas de disciplina. Esse conjunto de mecanismos tem demonstrado ser eficaz na implantação e disseminação dos padrões de ética e conduta nas organizações.

Hoje em dia, a transparência e a ética na prática dos actos de comércio e indústria e na prestação de serviços são exigências de comportamento esperadas e plenamente reconhecidas pela comunidade global. Pode-se afirmar ainda que a construção da reputação e da imagem das empresas globais depende fundamentalmente da actuação das organizações com base em valores éticos e nos parâmetros de honestidade, decência

<http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/o-que-e-etica-empresarial>

# Unidade 0: Diagnóstico

## Introdução à Unidade

O propósito desta unidade é verificar a compreensão dos conhecimentos adquiridos que relacionam com este curso.

Esta unidade dá uma visão da organização, a sua estrutura e a ética empresarial que esta desenvolvido, neste capítulo.

## Objectivos da Unidade

Após a conclusão desta unidade, deverá ser capaz de:

Explicar as terminologias básicas de uma organização e a estrutura usadas em gestão dos negócios.

- Descrever a evolução ética empresarial
- Comparar os diferentes tipos de organizações comerciais
- Analisar as características das empresas
- Explicar a importância de gestão negócios, e emprego

### TERMOS-CHAVE

- A gestão dos negócios é aquela que cria uma nova ideia em face de riscos e incerteza com a finalidade de atingir lucro e crescimento, identificando oportunidades significativas e montar os recursos necessários
- Um gestor é basicamente uma pessoa que identifica uma oportunidade de negócio e obtém os recursos necessários para iniciar uma actividade comercial bem-sucedida.
- O empresário implementa a ideia e compromete-se a operar o negócio.

## Avaliação da Unidade

### Organização

Conceito /significado de organização/conceitos fundamentais relacionados e principais tipos de organizações

### Conceito de Organização

Recorrendo ao conceito clássico, podemos definir qualquer organização como um conjunto de duas ou mais pessoas que realizam tarefas, seja em grupo, seja individualmente mas de

forma coordenada e controlada, actuando num determinado contexto ou ambiente, com vista a atingir um objectivo pré-determinado através da afectação eficaz de diversos meios e recursos disponíveis, liderados ou não por alguém com as funções de planear, organizar, liderar e controlar.

Convém reter alguns conceitos fundamentais para a sua adequada compreensão, nomeadamente:

1. Actuação coordenada: para que exista uma organização, não basta que um conjunto de pessoas actue com vista a atingir um objectivo comum; é necessário também que essas pessoas se organizem, ou seja, que desenvolvam as suas actividades de forma coordenada e controlada para atingir determinados resultados. Esta coordenação e controlo é geralmente efectuada por um líder mas encontram-se muitas vezes organizações em que estas tarefas são efectuadas por todos os membros em conjunto através, por exemplo, de um órgão colegial.
2. Recursos: representam todos os meios colocados à disposição da organização e necessários à realização das suas actividades/tarefas. Nestes recursos incluem-se os recursos humanos, os recursos materiais, os recursos tecnológicos, os recursos financeiros, a imagem de mercado e credibilidade perante o exterior.
3. Afectação eficaz: os recursos organizacionais descritos no ponto anterior são, por definição, escassos, daí que a sua alocação deva ser efectuada eficazmente para que a probabilidade de atingir os objectivos pré-definidos seja a maior possível. É daqui que surge a principal justificação para a necessidade da gestão nas organizações.
4. Objectivos: Representam as metas ou resultados organizacionais pretendidos e a obter no futuro ou, por outras palavras, o propósito que justifica toda a actividade desenvolvida ou mesmo a própria existência da organização. Naturalmente, todas as organizações devem determinar não apenas os seus objectivos, mas também definir as medidas e formas de actuação e de alocação de recursos que se pensam mais adequadas para os atingir.
5. Contexto: Representa toda a envolvência da organização que, de forma directa ou indirecta, influencia a sua actuação e o seu desempenho.

Nesta envolvência inclui-se que o contexto económico, tecnológico, sociocultural, político-legal, e ainda um conjunto de elementos que actuam mais próximo e directamente com a organização, tais como os clientes, os fornecedores, os concorrentes, as organizações sindicais, a comunicação social, entre outros.

### **Tipos de Organizações**

Como facilmente nos apercebemos, o conceito anteriormente descrito para organização, pode ser aplicado a qualquer tipo de organização seja ela empresarial ou não. A única diferença reside nos objectivos de base (ou missão) a que cada uma se propõe.

No caso das organizações empresariais, o objectivo base ou fim último será a maximização

do seu valor para os seus proprietários conseguida através da satisfação de todos os seus membros colaboradores e da produção e/ou distribuição de bens e serviços a fim de satisfazer necessidades concretas dos seus consumidores.

### **Organização Formal**

Conceito de Organização Formal

A Organização Formal corresponde à componente da organização que estabelece a forma como é efectuada a sua própria gestão e a coordenação e controlo de pessoas e actividades. Para isso, são criadas na organização as estruturas organizacionais e definidas as regras, políticas e procedimentos que regulam a forma como, quando e por quem são desempenhadas as diversas tarefas necessárias ao seu funcionamento. A outra componente da organização é a organização informal, a qual corresponde a um conjunto de relações ou interacções que surgem espontaneamente entre os seus membros e que não são previstas ou formalizadas pela organização formal. ...

### **Organização Informal**

Conceito de Organização Informal

A organização informal designa o conjunto de relações ou interacções que surgem espontaneamente entre os seus membros e que não são previstas ou formalizadas pela organização formal. Alguns exemplos são os grupos, da caça ou da pesca ou ainda o grupo que normalmente almoça junto e cujos membros se relacionam entre si informalmente qualquer que seja a sua posição hierárquica no interior da organização. Apesar da organização formal possuir um grau de percepção e de compreensão mais elevado e imediato, pois é esta que explica o que se faz e como se faz, as relações informais

## **Estrutura Organizacional**

Apresentação do conceito de Estrutura Organizacional; Organograma; Tipos de Estrutura Organizacional...

Conceito de Estrutura Organizacional

A Estrutura Organizacional, constitui o elo de ligação entre as orientações estratégicas da organização e a sua forma de actuação no mercado e pode ser, a forma como as actividades são especificadas e distribuídas e ainda a forma como são estabelecidos os sistemas de comunicação no interior das organizações. Pode ser dividida em macro-estrutura (relacionada com a totalidade das divisões da organização) e micro-estrutura (relacionada com a organização das actividades dentro de uma divisão).

Para melhor compreender o conceito de estrutura organizacional e as relações por ela estabelecidas é conveniente abordar alguns conceitos fundamentais, nomeadamente os conceitos de autoridade, responsabilidade e delegação.

### **Organograma**

Para uma melhor interpretação da estrutura organizacional é normalmente elaborada a sua representação gráfica, o organograma, a qual permite visualizar rápida e facilmente os diversos órgãos componentes da estrutura, a via hierárquica, as comunicações formais e a interdependência entre as partes. Implícita neste conceito de organograma está a divisão do trabalho e departamentalização, a hierarquia e a coordenação.

### **Tipos de Estrutura Organizacional**

Dependendo da forma e dos critérios escolhidos para efectuar a divisão do trabalho e a seu posterior reagrupamento (a chamada departamentalização), surgirão diferentes tipos de estrutura organizacional. Dos diversos tipos de estrutura que a organização pode assumir destacam-se a estrutura hierárquica (hierarquia como critério de divisão do trabalho), a estrutura funcional (funções como critério de divisão do trabalho), a estrutura staff & line (utilização simultânea de critérios de hierarquia e de funções), a estrutura divisionalizada (produtos ou unidades geográficas como critérios de divisão do trabalho) e, finalmente, a estrutura matricial (utilização simultânea de critérios de funções e de produtos ou unidades geográficas). Naturalmente, podemos encontrar diversos tipos de variações a estes tipos de estruturas, como a utilização de critérios de divisão do trabalho distintos consoante o departamento, a utilização de estruturas divisionalizadas com órgãos de staff, entre outras.

### **Ética empresarial**

#### **O que é Ética Empresarial?**

A ética empresarial é o ramo da ética directamente ligado às empresas, que é referente à conduta ética das empresas, ou seja, à forma moralmente correcta com que as empresas interagem com o seu meio envolvente.

A ética em si é referente à teoria da acção justa e moral, tendo frequentemente um significado equivalente ao da filosofia moral. A ética também tem como função descobrir as concepções dominantes da moralidade e a origem desta. O núcleo fundamental da ética descritiva é a análise da experiência moral (consciência moral, dever, responsabilidade, decisão, etc) e dos tipos de acção que correspondem aos diversos valores particulares (ética do trabalho, da intenção, da responsabilidade, do êxito, etc.).

Da mesma forma que a ética estabelece as leis que determinam a conduta moral da vida pessoal e colectiva, a ética empresarial determina a conduta moral de uma empresa, seja ela pública ou privada. A ética empresarial fortalece uma empresa, melhorando a sua reputação e tendo também um impacto positivo nos seus resultados. Uma empresa que cumpra determinados padrões éticos vai crescer, e vai favorecer a sociedade, os seus fornecedores, clientes, funcionários, sócios e até mesmo o governo. A ética empresarial é uma prática essencial de uma empresa, assim como a responsabilidade social e responsabilidade sócio ambiental.

Um dos grandes benefícios da ética empresarial é que ela é reconhecida e valorizada pelo cliente, sendo estabelecida uma relação de confiança. Essa relação, baseada na satisfação do cliente, vai originar lucro para a empresa, ajudando a que ela cumpra os seus objetivos. No

entanto, a confiança com o cliente é uma coisa que demora algum tempo a conseguir, e pode ser perdida com algum erro cometido a nível empresarial.

A ética empresarial é a razão de ser de uma empresa, e as empresas que não funcionam de forma ética, por exemplo, tentando ganhar dinheiro fácil enganando os clientes, estão condenadas ao fracasso.

Ética empresarial e responsabilidade social

As empresas de sucesso e em crescimento são empresas que têm uma forte noção de responsabilidade social, criando muitas vezes programas para essa área. A responsabilidade social é fruto do comportamento ético, e demonstra que a empresa se importa, que é solidária e que não tem medo de se comprometer com causas sociais. Assim, ética e responsabilidade social muitas vezes andam de mãos dadas, e são uma estratégia de expansão de negócios.

### Instruções

As perguntas pré-avaliação a seguir são destinadas a orientar os alunos para ajudá-los a decidir se eles têm conhecimento e as habilidades necessárias para a conclusão do conteúdo apresentado neste módulo. É altamente recomendável que o aluno cumpra com as recomendações feitas na base da classificação obtida. Pesquisa em educação mostram consistentemente que a conformidade com a recomendação acabará por ajudar os alunos a estarem melhor preparados para ligar o novo com o seu conhecimento existente.

### Critérios de Avaliação

Avalie suas competências em conceito das organizações empresarial esse assunto específico exercício sobre os conhecimentos adquiridos ao longo do curso sobre a noção das organizações e as suas complexidades no mundo dos negócios pontuação é igual ou superior a 12 fora de 15, você está pronto para usar este módulo. Se a sua pontuação é entre 08 e 12 pode ser necessário rever a sua a sua compreensão das organizações nos capítulos anterior curso das organizações estrutura e ética organizacional. Uma pontuação inferior a 08 dos 15 indica que você precisa fazer um curso de Gestão dos Negócios. Tente as seguintes questões e avalie onde você está no texto.

### Avaliação

Prepare um ensaio (artigo), um máximo de sete (4) páginas, a relação entre as organizações empresarial a sua estrutura e a ética. Considere os diferentes tipos de organizações disponíveis no seu país (1) identificação e avaliação de oportunidades empresariais e praxarias Africa, Europa e Asia, (2) Evolução das empresas.

## Leituras e Outr

As leituras e outros recursos desta unidade encontram-se na lista de "Leituras e Outros Recursos do curso

Paulo Nunes

- <http://knoow.net/cienceconempr/gestao/organizacao/>
- <http://knoow.net/cienceconempr/gestao/estrutura-organizacional/>
- <http://www.significados.com.br/etica-empresarial/>

Meridith,GA., Nelson,R.E,and Neck, P.A.(1987). The practice of entrepreneurship .ILO, Geneva

# Unidade 1: Gestão de Negócios: Conceitos, Evolução e Formas

## Introdução à Unidade

Esta unidade apresenta o conceito de gestão de negócios, a sua evolução empresariais que podem ser estabelecidas pelas empresas.

## Objectivos da Unidade

Após a conclusão desta unidade, deverá ser capaz de:

- Definir e avaliar os conceitos de negócios e gestão.
- Identificar os diferentes tipos de empresas e recursos económicos de um negócio.
- Explicar a importância económica do risco de negócio.
- Aplicar o conhecimento de gestão de negócios em situação realidade
- Desenvolver uma compreensão da evolução da Gestão de Negócios
- Analisar factores críticos e sucesso de gestão dos negócios

### TERMOS-CHAVE

**Gestão:** é o processo de trabalhar com e através dos outros para alcançar o objectivo de uma organização

**Negociar:** refere-se a actividades económicas que diz respeito à produção ou compra e venda de bens e serviços com o objectivo de fazer lucro.

**Planear:** é um processo que inclui a definição de metas, estabelecimento de estratégia e desenvolvimento de planos para coordenar actividades.

**Organizar:** é o processo de determinar quais as tarefas que está a ser feito, que é fazê-las, como as tarefas devem ser agrupados, que se reporta a quem, e em que as decisões devem ser feitas.

**Liderar:** é uma função que inclui motivar os funcionários, orientando outros, seleccionando os canais de comunicação mais eficazes, e resolução de conflitos.

**Controlar:** é uma função que envolve o monitoramento do desempenho, comparando o desempenho real com metas previamente estabelecidas, e corrigir qualquer desvio.

- **A boa gestão para o sucesso de um negócio**

Tanto quanto conquistas os sucessos, os problemas, erros e fracassos fazem parte do dia-a-dia de todo empreendedor. E isso é normal, desde que ele e sua empresa estejam sempre prontos para lidar com tudo isso. É aí, então, que entra um factor chave: a gestão. Não há ideia, por mais maravilhosa que seja, que resista à má execução.

- **Proporcionar uma visão geral do negócio**

Construir um grande negócio é uma tarefa que exige muita dedicação, inteligência e, claro, capacidade de gestão. Sem que o empreendedor saiba gerenciar a empresa, as chances de um pequeno problema se transformar em catástrofe rapidamente aumentam à medida que a empresa cresce.

A gestão eficiente, aquela que é bem-feita integrando todos os sectores da empresa, é capaz de oferecer uma visão geral do negócio e apontar para qual caminho ele está indo. Com essas informações, as pessoas capazes de tomar decisões dentro da empresa podem equilibrar o negócio e fazer com que ele retome o crescimento.

- **É o alicerce para o planeamento seguro**

A gestão também impacta no planeamento da empresa. Ainda que seja natural que um empreendimento tome alguns riscos para continuar crescendo, esses riscos podem ser medidos, bem como evitados ou prevenidos, de acordo com a maneira com que a gestão influencia o planeamento da empresa.

A maneira como você compra matéria-prima de fornecedores, contrata serviços ou planeja o lançamento de um novo produto em um novo mercado é afectado pela forma como você toca o seu negócio. Isso não representa apenas boas decisões, mas desde a administração do fluxo de caixa até as pessoas que você escolher contratar. Todo esse plano passa directamente pela gestão da empresa.

- **Permite focar na eficiência e lucratividade**

Nenhum dado da sua empresa será tão afectado por uma boa gestão do que aquele que diz respeito à eficiência do negócio. O motivo é simples: gerenciar uma empresa não significa apenas criar maneiras de vender mais, mas também de gastar menos e conseguir melhores resultados com os mesmos recursos.

E neste contexto uma boa gestão impacta de forma positiva em todos os pontos. Através dela é possível criar metodologias de trabalho capazes de aumentar sua lucratividade via redução de custos, melhor aproveitamento do tempo e de recursos. Ou seja, uma boa gestão fará sua empresa mais lucrativa sem que você precise investir muito. Ela também aponta o caminho para investimentos quando estes forem exigidos.

- **Sustentabilidade da empresa**

A sobrevivência de um negócio e a consequente transformação dele em um sucesso é completamente baseado em uma boa gestão. Mesmo óptimos produtos irão sucumbir ao fracasso se não houver uma base sólida de gerenciamento dos gastos, lucros e investimentos. Para isso o empreendedor deve tirar proveito do que a tecnologia pode oferecer em se tratando de ferramentas de gestão, mas também procurar por pessoas e parceiros capazes

de ajudá-lo a desenvolver o negócio. Caso contrário, as chances da empresa existir no futuro serão muito pequenas.



<http://geracaodevalor.com/blog/importancia-da-boa-gestao-para-o-sucesso-de-um-negocio/>

## CARACTERÍSTICAS DOS NEGÓCIOS

Como um processo económico, empresarial tem as seguintes características

- Compra e troca, isto é, o negócio promove a compra e venda.
- As transacções de bens e serviços, ou seja, o negócio envolvem as actividades de compra e venda de bens e serviços.
- Lucro, o único objectivo de uma empresa é obter lucro e aumentar a sua rentabilidade.
- Assunção de riscos, ou seja, a incerteza dos retornos sobre investimentos, melhores esforços de criação de boa vontade, maximizando volume de negócios e aumentar a rentabilidade.
- Existência perpétua, ou seja, o negócio é servir a sociedade e com este objectivo esforça para inovar-se de uma forma em que não apenas sobreviver, mas garante que vai continuar a servir a sociedade no futuro também sem interrupção, mas com renovado vigor e zelo.
- Negócio abrange a indústria, comércio e comércio em sua totalidade

## Gestão de Negócios

Gestão de Negócios envolve o uso de funções de gestão para trazer uma coordenação eficaz dos recursos económicos, tais como recursos humanos, recursos tecnológicos e recursos naturais para a consecução dos objectivos do negócio. Os objectivos de um negócio são fins para o qual as actividades globais são dirigidas.



Embora não seja possível encontrar uma definição universalmente aceite para o conceito de gestão e, por outro lado, apesar de este ter evoluído muito ao longo do século XX, existe algum consenso relativamente a que este deva incluir obrigatoriamente um conjunto de tarefas que procuram garantir a afectação eficaz de todos os recursos disponibilizados pela organização afim de serem atingidos os objectivos pré-determinados.

Por outras palavras, cabe à gestão a optimização do funcionamento das organizações através da tomada de decisões racionais e fundamentadas na recolha e tratamento de dados e informação relevante e, por essa via, contribuir para o seu desenvolvimento e para a satisfação dos interesses de todos os seus colaboradores e proprietários e para a satisfação de necessidades e interesse dos seus stakeholders ou da sociedade em geral.

Para desempenhar as funções descritas acima, os gestores recorrem muitas vezes a técnicas já experimentadas e demonstradas cientificamente. Por outro lado, utilizam também conhecimentos de diversas disciplinas científicas tais como a matemática, as ciências sociais e humanas, a economia, o direito, entre outras. Daqui concluímos que a gestão pode ser considerada uma ciência na medida em que comporta uma acentuada componente científica.

Contudo, a gestão não pode ser considerada como uma ciência na verdadeira acepção da palavra pois as teorias gerais demonstradas cientificamente raramente são suficientes para o processo de tomada de decisões. É também necessário algum conhecimento empírico (alguns chamam-lhe arte) de forma a preencher a distância que separa as teorias gerais da realidade vivida em cada organização. Deriva daqui a importância da experiência e do convívio com as situações concretas vividas diariamente no local onde se desenrola a acção. Esta é uma das principais razões apresentadas pelos defensores da realização de estágios práticos após a aquisição dos conhecimentos técnicos durante o período escolar.

### **Áreas da gestão empresarial**

Já no início do séc. XX, Henry Fayol dividia a gestão empresarial em diversas áreas funcionais especializadas, nomeadamente, financeiras, de segurança, contabilísticas e administrativas ou de gestão. Actualmente, continuam a ser consideradas um conjunto de áreas funcionais como:

- Gestão financeira
- Gestão da produção
- Gestão de recursos humanos
- Gestão comercial

Além destas, podem ainda ser consideradas outras, que varia consoante a organização ou empresa em causa, como a gestão estratégica, a gestão de stocks, a gestão de negócios internacionais, a gestão da qualidade, a gestão das tecnologias e sistemas de informação, entre diversas outras.

<http://knoow.net/cienceconempr/gestao/gestao/>

## Planificação

- A planificação (ou o planeamento) refere-se à acção e ao efeito de planificar (ou planejar), isto é, organizar-se ou organizar algo de acordo com um Plano. Implica ter um ou vários objectivos a cumprir, juntamente com as acções requeridas para que esses objectivos possam ser alcançados.
- Enquanto processo de tomada de decisões, a planificação é composta por várias etapas. Em primeiro lugar, convém identificar o problema. Uma vez este identificado, deve-se continuar com o desenvolvimento de alternativas, de modo a seleccionar aquela que for mais conveniente. A partir daí, já se pode dar início à execução efectiva do Plano.
- Cabe destacar que, no seu sentido mais lato, a planificação tem lugar em quase todas as alturas da vida quotidiana. Por exemplo, sempre que uma pessoa decida apanhar um táxi para chegar a um determinado lugar, é sinal que terá planeado uma forma de viajar com rapidez e eficácia. No entanto, a planificação pode ocorrer a longo prazo e com decisões que envolvam milhares de pessoas, como poderá ser o caso da planificação levada a cabo no seio de uma grande corporação multinacional.

# Unidade 2: Conceito básico de gestão dos negócios

## Introdução à Unidade

Esta fala-nos sobre os conceitos básicos de uma organização no mundo dos negócios.

Esta actividade vai permitir aos estudantes a melhorar as suas práticas durante os seus estudos e leituras das outras matérias além da aquilo que tem no curso para construir gradualmente seus conhecimentos no mundo dos negócios, utilização as ferramentas necessárias.

A unidade também abrange a formação sobre a utilização de software específico para gestão dos negócios e ainda ajuda o aluno a compreender os conceitos básicos de gestão dos negócios, e desenvolver vários conceitos de gestão.

## Objectivos da Unidade

Após a conclusão desta unidade, você deve ser capaz de:

Definir os termos de princípios de gestão dos negócios, os factores que interactivam no mundo dos negócios, resolução de problemas;

Após o treinamento, o aprendizado será capaz de;

Identificar as ferramentas de gestão de plano de negócios;

Traçar os planos de gerir um negócio;

Desenvolver a sua capacidade e avaliar oportunidades de negócios;

Lidar com os obstáculos e com fracasso, sem desanimar;

Saber lidar com os factores externos e internos numa organização;

Saber liderar uma organização.

### TERMOS-CHAVE

Identificação de uma ideia dos negócios;

Certificação, licenciamento e filiação da empresa;

Iniciar a traçar os planos de negócios e gestão;

Desenvolvimento de um plano de gestão dos negócios;

Focalização aos procedimentos de começar a traçar planos dos negócios;

Tomadas das decisões e traçar os planos de uma organização.

## O Conceito básico de uma organização

Uma organização é formada pela soma de pessoas, máquinas e outros equipamentos, recursos financeiros e outros.

A organização então é o resultado da combinação de todos estes elementos orientados a um objectivo comum. A qualidade é o resultado de um trabalho de organização.

## A importância da organização

Atua para estender negócios;

Vê e age sobre as oportunidades e também procura e toma medidas sobre as oportunidades.

Vê e age sobre novas oportunidades de negócios;

Toma medidas para superar os obstáculos e agir em face de obstáculos significativos.

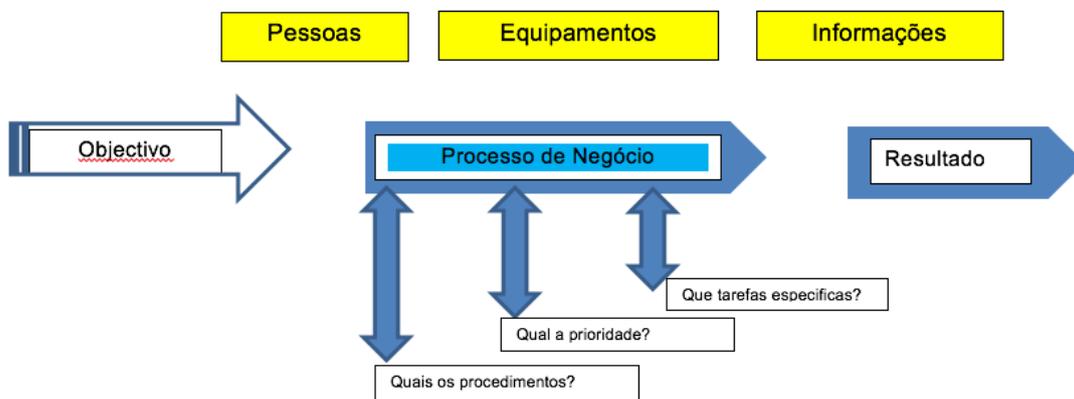
### Solução de Problemas:

Uma abordagem educacional baseada em evidências implementadas para resolver um determinado problema e envolve um esforço individual ou equipa orientada

Gestão de negócio: o processos de gestão dos negócios, pois o seu âmbito de actuação é transversal e atua em todas as áreas da organização, com elevado impacto na qualidade dos serviços e/ou produtos, na redução de custos e no desenvolvimento do próprio negócio.

Daí que, o conceito de processo de negócio esteja indissociável a uma vertente de melhoria contínua, dinamização e garantia de desenvolvimento, numa perspectiva transversal e em coordenação com as restantes áreas organizacionais, de iniciativas, assim como de aumento de eficácia e de eficiência da organização, através de uma máxima e adequada optimização dos recursos disponíveis.

Existem uma interface entre os processos de negócio e uma rede de sistemas de informação, constituem factores chave cruciais, quer para a generalidade dos negócios, quer para a produção de indicadores e instrumentos de controlo efectivo para uma constante monitorização das actividades da organização.



## Actividades de Aprendizagem

Os cinco princípios gerais da teoria de Fayol:

1. Defende a divisão do trabalho – considera que a especialização das tarefas aumenta a eficiência das pessoas.
2. A empresa deve basear-se no princípio da autoridade – o chefe tem autoridade para dar ordens aos subordinados e espera deste obediência.
3. Cada operário deve apenas obedecer a um chefe.
4. Os interesses gerais devem estar acima dos interesses particulares.
5. Na empresa deve haver uma autoridade máxima, no topo da hierarquia e escalões de autoridade em linha descendente.

A teoria de Fayol, tal como a de Taylor, apresenta uma visão mecanicista do Homem porque não se interessa pelo comportamento humano considerado como um todo. Não tem em conta as relações humanas dentro da empresa.

### Actividade 1. Os princípios básicos de uma organização e as suas estruturas

#### Introdução

A divisão do trabalho. É importante que os trabalhadores são especializados: desta forma, tornar-se cada vez mais experiente e mais produtivo. A divisão produz vantagem no trabalho, com esforços separados e comparado.

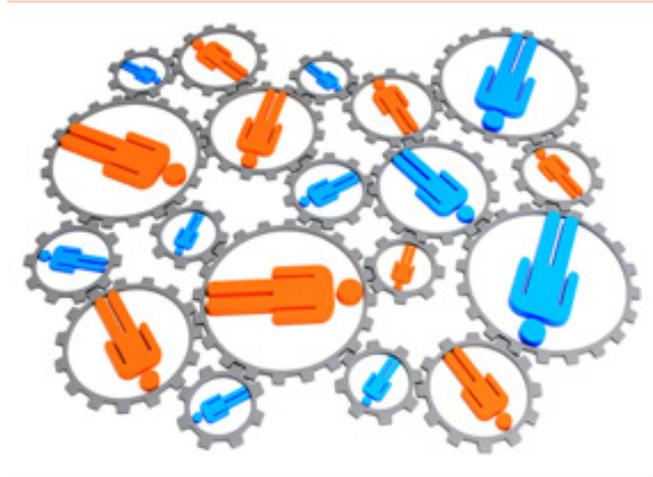
A autoridade e a responsabilidade, os princípios que incluem o direito de dar ordens a poder para executá-los. A sanção decorre da responsabilidade e deve existir em todos os níveis da hierarquia.

A hierarquia é um mecanismo este é necessário ao bom funcionamento da empresa também são muito importantes, “quando a resposta é bem-sucedida para uma rápida implementação”, desde que os gestores reconhecem uma causa. A comunicação é assegurada por empresas operadas pelo princípio da função, uma porta de entrada para o outro.

1. A estabilidade do pessoal, a estabilidade é um factor chave de sucesso para as empresas, é preciso tempo e experiência para cumprir a função;
2. Disciplinas os membros devem cumprir as convenções fixas por princípio de gestão.

#### Detalhes da actividade

Organização é a função administrativa que se encarrega das actividades necessárias para atingir os objectivos da empresa. As actividades envolvem a reunião de pessoas e recursos empresariais sob a autorização de um chefe. Assim, a organização precisa lidar com pessoas, órgãos e relações de autoridade e responsabilidade. Para que os objectivos sejam alcançados, os planos executados e as pessoas possam trabalhar eficientemente, as actividades precisam ser adequadamente agrupadas e a autoridade convenientemente distribuída.



Fayol considera que, de entre as várias funções da organização da empresa, a mais importante é a função administrativa que consiste em:

- PREVER – Visualizar o futuro e traçar o programa de acção.
- ORGANIZAR – Articular o aspecto material e social da empresa.
- COMANDAR – Dirigir e orientar o pessoal.
- COORDENAR – fazer a devida articulação entre todos os esforços e actos das pessoas envolvidas na empresa.
- CONTROLAR – Verificar se os procedimentos do pessoal se acorda com as regras e os princípios estabelecidos na empresa.

O papel da Direcção consiste em Dirigir e Conduzir a empresa no sentido de atingir os objectivos visados, razão de ser da empresa.

Fayol considera que a função Administrativa é da competência de todos os níveis hierárquicos da empresa e não, somente, dos seus níveis mais elevados.

Ele considera que numa empresa, existem pessoas com capacidade profissional, ou seja capacidade técnica, que são os operários e pessoas com capacidade administrativa, que são as chefias.

### **Avaliação da Unidade**

Verifica a sua compreensão!

Estabelecer os factores de um projecto organizacional.

Defina o conceito de gestão.

Quais são os principais conceitos de gestão?

Quais são os factores de sucesso num plano de negócio?

Sumário da Unidade

Nesta unidade apresenta os aspectos chave de uma organização, o gestor prevê, articula, comanda, coordena e controla todas as movimentações numa empresa, traçar os planos de gestão.

Os estudantes precisam dominar a unidade a fim de tornar a sua experiência de aprendizagem e criar planos, e das tomadas das decisões num contexto organizacional.

Leituras e Outros Recursos

A cultura de organização Referências[editar | editar código-fonte]

MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS, Information Systems in the Enterprise, Kenneth C. Laudon; Jane P. Laudon, 9ª edição,

Ler mais: <http://gestor.pt/a-importancia-de-fayol-para-a-gestao-teoria-classica/#ixzz41D4clFy8>

### **Actividade: 3. 2. O meio ambiente externo e interno**

#### **Introdução**

Antes de irmos directamente para as questões de planos dos negócios no módulo que você estará fazendo em unidades posteriores, nesta unidade, os alunos precisam ter conhecimento de tópicos necessários para poderem discutir com mais precisão os módulos.

O estudo do meio ambiente quer dizer os factores que influenciam externa e internamente uma organização.

É esse procedimento que vai ajudar a formular as estratégias da empresa, metas mais claras, planos de acção e formas de controlo e avaliação.

#### **Detalhes da actividade**

Ambiente externo (macro ambiente)

Analisa as forças políticas, económicas, legais, tecnológicas, socioculturais e até mesmo da natureza que atuam sobre a organização (positiva ou negativamente). "São factores externos à empresa sobre os quais ela não tem nenhum ou muito pouco controle. Cabe à empresa ter um sistema de informação bem estruturado para monitorar todos os factores e propor acções para se antecipar". Podem ser encaradas como tendências do macroambiente.

Também alguns aspectos como mais pessoas morando sozinhas, aumento da consciência da necessidade de preservação ambiental e permanência maior no mercado de trabalho.

Aqui são analisados os seguintes factores: fornecedores, concorrentes e clientes.

#### **Ambiente interno (micro-ambiente)**

Aqui são analisados os factores intrínsecos à empresa, como o nível de qualificação dos profissionais, a capacidade financeira, o modelo de gestão, o processo decisório e as próprias características da companhia (conservadora, etc.).

"Se uma empresa tem um concorrente que deixou o mercado, pode ser uma oportunidade

para ela ampliar o market e buscar mais clientes. Mas se ela não tiver dinheiro para investir nesse crescimento, tem-se aí um problema”.

### TERMOS-CHAVE

Ambiente interno (Forças e Fraquezas) - Integração dos Processos, Padronização dos Processos, Eliminação de redundância, Foco na actividade principal

Ambiente externo (Oportunidades e Ameaças) - Confiabilidade e Confiança nos dados, Informação imediata de apoio à Gestão e Decisão estratégica, Redução de erros.

As forças e fraquezas são determinadas pela posição actual da empresa e relacionam-se, quase sempre, a factores internos. Estas são particularmente importantes para que a empresa rentabilize o que tem de positivo e reduza, através da aplicação de um plano de melhoria, os seus pontos fracos. Já as oportunidades e ameaças são antecipações do futuro e estão relacionadas a factores externos, que permitem a identificação de aspectos que possam constituir constrangimentos (ameaças) à implementação de determinadas estratégias, e de outros que podem constituir-se como apoios (oportunidades) para alcançar os objectivos delineados para a organização.

### Ambiente Interno

Strengths - Vantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes.

Weaknesses - Desvantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes.

### Ambiente Externo

Opportunities - Aspectos positivos da envolvente com potencial de fazer crescer a vantagem competitiva da empresa.

**Threats** - Aspectos negativos da envolvente com potencial de comprometer a vantagem competitiva da empresa.

O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da empresa que não são muito difícil de ser entendido, uma vez que ele é resultado das estratégias de actuação definidas pelos próprios membros da organização. Desta forma, durante a análise, quando for percebido um ponto forte, ele deve ser ressaltado ao máximo; e quando for percebido um ponto fraco, a organização deve agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito.

Já o ambiente externo está totalmente fora do controle da organização. Mas, apesar de não poder controlá-lo, a empresa deve conhecê-lo e monitorá-lo com frequência de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças. Evitar ameaças nem sempre é possível, no entanto pode-se fazer um planeamento para enfrentá-las, minimizando seus efeitos.

A combinação destes dois ambientes, interno e externo, e das suas variáveis, Forças e

Fraquezas; Oportunidades e Ameaças, irão facilitar a análise e a procura para tomada de decisões na definição das estratégias de negócios da empresa.

Forças e Oportunidades - Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas.

Forças e Ameaças - Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas.

Fraquezas e Oportunidades - Desenvolver estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades detectadas.

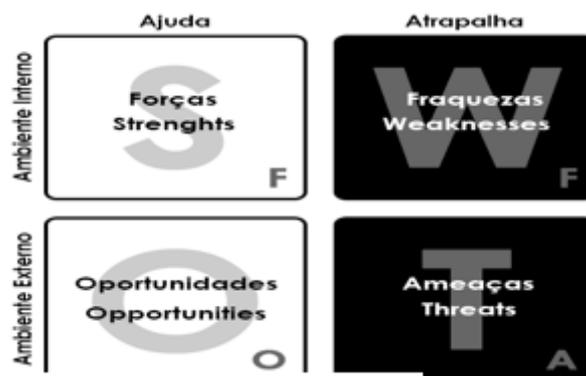
Fraquezas e Ameaças - As estratégias a adoptar devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

Como podemos verificar a matriz SWOT ajuda a empresa na tomada de decisão ao nível de poder maximizar as oportunidades do ambiente em torno dos pontos fortes da empresa e minimizar os pontos fracos e redução dos efeitos dos pontos fracos das ameaças.

Devendo esta análise ser complementada com um quadro que ajude a identificar qual o impacto (elevado, médio e fraco) que os factores podem ter no negócio e qual tendência (melhorar, manter e piorar) futura que estes factores têm no negócio.

A Matriz SWOT deve ser utilizada entre o diagnóstico e a formulação estratégica propriamente dita.

A aplicação da Análise SWOT num processo de planeamento pode representar um impulso para a mudança cultural da organização.



O factores Políticos estão ligadas à influência que os governos podem ter sobre a actividade económica da empresa, quer através de criação de políticas interventivas, quer na regulação que pode exercer sobre essa actividade. Mais especificamente, os factores políticos incluem áreas como a política fiscal, direito do trabalho, direito ambiental, restrição comercial, taxas e estabilidade política. Os factores políticos podem também incluir bens e serviços que o governo pretenda fornecer ou receber, assim como aqueles que o governo não pretende receber.

Os factores Tecnológicos correspondem às mudanças na tecnologia que podem ter especial impacto na actividade de qualquer empresa. Inclui as inovações, melhorias de ferramentas

ou dispositivos ou ainda as formas de manufactura a que os produtos comercializados podem estar sujeitos, bem como factores tecnológicos inerentes a todos os serviços de apoio necessários à actividade. Incluem aspectos como a actividade de investigação e desenvolvimento (I&D), automação, incentivos tecnológicos e a taxa de mudança tecnológica.

Cada vez mais, as decisões e influências políticas podem ter proveniências mais distantes. É necessário ter uma visão cada vez mais alargada sobre este factor e olhar mesmo para grupos de pressão ambiental, sindicatos e outras organizações.

O estado da economia onde uma empresa atua é um dos mais importantes aquando da análise aos factores externos e reflecte as flutuações associadas com os ciclos económicos, sendo que, por norma, todas as empresas beneficiam com um estado positivo da economia e vice-versa. À semelhança dos factores políticos, também os factores económicos devem ser vistos de uma maneira mais abrangente.

Os factores Sociais têm em consideração modelos de comportamento, gostos e estilos de vida. Muito associado a isto poderão estar mudanças no comportamento do consumidor decorrente de modas ou estilos temporários. Incluem os aspectos culturais e a preocupação com a saúde, a taxa de crescimento populacional, a distribuição etária, tendências profissionais e ênfase na segurança. Factores sociais afectam a procura pelos produtos de uma empresa e o modo como esta opera. Por exemplo, o envelhecimento de uma população pode implicar uma força de trabalho menor e menos motivada e, assim, aumentando o custo da mão-de-obra. Além do mais, as empresas podem alterar várias estratégias de gestão para se adaptar a essas tendências sociais (tal como o recrutamento de trabalhadores mais velhos). A evolução demográfica é um conhecimento fundamental para a avaliação dos factores sociais, porque além dos efeitos directos, vai afectar indirectamente os restantes sectores.

Os factores Tecnológicos correspondem às mudanças na tecnologia que podem ter especial impacto na actividade de qualquer empresa. Inclui as inovações, melhorias de ferramentas ou dispositivos ou ainda as formas de manufactura a que os produtos comercializados podem estar sujeitos, bem como factores tecnológicos inerentes a todos os serviços de apoio necessários à actividade. Incluem aspectos como a actividade de investigação e desenvolvimento (I&D), automação, incentivos tecnológicos e a taxa de mudança tecnológica. Estes podem determinar as barreiras à entrada, o nível mínimo de produção eficiente e influenciar decisões de contratação externa. Além do mais, as mudanças tecnológicas podem afectar os custos e a qualidade dos produtos e levar à inovação. Por exemplo, a constante evolução dos sectores das comunicações e dos transportes influencia toda a actividade de uma empresa e não as considerar aquando da execução de qualquer plano de negócios será imprudente. A definição de uma indústria através de uma tecnologia em particular é de grande risco, dados os notáveis avanços neste campo. Uma crescente aceleração no desenvolvimento de novas tecnologias tem causado um grande impacto na população e nas suas necessidades. A identificação de tecnologias alternativas ou mesmo novas altera a percepção do consumidor. É fundamental proceder à análise dessas evoluções, e perceber como estas podem alterar o comportamento.

O factores Ambientais relacionam-se com as mais recentes preocupações de carácter ambiental que também entraram no mundo dos negócios, pelo que não estar atento a esta

realidade é imperativo. As empresas têm de estar agora bem cientes de seus impactos no meio ambiente em todo o seu ciclo produtivo. Por outro lado, não poderão ignorar a sustentabilidade com que o faz, procurando também conhecer os ciclos produtivos das suas matérias-primas e ajustar selecção das mesmas em função disso mesmo. Incluem aspectos ecológicos e ambientais como o tempo, clima e a mudança do clima, que podem especialmente afectar mercados como o do turismo, agricultura e dos seguros. Além do mais, a crescente consciência dos potenciais impactos da alteração climática estão a afectar a forma como as empresas operam e os seus produtos, não só criando novos mercados como diminuindo ou destruindo outros já existentes.

Figura 01: Influência da relação stakeholder-organização

### Conclusão

#### QUEM SÃO OS STAKEHOLDER



Os stakeholders são designados como todos os segmentos que influenciam ou são influenciadas pelas acções de uma organização, fugindo do entendimento de que o público-alvo de uma organização é o consumidor.

Segundo Freeman, o termo stakeholders refere-se a grupos que têm direito legitimado sobre a organização

Numa organização pode se identificar seus stakeholders como: média (publicidades, área de marketing), fornecedores, meio ambiente, serviços ou processos terceirizados, concorrentes, accionistas, clientes, comunidade, enfim, a uma série de processos físicos ou jurídicos de uma organização que pode ser considerada um stakeholders, desde que haja sempre a interacção com a mesma.

Algumas empresas adoptam o stakeholders como pilar da política de gestão interna, e, para um maior entendimento de seus colaboradores, pode-se usar o termo público interno e externo, que seria uma tradução da palavra stakeholders.

Leituras e Outros Recursos

Bowditch e Buono (1992) definem stakeholders como: "grupos ou pessoas identificáveis que uma organização depende para sobreviver: acionistas, funcionários, clientes, fornecedores e entidades governamentais. Fonte: Elaborado pelo Autor.

## REFERÊNCIAS

- ARGENTI, J. Stakeholders.: The Case against: brief case. Long Range planning, London, v.30, n.3. 1997. P. 442-445.
- GOLDSCHMIDT, A. Administradora de empresas pela EAESP- FGV e atua como captadora de recursos desde 1999. Também é professora de Marketing e Captação de Recursos na ESPM e na FACAMP e colaboradora do Centro de Estudos do Terceiro Setor (CETS FGV/EAESP). Disponível em: <<http://integracao.fgvsp.br/ano6/04/financiadores.htm>> acesso em: 15 mai 2010.
- BOWDITCH, J. I., BUONO, A. F. Elementos de Comportamento Organizacional. São Paulo: Pioneira, 1992.
- CANDELORO, R.; ALMEIDA, S. Correndo pro abraço: como vender mais, fazendo com que o cliente compre sempre. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.
- NOGUEIRA, C. Stakeholders. Disponível em <[http://www.vemconcursos.com/opiniao/index.phtml?page\\_id=1828](http://www.vemconcursos.com/opiniao/index.phtml?page_id=1828)> acesso em: 15 mai 2010.
- CAMPBELL, A. Stakeholders. The Case in Favour. Long Range planning, London, v. 30, n3. 1997. P. 446-449.
- CALLENBACH, E. Gerenciamento Ecológico – Eco-Management – Guia do Instituto Elmwood de Auditoria Ecológica e Negócios Sustentáveis. São Paulo: Ed. Cultrix, 1993.
- DONALDSON, T. PRESTON, Lee E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, Evidences and Implications. Academy of Management Review, v. 20, n. 1, 1995.
- FREEMAN, R. E. e REED, D. L. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. California Management Review, v. XXV, n.3, Spring, 1983
- ISO. Embrapa Meio Ambiente, ISO 14000 - Gestão ambiental, Disponível em: <[http://www.cnpma.embrapa.br/projetos/prod\\_int/iso\\_14000.html](http://www.cnpma.embrapa.br/projetos/prod_int/iso_14000.html)> acesso em: 15 mai 2010.
- ANTUNES, J. A força dos stakeholders. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-forca-dos-stakeholders/33064/>>
- KOTLER, P. Administração de marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LIVRO V. Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas. Bruxelas, 2001.
- MAIMON, D. Passaporte Verde Gestão ambiental e competitividade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- PARECER. Iniciativa sobre a Responsabilidade Social das Empresas. Aprovado no Plenário de 17 de janeiro de 2003.
- REICHELDT FREDERICK F. A estratégia da lealdade. 2000. Rio de Janeiro. Ed. Campus.
- PIRES, R.I.S. Supply Chain Management. Disponível em: <[http://www.numa.org.br/conhecimentos/conhecimentos\\_port/pag\\_conhec/supply\\_chain\\_v5.html](http://www.numa.org.br/conhecimentos/conhecimentos_port/pag_conhec/supply_chain_v5.html)> acesso em 10 mai 2010.

## Avaliação da Unidade

Verifique a sua compreensão!

Tentativas de todas as perguntas no final da unidade.

### Critérios de classificação

Esta avaliação é feita numa base individual e deve ser realizado após as leituras recomendadas, consultas obrigatórios e gratuitos sobre princípio de gestão dos negócios e sua importância

Esta unidade será avaliada com base no seu entendimento dos conceitos descritos e discutidos na unidade.

Avaliação irá ser esperada para tentar as questões apresentadas no final da unidade.

## Actividade: 3. 3. As tomadas de decisão



## Introdução

O estudo sobre o processo decisório nas empresas tem sido objecto de investigação de diversos teóricos e executivos durante, pelo menos, os últimos 50 anos, e muito tem sido descoberto e analisado sobre o tema. Sua importância e relevância para profissionais de diversas áreas envolvidas em processos de tomada de decisão são inquestionáveis, mas o actual contexto económico-político-social – de globalização, intensa concorrência, desenvolvimento tecnológico - tem exigido, cada vez mais desses profissionais, decisões mais acertadas, num espaço de tempo cada vez mais reduzido.

Por isso, a crescente importância de se tentar entender e construir modelos que proporcionem uma melhor aplicabilidade de técnicas e regras num processo de tomada de decisão empresarial onde a informação se apresenta como recurso fundamental para o embasamento deste processo.

As empresas, para manterem-se competitivas, precisam estar atentas às mudanças que ocorrem a sua volta e, para isto, torna-se necessário que tenham uma visão estratégica dos princípios, das abordagens e das técnicas relacionadas à gestão de seus negócios. Neste sentido, para realizar melhorias contínuas e radicais, torna-se necessário gerir, ao longo do

tempo, um número de projectos dos mais variados tipos. Entretanto, para que tenham sucesso, é fundamental buscar um conjunto de conceitos a serem utilizados na prática, a fim de viabilizar a gestão eficaz de projectos e a definição dos critérios para tomada de decisão neste processo.

### **Detalhes da actividade**

A tomada de decisão em gestão de projectos é uma área que vem crescendo cada vez mais, sendo que as organizações que investirem nesta área poderão alcançar vantagens competitivas no actual cenário competitivo. A gestão de projectos pode auxiliar estrategicamente no processo de tomada de decisão organizacional, tornando-a mais competitiva, à medida que desenvolverá habilidades e competências diferenciais perante seus concorrentes

Todos os dias os empresários estão envolvidos em decisões. Algumas que não causam grandes mudanças na organização e outras que podem selar a sorte da sobrevivência do negócio para sempre. A maioria das decisões é tomada a partir da experiência adquirida pelo empresário com o passar dos anos em determinada actividade, que sem dúvida é uma bagagem importantíssima, ou ainda através de opiniões de amigos, parentes, empresários de diferentes ramos de negócio, em quem o empreendedor acredita e que aceita como legítimas. Porém, as definições sobre as acções empresariais deveriam seguir, além destes conselhos da vivência, também as informações armazenadas, comprovadas e tabuladas dos sistemas integrados que compreendem a gestão de negócios.

### **Avaliação**

Em cada unidade encontram-se incluídos instrumentos de avaliação formativa a fim de verificar o progresso do(a)s aluno(a)s.

No final de cada unidade são apresentados instrumentos de avaliação sumativa, tais como testes e trabalhos finais, que compreendem os conhecimentos e as competências estudadas no módulo.

### **Resumo da Unidade**

Segundo o autor, [Simon (1976) afirma que os homens são racionalmente limitados: quando tentam ser racionais, o seu comportamento racional é limitado por suas capacidades cognitivas e por restrições da organização. Os tomadores de decisão adoptam estratégias reducionistas para simplificar a complexidade dos problemas:

1. Preferem a 'solução satisfatória' à 'solução óptima', ou seja, a decisão é orientada pela busca de alternativas suficientemente boas, e não pela busca das melhores alternativas possíveis;
2. Procedem de forma a descobrir, gradativamente, as alternativas e consequências no processo de busca;
3. Os programas de acção servem como soluções alternativas recorrentes;

4. Cada programa específico de acção lida com um número restrito de situações e consequências;
5. Cada programa de acção pode ser executado com uma relativa independência – sem ligações rígidas.

As regras e procedimentos decisórios baseiam-se em três princípios gerais: evitar a incerteza, adoptando métodos como o feedback de curto prazo para desencadear a acção e impor regras para a tomada de decisão; manter as regras, buscando conservar procedimentos decisórios pelo máximo tempo possível para evitar a tarefa de ree-laborar todo o processo, e; usar regras simples. Diante do exposto, o modelo de tomada de decisões de Cyert e March (1992) compõe-se de quatro conceitos:

1. Evitação da incerteza;
2. Quase resolução do conflito;
3. Busca motivada por problemas e;
4. Aprendizado organizacional.

### **Conclusão**

Princípios de gestão dos negócios tem que desenvolver a partir de sua criatividade e convertendo as mesmas ideias em saber relacionar os diferenciais autores.

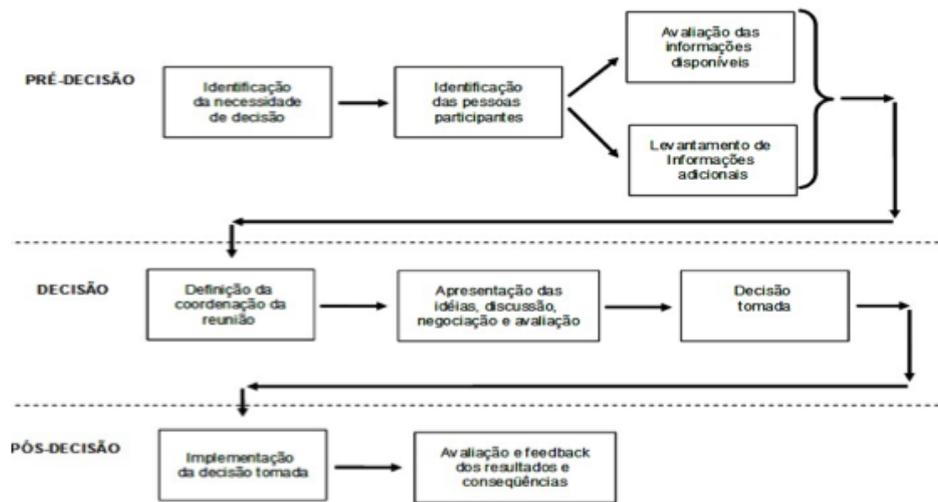
Resultados obtidos e o modelo de tomada de decisão adoptado

Após a realização das entrevistas exploratórias qualitativas junto às sócias da escola, e diante das observações feitas durante um caso de tomada de decisão estratégica adoptado, do qual o autor participou como ouvinte e observador, os resultados do estudo mostraram que o processo de tomada de decisão na escola apresentou uma sequência de procedimentos que se assemelha ao modelo processual discorrido por Choo (2003).

Entretanto, neste processo, pôde-se verificar momentos que remetem aos modelos político e até mesmo anárquico. O modelo racional praticamente não se encaixa no caso estudado, já que as decisões estratégicas são sempre alvos de reuniões e discussões, não existindo um procedimento previamente definido para auxiliar tomadas de decisões semelhantes e que já tenham ocorrido no passado, como o que geralmente ocorre no modelo racional.

Portanto, baseando-se no processo de tomada de decisão adoptado pela escola, foram identificados três grandes momentos: o de pré-decisão, o de decisão propriamente dita e o momento pós-decisão.

Figura 2 - Modelo de Tomada de Decisão Estratégica da escola pesquisada



## Actividade: 3. 4. A Empresa

### Introdução

Esta unidade apresenta o conceito de o que é a empresa, a sua constituição o seu objectivo a sua evolução e as formas de entidades empresariais que podem ser estabelecidas.

Nos nossos estudos para o conhecimento do que é uma empresa. Após interpretar seu conceito, você conhecerá quais os objectivos principais que um empreendimento persegue: lucro, crescimento e perpetuação.

Na sequência, compreenderá as diferentes formas de constituição de um negócio e um roteiro para registro formal da empresa junto a diferentes órgãos públicos.

A classificação de empresas pode ser realizada de várias formas. Você identificará três categorias de classificação:

1. Quanto à propriedade das quotas de capital social,
2. Quanto ao tipo de actividade económica
3. Quanto à incidência de tributação.

Dentro destes critérios, você conhecerá formas interessantes de concepção organizacional.

O objectivo no desenvolvimento desta unidade é permitir a sua reflexão quanto à actuação empresarial, seus objectivos, a análise da formação do complexo empresarial e a influência da carga tributária na decisão de se criar um organismo económico.

Detalhes da actividade

### Objectivos da Empresa

Explorar um ramo de actividade comercial ou industrial, visando lucro é uma forma muito sintética de se justificar a formação de uma empresa. Um empreendimento só evolui

verdadeiramente se perseguir os objectivos a que se propõe. Os objectivos empresariais básicos prevalecem com o passar do tempo. Os objectivos secundários podem ser modificados em conformidade com a realidade da empresa e outras situações específicas, como, por exemplo, a alteração no quadro de sócios, tecnologia, influência mercadológica, legislação, etc.

### **Vamos detalhar melhor os objectivos básicos da empresa:**

1. Lucrar: é óbvio que se busca o retorno do investimento efectuado, trazendo dividendos para os sócios e demais investidores. Uma empresa pode até encerrar um exercício fiscal com prejuízo (balanço anual deficitário), mas persistindo este problema por alguns anos, torna-se inviável a continuidade dos negócios.

2. Crescer: empresários éticos, responsáveis e idealistas, almejam que sua criação, seu empreendimento, se fortaleça e cresça continuamente. O crescimento empresarial atende não só aos anseios da cúpula de directores, mas também à sociedade como um todo, pela contribuição no desenvolvimento económico.

3. Perpetuar: empresas hoje sólidas trilharam caminhos difíceis, mas sempre direccionados para um objectivo, visando o futuro, pretendendo e criando condições para sua permanência no mercado, atravessando gerações. A busca da lucratividade, crescimento e perpetuação da empresa sempre dependerá da maneira como os administradores gerenciam as diversas influências internas e externas, dando tratamento especial às inúmeras relações humanas existentes nas actividades empresariais. No entanto, em busca de atingir os objectivos, muitos empresários não assumem responsabilidades sociais e deixam de respeitar:

- A qualidade e garantia do produto;
- A segurança dos consumidores;
- O meio ambiente;
- O reconhecimento de impostos;
- A renumeração dos trabalhadores;
- O preço do produto.

## **Constituição e Forma Jurídica**

### **Pessoa Jurídica**

- Quando se constitui um empreendimento através da decisão da associação de duas ou mais pessoas ou, como pode acontecer, da decisão de uma única pessoa, temos uma personalidade jurídica.
- Chama-se Pessoa Jurídica porque a empresa possui direitos e deveres próprios, distintos daqueles atribuídos às pessoas físicas que a compõem.
- Toda empresa sempre se apresenta na forma de pessoa jurídica e nunca na forma de pessoa física, que é o indivíduo possuidor de direitos e obrigações.
- Se a firma possuir um único proprietário (empresário), será chamada de firma

individual. É importante lembrar que, para fins tributários, a firma individual é pessoa jurídica.

- Sociedades
- São empresas constituídas por dois ou mais empreendedores. Uma empresa pode pertencer ao quadro social de outra. Isto significa que, dentre os sócios de uma pessoa jurídica, poderá constar outra pessoa jurídica. Na Legislação guineense, as sociedades comerciais podem apresentar várias formas de constituição. Capacidade financeira, acordo entre os sócios, interesses estratégicos, tipo de negócio e outros factores influenciam nestas formas de constituição. Vamos conhecer algumas delas:

### 1. **Sociedade por Quotas de Responsabilidade limitada**

Nas sociedades desta natureza, as responsabilidades dos sócios pelas obrigações sociais, direitos e deveres são limitadas ao valor do capital social que constar no contrato social. Essa sociedade pode adoptar firma (nome de algum dos sócios) ou denominação social. Será indispensável acrescentar a expressão Limitada ou simplesmente Ltda.

### 2. **Sociedade por firma ou nome Colectivo**

Responsabilidade dos sócios é ilimitada, solidária e subsidiária. Usará obrigatoriamente firma, indicando no contrato social quem, dentre os sócios, exercerá a gerência. Não havendo esta identificação, entende-se que todos podem fazê-lo. Não podem fazer parte da firma social nomes de pessoas que não sejam sócios comerciantes.

### 3. **Sociedade de Capital e Indústria**

Duas espécies de sócios formam este tipo de empresa:

- Sócios capitalista, que contribui para a formação do capital social com recursos materiais (dinheiro, bens, créditos) e responde ilimitadamente pelas obrigações da sociedade, além de emprestar seu nome civil para a formação da firma social (obrigatória);
- Sócio de indústria, que contribui para a formação da sociedade pelas obrigações sociais, não tendo ainda poderes de gerência.

O contrato social desta sociedade deverá prever, necessariamente, a discriminação dos serviços com que o sócio de indústria contribuirá para a sociedade, bem como a parcela dos lucros a que terá direito, sendo-lhe devido quota igual à do sócio capitalista em caso de omissão. O sócio de indústria não pode empregar-se em negócio estranho à sociedade.

### 4. **Sociedade Anónima**

O capital nesse tipo de sociedade é dividido em acções (subscrições). Composta por diversos accionistas, geralmente existe uma variação nas quantidades de acções em posse dos mesmos. A responsabilidade dos sócios (accionistas) pelas obrigações, bem como seus direitos, são assumidos em função das acções cujo poder detêm.

Qualquer que seja seu objecto, a sociedade anónima será sempre mercantil, o que não ocorre

com as demais sociedades, que podem, em função da natureza de sua actividade, ser civil ou comercial. A sociedade anónima também pode ser denominada companhia, adoptando-se em sua razão social as expressões: Sociedade Anónima, S/A ou S.A. ou, Companhia ou Cia., sendo que esta última expressão somente poderá ser utilizada no início ou no meio do nome comercial.

### 5. **Sociedade em Comandita Simples**

Neste tipo de formação existem alguns sócios denominados “comanditados”, ou seja, que têm responsabilidade ilimitada pelas obrigações sociais, e outros denominados “comanditários”, com responsabilidade limitada por tais obrigações. Apenas os sócios comanditados podem exercer a gerência da sociedade e emprestam seus nomes para a composição da firma social.

Este tipo de sociedade atende a necessidade de empresários que não possuem capital suficiente, e querem para si a responsabilidade de administração do negócio.

### 6. **Sociedade em Comandita por Ações**

Também utiliza duas categorias de sócios: comanditários e comanditados, mas, a participação é determinada pela posse ou subscrição de acções, com a mesma divisão de direitos e deveres da sociedade em comandita simples. Esta formação de empresa no Brasil é rara, sendo mais frequente, a instituição de sociedades anónimas.

### 7. **Sociedade em Conta de Participação**

Apresenta características peculiares, seja por sua despersonalização, seja por seu carácter de sociedade secreta. Nela estão presentes duas espécies de sócios, o oculto e o ostensivo. O sócio oculto não tem personalidade jurídica; não assume, em seu nome, nenhuma obrigação. Os sócios ostensivos assumem, como obrigação pessoal, as obrigações da sociedade, respondendo ilimitadamente pelas obrigações que pessoalmente contraíram. Os sócios ocultos não respondem senão perante os ostensivos e na forma do contrato firmado entre eles. Os credores da sociedade têm acção somente contra os sócios ostensivos e estes, pagando as dívidas da sociedade, têm acção regressiva contra os sócios ocultos. Tal sociedade é constituída mediante contrato, o qual não admite registro no Registro do Comércio, daí o carácter secreto. Sendo uma sociedade despersonalizada e secreta, não adopta nenhum nome comercial.

### 8. **Sociedade Cooperativa**

Uma sociedade cooperativa tem a finalidade de atender às necessidades de seus associados. Estas necessidades podem ser de consumo, produção, habitação, trabalho, crédito, etc. A formação do capital é variável, dependendo da quantidade de associados.

Quotas-partes são entregues aos sócios e não podem ser transferidas a terceiros. A quantidade de sócios é ilimitada, sendo que todo associado pode e deve participar das deliberações tomadas em assembleias gerais, através de voto. São as cooperativas habitacionais, de consumo, de crédito, etc.

## Classificação das Empresas

Quanto à Propriedade

Analisando a posse das quotas sociais, no que diz respeito a estarem sob domínio público ou privado, as empresas podem ser classificadas como:

**Empresas Públicas:** o proprietário é o Estado. Suas actividades, concentradas no poder público, estão ligadas sempre a interesse social, segurança ou áreas estratégicas de infra-estrutura. Estas empresas têm no Estado a origem das verbas que viabilizam sua administração e respectivo funcionamento.

**Empresas Privadas:** os proprietários poderão ser quaisquer indivíduos, tendo como objectivo primordial a obtenção do lucro, constituindo o sector privado. Empresas privadas são administradas por particulares, sob os quais recaem todos os direitos e obrigações. Poderão ser firmas individuais ou sociedades, conforme já estudado.

**Empresas de Economia Mista:** os proprietários são simultaneamente o Estado, como sector público e particulares do sector privado. Conhecida como sociedade por acções de participação pública e privada, geralmente objectiva a realização de serviços de utilidade pública, exploração de energia e segurança nacional. Nessas empresas geralmente o Estado é o sócio majoritário, tendo assim o controle administrativo.

## Classificação das Empresas

Quanto à Propriedade

Analisando a posse das quotas sociais, no que diz respeito a estarem sob domínio público ou privado, as empresas podem ser classificadas como:

- **Empresas Públicas:** o proprietário é o Estado. Suas actividades, concentradas no poder público, estão ligadas sempre a interesse social, segurança ou áreas estratégicas de infra-estrutura. Estas empresas têm no Estado origem das verbas que viabilizam sua administração e respectivo funcionamento.
- **Empresas Privadas:** os proprietários poderão ser quaisquer indivíduos, tendo como objectivo primordial a obtenção do lucro, constituindo o sector privado. Empresas privadas são administradas por particulares sob os quais recaem todos os direitos e obrigações.
- **Empresas de Economia Mista:** os proprietários são simultaneamente o Estado, como sector público e particulares do sector privado. Conhecida como sociedade por acções de participação pública e privada, geralmente objectiva a realização de serviços de utilidade pública, exploração de energia e segurança nacional. Nessas empresas geralmente o Estado é o sócio majoritário, tendo assim o controle administrativo.

## Quanto ao Tipo de Actividade Económica

Quanto ao tipo de actividade económica ou produção, relacionadas aos sectores da economia, as empresas podem ser:

- Empresas Primárias: são aquelas que desenvolvem actividades ligadas à natureza, seja de extracção, cultivo ou criação. São subdivididas em:
  - i. Extrativas: praticam a extração ou colecta de recursos naturais, que podem ser minerais, vegetais ou animais (mineradoras, extração vegetal, como da borracha, ou animal, como a pesca).
  - ii. Agro-pecuárias: são empreendimentos que atuam cultivando e colhendo quaisquer produtos agrícolas ou criando, reproduzindo e explorando actividades ligadas a animais bovinos, caprinos, suínos, galináceos, etc.

Empresas Secundárias: conhecidas como empresas de transformação, são aquelas destinadas ao processamento e transformação de matérias-primas em produtos finais. Compõem o parque industrial de um país.

Empresas Terciárias: prestadoras de serviços em geral e o comércio (que intermedia o produtor e o consumidor) formam este tipo de empresas.

- i. Empresas Comerciais: executam a compra e venda de mercadorias, comercializando bens, participando da distribuição das riquezas da economia. São lojas, feiras, drogarias, postos de gasolina, lanchonetes, restaurantes, papelarias, supermercados, etc.
- ii. Empresas de Serviços: abrangem os mais diversificados tipos de prestação de serviços: financeiros, transportes, hospitalares, turismo, comunicações, educacionais, profissionais liberais, etc.

A crescente expansão de negócios desenvolvidos por microempresas e empresas de pequeno porte representa um importante factor social, pois são significativas geradoras de empregos e formadoras de mão-de-obra.

## Conclusão

Empresa tem que desenvolver a partir de sua criatividade e convertendo as mesmas ideias em produtos ou serviços para gerar os lucros.

## Avaliação

Em cada unidade encontram-se incluídos instrumentos de avaliação formativa a fim de verificar o progresso do(a)s aluno(a)s.

No final de cada unidade são apresentados instrumentos de avaliação sumativa, tais como testes e trabalhos finais, que compreendem os conhecimentos e as competências estudadas no módulo.

## Exercícios propostos

### Exercícios Propostos

1. Coloque V quando a afirmação for verdadeira ou F quando for falsa:
  - ( ) Empresa é a unidade produtora existente no sector secundário, ou seja, fábricas.
  - ( ) Empresa é a unidade produtora que reúne e combina factores produtivos.
  - ( ) Uma empresa tem como único objectivo o retorno sobre o investimento efectuado.
  - ( ) Lucrar, crescer e perpetuar-se são objectivos de toda empresa.
  
2. A permanência de uma empresa no cenário mercadológico, através das gerações, depende de qual factor? ()
  - a) Lucro. ()
  - b) Perpetuação. ()
  - c) Crescimento. ()
  - d) Nenhuma das alternativas anteriores.
  
3. A associação de uma ou mais pessoas na formação de um empreendimento origina uma: ()
  - a) Pessoa física. ()
  - b) Pessoa jurídica. ()
  - c) Empresa lucrativa. ()
  - d) Nenhuma das alternativas anteriores.
  
4. São empresas constituídas por no mínimo duas pessoas: ()
  - a) Sociedades. ()
  - b) Cooperativas. ()
  - c) Entidades. ()
  - d) Nenhuma das alternativas anteriores.
  
5. O que é Contrato Social? ()
  - a) Documento que certifica o nascimento de uma transacção comercial. ()
  - b) Documento que estabelece, juridicamente, responsabilidades e direitos entre duas ou mais pessoas, que constituem um empreendimento. ()
  - c) Documento que atesta a legalização total de uma empresa. ()

6. O que faz a Junta Comercial? ( )
- a) Registra o contrato social depois de o mesmo ter sido registrado em cartório.( )
  - b) Registra apenas contractos de empresas de grande porte. ( )
  - c) Registra apenas contractos de empresas que efectuam comércio ( )
7. Como podem ser as empresas quanto à tributação? \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
8. Quanto à actividade económica, como se classificam as empresas? \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## Avaliação da Unidade

Verifique a sua compreensão!

A avaliação requer a reunião de provas do desempenho do estudante durante um período de tempo para medir a aprendizagem e a compreensão. A evidência da aprendizagem pode assumir a forma de diálogo, boletins, trabalho escrito, e testes juntamente com muitas outras tarefas de aprendizagem. Por outro lado, a avaliação sumativa ocorre quando uma nota é atribuída após a conclusão de uma tarefa, teste, questionário, lição ou actividade de aprendizagem. A avaliação será a revisão das entradas diárias, trabalho escrito, apresentação, documentos de investigação, exposições, redacções, testes, exames, etc e demonstra um sentido de mais aprendizagem permanente e um retracto mais fiel da capacidade do estudante.

### Instruções

Avaliação Formativa e Sumativa

O objectivo geral da avaliação é melhorar a aprendizagem do estudante. A avaliação formativa fornece aos estudantes, pais/tutores informações válidas relativamente ao progresso dos estudantes e a realização do currículo previsto. A avaliação requer a reunião de provas do

desempenho do estudante durante um período de tempo para medir a aprendizagem e a compreensão. A evidência da aprendizagem pode assumir a forma de diálogo, boletins, trabalho escrito, portfolios e testes juntamente com muitas outras tarefas de aprendizagem. Por outro lado, a avaliação sumativa ocorre quando uma nota é atribuída após a conclusão de uma tarefa, teste, questionário, lição ou actividade de aprendizagem. A avaliação será a revisão das entradas diárias, trabalho escrito, apresentação, documentos de investigação, exposições, redacções, testes, exames, etc e demonstra um sentido de mais aprendizagem permanente e um retractor mais fiel da capacidade do estudante.

### Instruções

- [Utilize tarefas que lidam com problemas mais difíceis, que levam mais tempo a resolver;
- Para poupar tempo nas correcções, atribua 10 problemas mas indique que vai corrigir apenas 5;
- Utilize uma série de questionários cumulativos para avaliar conteúdos semelhantes, que reforcem a retenção a longo prazo, ou seja uma oportunidade para continuar a trabalhar um conceito até o estudante finalmente o “assimilar”;
- Utilize a auto-avaliação que pode ser acompanhada com a avaliação do instrutor. A auto-avaliação num projecto, por exemplo, permite ao estudante explicar a sua abordagem.
- A avaliação pelos pares é uma oportunidade para os estudantes praticarem, de forma honesta, a descrição das suas contribuições, mas com muito tacto]

### Crítérios de Avaliação

Utilize avaliações autênticas. Exemplos:

- Construa um site de e-business como e-bay, mas crie um para um negócio existente;
- Crie um plano de negócio verdadeiro sob a supervisão de um empresário com experiência;
- Crie programas com base em instruções específicas para provar a capacidade de aplicar uma série de técnicas de programação em diferentes situações;
- Conceba programas de interacções homem-computador e faça o respectivo teste em questões humanas;
- Realize um debate sobre uma questão ética relacionada com o recrutamento do pessoal administrativo na sua empresa].

Nos exames, avalie a compreensão do estudante relativamente ao conteúdo essencial. Tenha a certeza de informar os estudantes sobre o conteúdo que estará na avaliação final e sobre o formato do exame: exposição, escolha múltipla... Se esta informação não for prestada aos estudantes, desviarão de processar o conteúdo. Em vez de focar em conhecimentos e competências essenciais, passarão um tempo precioso de estudo a preparar modelos de perguntas que até podem não ser usadas, ou que nem sejam importantes para atingir os objectivos do curso.

### Avaliação

Exemplo estratégico de avaliação

Número e Tipo de Avaliação	Coeficiente	Coeficiente
Relatórios informais de um debate, das melhores classificações são registados		10%
Dos relatórios formais de debate		4%
Das avaliações de competências demonstradas		02%
Exames finais		04%
Total		20%/5=100%

### Leituras e outros Recursos

As leituras e outros recursos desta unidade encontram-se na lista de Leituras e Outros Recursos do curso.

Abstract: This article has for objective to present the conclusions of a work about strategic decision-making models in small business companies, being had as theoretical reference the decision-making models presented by Chun Wei Choo. A study of case in a specialized school was carried through, located in Belo Horizonte (MG), using of the qualitative and not-structuralized informal comment methods of research for the collection and analysis of the data. The results had pointed with respect to the use of the procedural model in the decision-making processes of the school.

Keywords: Information; Knowledge; Decision-making; Process model; Information use; Smart business.

Encontramos definido por P. Crosby(1984)<sup>4</sup> que "Qualidade é conformidade com as especificações".

Podemos citar ainda alguns outros autores, e suas respectivas definições:

Segundo Nigel Slack(1993)<sup>5</sup> - um especialista da área de manufatura - "qualidade é fazer certo".

Jean Teboul(1991)<sup>6</sup> define como qualidade "a capacidade de satisfazer as necessidades, tanto na hora de compra, quanto durante a utilização, ao melhor custo possível, minimizando as perdas, e melhor do que os nossos concorrentes".

Desenvolvimento de conteúdo, Mediação Pedagógica e Design Gráfico Equipe Técnico Pedagógica do Instituto Monitor

Monitor Editorial Ltda. Av. Rangel Pestana,1105 – Brás – São Paulo/SP – CEP 03001-000 Tel.: (11) 3555-1000 / Fax: (11) 3555-1020 [www.institutomonitor.com.br](http://www.institutomonitor.com.br)

Impresso no Parque Gráfico do Instituto Monitor Av. Rangel Pestana,1113 – Brás – São Paulo/  
SP – CEP 03001-000 Tel./Fax: (11) 3555-1023

[www.institutomonitor.com.br](http://www.institutomonitor.com.br)

## Actividade: 4. 1. Empreendedorismo e a Sociedade



# Unidade 3: Empreendedorismo e a Sociedade.

## Introdução à Unidade

Esta unidade apresenta-se seguindo um modelo de formação que tem por objectivo o desenvolvimento de competências para a criação de empresas e o desempenho das funções de gestão de micro e pequenas organizações empresariais

## Objectivos da Unidade

- Transmitir competências essenciais no domínio da Gestão dos Recursos Humanos de uma organização empresarial, bem como na área da Ética Empresarial;
- Promover modelos de gestão assentes numa Sustentabilidade Estratégica dos negócios e promovidos com as ferramentas de Marketing mais adequadas;
- Promover a capacidade de operacionalizar e integrar os diferentes conceitos de Gestão através da construção de um business plan onde seja possível aferir a viabilidade dos negócios, sustentar eventuais negociações de meios para os mesmos, e garantir o acompanhamento da sua performance;
- Proporcionar aos formandos competências no domínio das TIC que lhes permitam desenvolver tarefas de pesquisa e de exploração da plataforma;
- Dominar os instrumentos de gestão financeira de curto e de médio prazo, adquirindo as competências exigíveis para uma negociação de fontes de financiamento mais adequadas para os respectivos negócios;
- Saber conceber, implementar e controlar uma efectiva estratégia de negócio;
- Dominar os instrumentos que permitirão conhecer melhor os mercados onde atuam e saber aplicar as técnicas de marketing mais adequadas a esses mercados;

## TERMOS-CHAVE

**A palavra empreendedor originário do francês – entrepreneur -**, é usada para descrever uma pessoa que tem, acima de tudo, a necessidade de realizar coisas novas. Os conceitos de administração normalmente estão associados às organizações, ao contrário do conceito de empreendedorismo, que sempre se associa à pessoa que faz acontecer.

**O empreendedor**, com sua aguçada percepção, está sempre a observar recursos escassos na região onde actua, recursos que não estão a ser devidamente explorados ou até mesmo que não tenham sido alvo da atenção de ninguém, sendo, no entanto, uma boa fonte de oportunidade de negócio.

**Resumindo**, podemos dizer que o empreendedor identifica uma oportunidade e cria um meio para aproveitá-la, assumindo os riscos que qualquer actividade empresarial oferece.

## Actividades de Aprendizagem

A palavra empreendedor originário do francês – entrepreneur -, é usada para descrever uma pessoa que tem, acima de tudo, a necessidade de realizar coisas novas. Os conceitos de administração normalmente estão associados às organizações, ao contrário do conceito de empreendedorismo, que sempre se associa à pessoa que faz acontecer.

O empreendedor, com sua aguçada percepção, está sempre a observar recursos escassos na região onde actua, recursos que não estão a ser devidamente explorados ou até mesmo que não tenham sido alvo da atenção de ninguém, sendo, no entanto, uma boa fonte de oportunidade de negócio.

Resumindo, podemos dizer que o empreendedor identifica uma oportunidade e cria um meio para aproveitá-la, assumindo os riscos que qualquer actividade empresarial oferece.

### 1. O empreendedor contribui para a criação de emprego e de crescimento

Cada vez mais são as empresas novas e pequenas, e não as grandes, as maiores criadoras de novos postos de trabalho. Os países com maior aumento nas taxas de iniciativa empresarial tendem a ter um maior decréscimo nas suas taxas de desemprego.

### 2. A iniciativa empreendedora estimula o desenvolvimento do potencial pessoal

Uma ocupação não constitui apenas um modo de ganhar dinheiro. As pessoas utilizam outros critérios nas suas escolhas relativas à carreira, tais como a segurança, o nível de independência, a variedade de funções e o interesse pelo trabalho.

Um estudo britânico mostrou que, além das motivações materiais (dinheiro e status social), as pessoas escolhem ser empreendedoras como meio de satisfação pessoal (liberdade, independência e desafio).

Tornar-se empreendedor, do ponto de vista social, pode ser um meio para atingir uma posição melhor para si mesmo.

### 3. A capacidade empreendedora e os interesses da sociedade

Os empreendedores são os condutores da economia de mercado, cujos resultados permitem que a sociedade disponha de riquezas, postos de trabalho e variedade de escolha para os seus consumidores.

Neste sentido, em resposta às expectativas crescentes da sociedade, relativas aos impactos da actividade empresarial, muitas empresas adoptam estratégias e formas de responsabilidade social, o que implica a inclusão voluntária de aspectos sociais e ambientais nas suas respectivas operações, assim como nas suas relações com a sociedade. Tais empresas reconhecem que o comportamento empresarial responsável serve de base para seu sucesso.

A iniciativa empreendedora pode ter um papel importante na prestação de serviços eficientes de saúde, educação, segurança social e protecção ambiental.

### 4. Empreendedores decidem com base em expectativas

De acordo com um estudo realizado na Austrália por Mazzarol Et Al existem seis factores de motivação que identificam as expectativas base sobre as quais os empreendedores decidem:

Criatividade – desejo de aproveitar talentos, ter um emprego interessante e criar alguma coisa para a realização de um sonho;

Autonomia – desejo de trabalhar no local e horário à sua escolha e ser o seu próprio patrão;

Status – seguir o exemplo de outra pessoa ou a tradição familiar, e desejo de reconhecimento social;

Oportunidade – desejo de aproveitar uma oportunidade de mercado identificada, ou antecipar um cenário futuro positivo;

#### **Dinheiro – manter o rendimento e ampliar os ganhos**

No entanto, existe também um conjunto de competências, normalmente relacionadas com os empreendedores e que contribuirão para o seu sucesso na actividade empresarial:

#### 1. A procura pela oportunidade certa e muita iniciativa

Esta característica refere-se à capacidade de se antecipar aos factos e de criar novas oportunidades de negócios, desenvolver novos produtos e serviços e propor soluções inovadoras.

#### 2. Persistência

Enfrentar os obstáculos de forma decidida, procurando o sucesso com determinação, mantendo ou mudando as estratégias de acordo com as situações. Aqui, a persistência não é por seguir o primeiro caminho traçado, mas sim por adaptá-lo constantemente de forma a conseguir atingir a meta final.

### 3. **Correr riscos calculados**

Disposição para assumir desafios ou riscos moderados e responder pessoalmente por eles, ou seja, ter coragem para enfrentar desafios, ousar e escolher as melhores alternativas, baseando-se no seu conhecimento e na sua determinação.

### 4. **Exigência de qualidade e eficiência**

Decisão de fazer sempre mais e melhor, procurando satisfazer ou superar as expectativas sobre prazos e padrões de qualidade.

Mas possuir as características empreendedoras, apesar de serem importantes, não é o suficiente. É preciso tomar a decisão. Vários estudos realizados a respeito do processo de tomada de decisão são conclusivos quando afirmam que os empreendedores decidem com base em expectativas, mais do que com base em factos reais. Este factor explica o motivo pelo qual o empreendedor decide criar uma empresa ou mesmo introduzir uma inovação tecnológica em que, muitas vezes, é difícil definir o mercado e efectuar estimativas razoáveis de vendas.

Empreendedores são pessoas com capacidade de ver o que os outros não vêem, de visualizar o ausente, inovando, identificando e criando novas oportunidades de negócios.

Nas últimas décadas, cientistas estudaram o empreendedorismo sob o enfoque das ciências humanas. O perfil do empreendedor deve variar segundo os contextos socioeconómicos. O comportamento empreendedor, conforme pesquisas realizadas para este fim, tem as seguintes características:

#### **Características de Realizações**

Busca de oportunidade e iniciativa: adquirir o hábito de se antecipar aos fatos e criar novas oportunidades de negócios, desenvolver novos produtos e serviços, propor soluções inovadoras. Persistência: enfrentar os obstáculos decididamente, buscando sempre o sucesso, mantendo ou mudando as estratégias, de acordo com as situações. Correr riscos calculados: dispor-se a assumir desafios ou riscos moderados e responder pessoalmente por eles. Exigência de qualidade e eficiência: decidir que fará sempre mais e melhor, buscando satisfazer ou superar as expectativas de prazos e padrões de qualidade. Comprometimento: fazer sacrifícios pessoais e despende esforços extras para completar uma tarefa, colaborar com os subordinados e até mesmo assumir o lugar deles para terminar um trabalho, esmerar-se para manter os clientes satisfeitos e colocar boa vontade a longo prazo acima de lucro a curto prazo.

#### **Características de Planeamento**

□ Busca de informações: interessar-se pessoalmente por obter informações sobre clientes, fornecedores ou concorrentes; investigar pessoalmente como fabricar um produto ou prestar um serviço; consultar especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.

- Estabelecimento de metas: assumir metas e objectivos que representem desafios e tenham significado pessoal, definir com clareza e objectividade as metas de longo prazo, estabelecer metas de curto prazo mensuráveis.

- Planeamento e monitoramento sistemático: planejar dividindo tarefas de grande porte em sub-tarefas com prazos definidos; revisar constantemente seus planos, considerando resultados obtidos e mudanças circunstanciais; manter registros financeiros e utilizá-los para tomar decisões.

### **Características de Poder**

Persuasão e rede de contactos: utilizar estratégias para influenciar ou persuadir os outros; utilizar pessoas chave como agentes para atingir seus objectivos, desenvolver e manter relações de negócios.

Nossas características pessoais sempre marcam o estilo com que realizamos as coisas em nossa vida. O comportamento empreendedor está presente em todas as nossas acções, sejam elas pessoais, familiares e profissionais.

Segundo o Sebra e - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, em seu programa Brasil Empreendedor, "Cabe a cada um de nós descobrir destas características, quais são pontos fortes, nosso e utilizá-las em tudo que fizermos. Não menos importante é reconhecer e reflectir a respeito de nossos pontos fracos e desenvolver características que não temos. Como se pode ver, é longo o caminho do empreendedor. Longo e gratificante".

### **Empreendedorismo no desenvolvimento económico**

O desenvolvimento económico é o processo de transformação estrutural de uma economia para uma economia tecnologicamente avançada moderna baseada em serviços e manufactura.

Este processo envolve não só mudanças qualitativas, mas também acompanhada por mudanças quantitativas para melhorar o bem-estar.

### **Resumo da Unidade:**

Após concluir a unidade o aluno será capaz de reter na sua consciência a importância do Empreendedorismo para o desenvolvimento das nações, pois gera riqueza para a sociedade. Deste modo, o Empreendedorismo designa os estudos relativos ao empreendedor, o seu perfil, as suas origens, o seu sistema de actividades, o seu universo de actuação.

Enquanto o Empreendedorismo Social trata-se de um ramo específico do Empreendedorismo que visa essencialmente uma missão social e não propriamente o lucro/ riqueza.



O empreendedorismo... é fundamentalmente a capacidade e o desejo de agir consciente, determinado e voluntário, tendente a obter uma mudança, acto de empreender revela-se numa atitude dinâmica perante a realidade, em que, face a determinados contextos internos ou externos, imaginam-se respostas de modificação dessa realidade que se associa, regra geral, o empreendedorismo à inovação, pois o(a) empreendedor(a) tende a realizar as suas acções de forma diferente, para obter resultados diferentes e, nesse processo de inovação, está a desconstruir a realidade para recriar.

Um empreendedor é alguém que procura sempre a mudança, responde-lhe e explora-a como uma oportunidade. Drucker, 1985 Competências-chave para o desenvolvimento do empreendedorismo: Autoconfiança / Assumpção de riscos; Iniciativa / Energia; Resistência ao fracasso; Planeamento / Organização; Criatividade / Inovação; Relações interpessoais.

### **Leituras e outros Recursos**

As leituras e outros recursos desta unidade encontram-se na lista de Leituras e Outros Recursos do curso.

Desenvolvimento de conteúdo, Mediação Pedagógica e Design Gráfico Equipe Técnico Pedagógica do Instituto Monitor

Monitor Editorial Ltda. Av. Rangel Pestana, 1105 – Brás – São Paulo/SP – CEP 03001-000 Tel.: (11) 3555-1000 / Fax: (11) 3555-1020 [www.institutomonitor.com.br](http://www.institutomonitor.com.br)

Impresso no Parque Gráfico do Instituto Monitor Av. Rangel Pestana, 1113 – Brás – São Paulo/SP – CEP 03001-000 Tel./Fax: (11) 3555-1023

Em caso de dúvidas referentes ao conteúdo, consulte o Portal do Aluno: [www.institutomonitor.com.br/alunos](http://www.institutomonitor.com.br/alunos)

# Unidade 4: A Gestão dos recursos humanos

## Introdução à Unidade

Esta unidade vai nos debruçar sobre a gestão dos recursos humanos numa organização, a natureza e a finalidade da gestão de recursos humanos, a natureza e a finalidade da gestão de recursos humanos.

De acordo com algumas pessoas, gestão de recursos humanos é sinónimo de actividades administrativas (mantendo actividades, organização etc.) e técnicas (utilização de testes, a conclusão das entrevistas, etc.) de acordo com os outros, é de uma natureza menos especializada. Como uma função de gestão, envolve dimensões estratégicas (formulação de políticas e elaboração de previsões, etc.) e está enraizada nas regras que regem o funcionamento das organizações sociais.

## Objectivos da Unidade

Após a conclusão desta unidade, deverá ser capaz de:

- Definir e avaliar os conceitos de negócios e gestão.
- Identificar os diferentes tipos de empresas e recursos económicos de um negócio.
- Explicar a importância económica do risco de negócio.
- Aplicar o conhecimento de gestão de negócios em situação realidade
- Desenvolver uma compreensão da evolução da Gestão de Negócios
- Analisar factores críticos e sucesso de gestão dos negócios

### TERMOS-CHAVE

#### **Gestão dos recursos humanos:**

Gestão de Recursos Humanos, gestão de pessoas ou ainda administração de Recursos Humanos, conhecida pela sigla 'RH'. É uma associação de habilidades e metodologias, políticas, técnicas e práticas definidas com objectivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano. Tem por finalidade seleccionar, gerir e nortear os colaboradores na direcção dos objectivos e metas da empresa.

A área de recursos humanos também lida com estratégias de recursos humanos, relações sindicais, relações de trabalho e técnicas afectas a função tais como recrutamento,

selecção, treinamento, planos de cargos e salários, avaliação de desempenho, incentivos e remuneração. Os temas mais directamente derivados da Psicologia e Sociologia dizem respeito a expectativas e atitudes em relação ao trabalho, motivação, participação, liderança, comunicação, conflito, poder, influência, qualificação, produtividade. Temas mais actuais consideram o estudo do poder e cultura organizacional, novas formas de organização do trabalho, qualidade de vida no trabalho, práticas de envolvimento dos trabalhadores, comprometimento dos níveis gerenciais, ligação entre a estratégia empresarial e de recursos humanos

Considera-se que até então o modelo de gestão de recursos humanos mais praticado é aquele que tem ampla influência da Administração Científica de Taylor e da Escola das Relações Humanas, que buscou basicamente adaptar as pessoas ao sistema de trabalho taylorista. É mais caracterizado por um modelo de "Controle", baseado numa relação de trabalho de baixa confiança. Este tem sido o modelo dominante, a despeito dos desenvolvimentos teóricos da escola humanista, sociotécnica, e de desenvolvimento organizacional que enfatizam o enriquecimento de cargos e o desenvolvimento do potencial humano.

É chamado recursos humanos o conjunto dos empregados ou dos colaboradores de uma organização. Mas o mais frequente deve chamar-se assim à função que ocupa para adquirir, desenvolver, usar e reter os colaboradores da organização.

O objectivo básico que persegue a função é alinhar as políticas de RH com a estratégia da organização. É o processo de trabalhar com e através dos outros para alcançar o objectivo de uma organização

### Actividades de Aprendizagem

#### 1. Sistema de gestão de pessoas

A gestão de pessoas se divide em:

- Provisão de recursos humanos;
- Aplicação de recursos humanos;
- Recompensar pessoas;
- Manutenção de recursos humanos;
- Desenvolvimento de recursos humanos;
- Monitoração de recursos humanos.

Processo de provisão consiste em abastecer a empresa com mão-de-obra qualificada. Refere-se ao recrutamento e selecção de pessoal. Planeamento de recursos humanos é o processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objectivos organizacionais, dentro de determinado período de tempo. Trata-se de antecipar qual a força de trabalho e talentos humanos necessários para a realizada acção organizacional futura. O planeamento estratégico de RH deve ser parte integrante do planeamento estratégico da organização e deve contribuir para o alcance dos objectivos da organização, incentivando o alcance dos objectivos individuais de cada pessoa.

### 2. Gestão de pessoas

Neste âmbito, as habilidades humanas assumem importância capital para qualquer gestor. O principal modelo de gestão de pessoas actualmente é a Gestão por Competências.



Bundesarchiv Bild 183-77156-0001, Brigade "10. Jahrestag" holt Verluststunden auf".

A gestão de pessoas ou recursos humanos de uma organização ou qualquer natureza é assunto estratégico e desafiador, visto que muitos são os preceitos, ambientes e teorias para seu melhor desempenho.

Segundo Chiavenato (1999) gestão de pessoas é uma área muito sensível e importante nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende dos aspectos como estrutura, cultura, tecnologia, processos internos adoptados por cada organização entre outras infinitudes de variáveis importantes.

Chiavenato (2004) afirma que "cada uma das partes depende da outra. Uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos [...] Sem organizações e sem pessoas não haveria a Gestão de Pessoas". E ressalta que "o ideal é o planeamento estratégico de RH integrado ao planeamento estratégico da organização".

São as pessoas que gerenciam, controlam, executam tarefas e processos. Portanto, nota-se que, independentemente de qual seja o tipo da organização e os seus objectivos, o sucesso das mesmas depende muito do investimento nas pessoas que ali trabalham, com a identificação, treinamento e desenvolvimento.

A Gestão de Pessoas enfrenta ainda alguns desafios como alinhar as pessoas às estratégias da organização; reter talentos (desenvolver as potencialidades das pessoas); e principalmente,

buscar o comprometimento do líder (gestor) com a gestão de pessoas, entre outros. Desse modo, as tendências de gestão de pessoas para os próximos anos, estão relacionadas às preocupações dos gestores com a área de RH.

### **Comunicação como benefício da gestão de pessoas**

A comunicação é de extrema importância e primordial no processo de gestão de pessoas. O uso da comunicação correta pode garantir uma melhor adesão dos recursos humanos nas acções da organização, evitando erros de interpretação e de avaliação. Com a facilidade de acesso à tecnologia bem como a rapidez com que a mesma é propagada, a comunicação por esse meio em prol à gestão de pessoas é muito utilizada e solicitada para a melhoria, solução às diversas organizações.

Para Maximiano (2004): “Comunicação é o processo que compreende a transmissão de informação e significados” e para Silva (2004, p.3): “A comunicação é o processo de transmissão de informações e o respectivo entendimento do significado pelos envolvidos”.

### **Gestão de pessoas: serviço privado x público**

Uma organização do sector público difere em muito de uma organização do sector privado. Cohen (2003) afirma que, dependendo do tipo de trabalho que os colaboradores da organização realizem, com ou sem interacção social directa, os resultados vão depender necessariamente da representação social resultante.

### **Desafio no funcionalismo público**

Uma definição possível para Gestão de Pessoas no sector público é: esforço orientado para o suprimento, a manutenção, e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem (BERGUE, 2007, p.18).

A imagem da administração pública tem, ao longo dos anos, sido prejudicada pela perda de credibilidade e eficiência. A crítica ao sector é em muito direccionada ao servidor público, a quem se atribuem problemas de mau atendimento, falta de conhecimento e profissionalismo. Por outro lado, o servidor se depara, muitas vezes, com um sistema que tem apresentado poucas alternativas para mudança desse cenário. É preciso evidenciar a integração das estratégias de recursos humanos às competências, isto é, aos conhecimentos, habilidades e atitudes, requerida pela organização, com vista a alcançar resultados eficazes, ou seja, é necessária uma gestão estratégica de pessoas. É importante, principalmente no sector público, ter uma Gestão Estratégica de Pessoas (GEP), pois este sector tem como objectivo o bem comum, a satisfação dos cidadãos frente aos serviços prestados, sendo necessários servidores públicos capacitados, motivados e integrados com as estratégias da organização. Desta forma, a Gestão de Pessoas deve estimular a formação do servidor público, tendo como consequência o oferecimento de melhores serviços, usuários satisfeitos, e servidores qualificados.

### **Motivadores**

Um dos factores motivacionais é o reconhecimento do bom desempenho que ocorre por meio de devolutiva. O funcionário quer ser reconhecido pelo trabalho que realiza, quer se sentir valorizado pelo seu bom desempenho. Proporcionar crescimento, desenvolvimento e perspectiva de progressão no futuro, também é um factor motivacional importante, pois o funcionário se sente mais entusiasmado a trabalhar quando a organização oferece oportunidades de capacitação.

Em qualquer segmento, a motivação move o ser humano para uma acção positiva a seu benefício, ao de seu próximo e de sua organização. E, existem inúmeros meios de gestão, bastando a análise concreta de estudos de casos para a acção efectiva em cada ambiente organizacional.

### **Gestão por competências**

A gestão por competências tem o objectivo de fornecer à área de recursos humanos e gestores das empresas ferramentas para realizar gestão e desenvolvimento de pessoas, com clareza, foco e critério. Essas ferramentas são alinhadas às atribuições dos cargos e funções de cada organização.

Subsistemas da gestão por competências

Mapeamento e mensuração por competências

Através do mapeamento e mensuração por competências são identificados os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a execução das actividades de um cargo ou função e mensurados os graus ideais para cada grupo de competências que uma pessoa que assuma o cargo ou função deve ter para atingir os objectivos da empresa.

### **Seleção por competências**

Por meio da selecção por competências, são realizadas entrevistas comportamentais, visando identificar se o candidato possui o perfil ideal para a vaga de emprego. Antes devem ser identificadas as competências necessárias para determinada actividade.

### **Avaliação por competências**

Através da avaliação por competências, é verificado se o perfil comportamental e técnico dos colaboradores de uma corporação estão alinhados ao perfil ideal exigido pelos cargos e funções.

Plano de desenvolvimento por competências

Por meio do plano de desenvolvimento por competências, procura-se aperfeiçoar e potencializar o perfil individual de cada empregado através de acções de desenvolvimento.

Serviços mais usuais em recursos humanos

### **Assessment**

É um método de avaliação que consiste na análise de comportamentos baseada em múltiplos inputs, utilizando múltiplas técnicas, métodos e instrumentos de avaliação, baseados nas competências a avaliar. Tem a participação de vários observadores.

### **Headhunting**

Abordagem confidencial e directa de quadros superiores, com o objectivo de seleccionar os profissionais que se destacam no seu sector de actividade, quer pelos seus conhecimentos técnicos quer pela sua experiência.

### **Interim management**

É um serviço de Recursos Humanos em que se pode ter pessoas disponíveis em poucos dias, em oposição aos processos de recrutamento para posições permanentes, sempre mais demorados até concluir uma admissão. A temporalidade destes projectos permite que especialistas muito experientes estejam disponíveis para projectos exigindo menores competências. O foco está totalmente na missão a desempenhar.

A grelha de competências técnico-profissionais é uma ferramenta que, acoplada a uma base de dados, permite ter todos os principais indicadores relativos a colaboradores ou potências colaboradores.

### **Outplacement**

O outplacement é uma forma de ajudar os indivíduos a prosseguirem a sua vida profissional e na maior parte dos casos isto significa arranjar uma nova oportunidade profissional.

A empresa prestadora de serviços nesta área pode trabalhar num caso individual ou num grupo de pessoas. Por exemplo, em caso de necessidade de redimensionamento de mão-de-obra por razões estruturais ou outras, é comum as entidades mais organizadas, prepararem os trabalhadores alvos a serem sacrificados para os desafios do mercado. Outro exemplo regular, é o das (grandes) empresas de consultoria e/ou auditoria que não tem interesse, fora de um quadro de pessoal restrito e especializado, em contratar pessoal efectivo (por tempo indeterminado) para muitas categorias; assim optam após 2 a 5 anos efectivos dos seus trabalhadores, a inseri-los no mercado de trabalho, iniciando pelos seus clientes, o que de certo modo acaba também facilitando a empresa de consultoria nas suas intervenções subsequentes e criando aliados.

### **Outsourcing**

O ato de terceirizar um serviço não considerado central para o negócio, para que seja executado por uma entidade externa. Tal processo que permite a uma organização não se ater a recursos cujo desempenho não é crítico para a organização, para se empenhar em actividades que constituem factores críticos de sucesso.

### **Recrutamento e selecção**

Tem por objectivo atrair e seleccionar os profissionais mais adequados para o desempenho de uma determinada função. Os processos selectivos podem ser compostos por entrevistas, dinâmicas de grupo e testes psicológicos, entre outros, ou por conjugação de vários destes, dependendo da política ou prática da organização. Uma selecção objectiva, isenta, criteriosa e ajustada, além de ser o espelho de uma organização, acaba contribuindo bastante para a performance de uma empresa.

Recrutamento é o conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. O recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de Recursos Humanos da organização.

Seleção de pessoal é a escolha dos candidatos recrutados que melhor se ajustam no cargo em aberto. O objectivo básico da selecção de pessoal é escolher e classificar os candidatos adequados às necessidades da organização.

Processo de aplicação consiste na análise e descrição de cargos e avaliação de desempenho

Clima Organizacional: O clima organizacional afecta a motivação, o desempenho e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas cujas consequências se seguem em decorrência de diferentes acções. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. O clima organizacional é o conjunto de factores que interferem na satisfação ou descontentamento no trabalho. É o conjunto de variáveis que busca identificar os aspectos que precisam ser melhorados, em busca da satisfação e bem-estar dos colaboradores.

Educação corporativa é a prática coordenada de gestão de pessoas e de gestão do conhecimento tendo como orientação a estratégia de longo prazo de uma organização.

### **Desenvolvimento de liderança**

O objectivo primário da delegação é conseguir que o trabalho seja feito por outra pessoa. Não apenas tarefas simples como ler instruções e girar uma alavanca, mas também a tomada de decisões e mudanças que dependem de novas informações. Com delegação, seu pessoal tem a autoridade para reagir a situações sem ter que consultá-lo a todo instante.

A arte de saber delegar é cada vez mais uma necessidade dentro de uma organização, principalmente no que se refere à sua gestão.

Delegação é, fundamentalmente, confiar sua autoridade a outros. Isto significa que eles podem agir e tomar iniciativas independentes; e que eles assumem responsabilidade com você na realização das tarefas. Se algo dá errado, você também é responsável uma vez que você é o gerente; o truque é delegar de tal modo que coisas sejam feitas para não dar errado.

Para habilitar uma pessoa para fazer um determinado trabalho, você deve assegurar que:

- Ela sabe o que você quer;
- Ela tem a autoridade para fazer isso;
- Ela sabe como fazer isso.

Esses três factores dependem de:

- Se comunicar claramente a natureza da tarefa;
- A extensão de sua descrição;
- As fontes de informações e conhecimento relevantes.

Abaixo temos um comparativo do antigo modelo de liderança e do modelo actual, mais próximo e mais participativo com as actividades de toda a sua equipe:

Líder do passado

- Ser um chefe
- Controlar as pessoas
- Centralizar a autoridade
- Estabelecer os objectivos
- Dirigir com regras e regulamentos
- Confrontar e combater
- Mudar por necessidade e crise
- Ter um enfoque "eu e meu departamento"

Líder do futuro

- Ser um coach e facilitador
- Empoderamento
- Distribuir a liderança
- Conciliar visão e estratégia
- Guiar com valores compartilhados
- Colaborar e unificar
- Ter um enfoque mais amplo
- Ter um enfoque de "minha empresa"

### **Gestão de Talentos**

Gestão de Talentos é um conjunto de processos que fornecem um benefício fundamental para qualquer organização: o desenvolvimento do potencial de cada um de seus colaboradores.

Ou seja, a gestão de talentos é um dos objectivos mais importantes estrategicamente para qualquer organização, é uma oportunidade de agregar valor para a organização. A Gestão de Talentos é essencial para todas as áreas, e de qualquer ângulo, da organização por ser uma estratégia importantíssima para gerar ou manter vantagem competitiva, sucesso, eficiência e consistência. A Gestão de Talentos ocorre durante todo o tempo em que o talento é colaborador da companhia, se inicia nos momentos das contratações, com a atracção desses talentos, continua durante todo o processo de desenvolvimento e por fim na retenção desses talentos diferenciados desenvolvidos dentro da organização.

### **A força de trabalho**

A maior categoria de gasto para a maioria das organizações. O futuro da gestão está vinculado com soluções para fornecer funcionalidade de negócios centrada em uma plataforma unificada de Gestão de Talentos e de interacção entre os diversos sectores da empresa. Actualmente, o talento é o que conduz finalmente o sucesso do negócio e cria valor. As organizações dependem de soluções e serviços para avaliar, adquirir, desenvolver e alinhar talento com os objectivos de negócio, reduzindo significativamente os custos do processo, melhorando a qualidade de contratar, reduzindo riscos e alcançar níveis mais elevados de desempenho. A visão que rege as novas elaborações estratégicas de diferenciação é fundamentada no valor das habilidades e competências de seus colaboradores, individualmente em equipa.

### **O papel do Gestor de Talentos**

É fazer com que os talentos em sua supervisão se desenvolvam, rendam frutos para o time, área e companhia. O papel do Gestor de talentos é identificar aptidões e desenvolver habilidades. O gestor de talentos precisa entender que as pessoas não são incompetentes e sim mal gerenciadas e/ou desempenhando funções inadequadas ao perfil individual.

Todas as pessoas são um talento se alocadas na função correta e treinadas da forma certa, porém, quando mal gerenciadas estão fardadas ao fracasso, não apenas individual mas da Um bom Gestor de Talentos é aquele que consegue extrair o melhor de cada um, que consegue identificar o perfil de cada funcionário para distribuir a tarefa certa para a pessoa certa. É função do Gestor de Talentos identificar as habilidades e saber aproveitá-las ao máximo além de identificar pontos a serem desenvolvidos e realmente desenvolve los. Outro factor de extrema importância para o Gestor de talentos é a habilidade de delegar. Ao entender as capacidades, habilidades e limitações de cada um de seus talentos, ele pode delegar as tarefas adequadas para cada um deles, mas sempre fazendo um acompanhamento contínuo e periódico com cada um deles para traçar, definir e acompanhar as metas, prazos e objectivos.

Um Gestor de Talentos não dá aos liderados somente o que eles querem, mas o que precisam. Esse Gestor precisa saber utilizar bem a ferramenta Feedback. Ele deve sempre ser assertivo e mostrar com fatos e dados o que está certo ou errado, propor soluções, mostrar os impactos das acções positivas e negativas de cada um de seus talentos, tudo no momento certo, Timing exacto. Nenhuma área funciona sem gestores adequados, independente da área, todo gestor deve ser um Gestor de Talentos. Um time, departamento ou área não pode ser dependente de seu gestor, deve funcionar normalmente mesmo na ausência dele, o bom Gestor de talentos trabalha e prepara toda a sua equipe para fazer com que sua presença e actuação sejam cada vez mais desnecessárias, principalmente para os trabalhos cotidianos.

## Conclusão

Há vários modelos de gestão dos recursos humanos que pode ser diferente, dependendo das circunstâncias.

Além de estimular a reflexão sobre a natureza, a gestão de recursos humanos também pode pensar sobre os efeitos e causas susceptíveis. Assim, alguns líderes de empresas acreditam que a maneira de gerir o pessoal é a chave para o sucesso da sua organização. Os outros líderes de cuidados incluindo disputas trabalhistas e custo do trabalho de mão-de-obra e insistem sobre os problemas que podem surgir em relação aos recursos humanos e abusos que eles são susceptíveis de trazer para a sobrevivência do seu negócio.

## Resumo da Unidade

Apresentamos a acção de ligações que eles têm uns com os outros e com vários outros elementos:

Tendo passado por esta unidade espera nesta unidade você será capaz de dar um breve resumo sobre aquilo que aprendeu nos dois parágrafos.

## Unidade de avaliação

Verifica a compreensão dos conteúdos no final de cada unidade.

### Instruções

Verificar Tentativa todos os problemas no final da unidade.

Uma componente de avaliação contínua, sumativa, que vale 60%, i.e., um máximo de 12 valores, desenvolvida ao longo de todo o curso e de cada unidade, e baseada na realização de trabalhos (individuais ou em grupo) que permitam aferir a aquisição de competências referentes a cada uma das unidades das diferentes actividades curriculares do curso.

Os trabalhos devem ser apresentados online, tendo prazos especificados previamente para a sua elaboração e apresentação, e têm extensão e valorização proporcional à duração do módulo a que digam respeito; uma componente de avaliação final, sumativa, que vale 100%, i.e., um máximo de 20 valores, baseada na elaboração de um trabalho aplicado final, realizado individualmente ou por grupos.

## Unidade de avaliação

Tenta as seguintes questões

1. Quais são as vantagens de recrutamento e selecção do pessoal?
2. Descrever a importância de recursos humanos numa organização.
3. Explicar por suas palavras a liderança do passado e do futuro.
4. Descrever a situação dos operários guineenses com os países da união exemplo UEMOA.

## Leituras de unidade e outros recursos

1. Ir para cima↑ Roesch, Sylvia Maria Azevedo Roesch (2012). Projetos de estágio e de pesquisa em Administração 3 edição ed. (São Paulo: Atlas). p. 35.
2. Ir para cima↑ Roesch, Sylvia Maria Azevedo (2012). Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso 3 ed. Atlas [S.l.] p. 34.
3. Ir para cima↑ Edmar Leandro Santos e Maria das Graças Costa Gonçalves (2014). "Gestão por competências para retenção de talentos: tendências em um estudo comparativo entre duas empresas". Consultado em 12 de junho de 2015.
4. Ir para cima↑ Elisangela Andrade Chaves de Paula (2006). "Gestão de Pessoas: A influência dos estilos de liderança e o clima organizacional" (PDF). Consultado em 8 de junho de 2015.
5. Ir para cima↑ Márcio Reinaldo de Lucena Ferreira, Richard Medeiros de Araújo, Fabrício Pereira Gomes e Katya Virgínia Ayres (2010). "Gestão de pessoas no Setor Público: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista". Consultado em 8 de junho de 2015.
6. Ir para cima↑ Cristiane Brum Marques de Mattos e Vanderléia de Lurdes Dal Castel Schlindwein (2014). "Excelência e produtividade: novos imperativos de gestão no serviço público". Consultado em 8 de junho de 2015.
7. Ir para cima↑ Sueli Mendes Vieira. "Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública: Um Estudo de Caso na Secretaria Municipal de Saúde de Brumado/BA". 2014. Consultado em 8 de junho de 2015.
8. Ir para:a b Entrevista Cleo Wolff
9. Ir para cima↑ Gestão de talentos - Estratégia
10. Ir para:a b Papel do Novo RH Estratégico
11. Ir para:a b Você é um Gestor de Talentos?

## Bibliográficas

1. Rabaglio,
2. Maria Odete. Gestão por Competências - Ferramentas para atração e captação de talentos humanos. Editora QualityMark, 2008. ISBN 978-85-7303-804-0
3. CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
4. GIL, Antonio Carlos. Gestão de Pessoas. Enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2006.
5. MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

# Unidade 5: Gestão de Sistemas de informação e comunicação

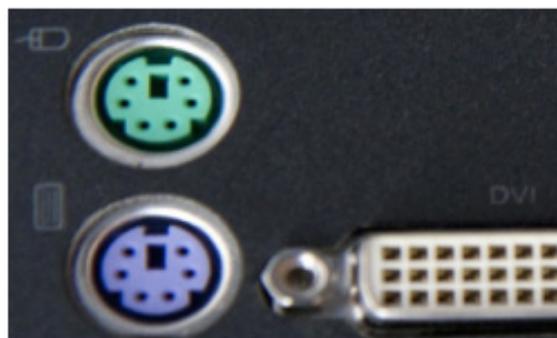
## Introdução à Unidade

A introdução de sistemas de informação de gestão e comunicação, vamos definir os seguintes conceitos e noções: infra-estrutura tecnologia da informação, económicas, as relações entre o valor corrente, processo e actividade, a organização concebida como um conjunto de processos inter-relacionados apoiada por sistemas de informação, um modelo sociotécnico da organização, as relações entre os processos, sistemas de informação e infra-estrutura de tecnologia da tecnologia da informação e transformações organizacionais de informação, análise de sistemas de informação

## Objectivos da Unidade

Após a conclusão desta unidade, deverá ser capaz de:

- Saber relacionar as tecnologias de informação e comunicação a gestão dos negócios.
- Fomentar análise crítica da função e o poder das novas tecnologias da informação e comunicação;
- Desenvolver a capacidade de pesquisar, tratar produzir e comunicar informação, quer pelos meios tradicionais, quer através das novas tecnologias da informação e comunicação
- Promover as práticas inerentes às normas de segurança dos dados e a informação



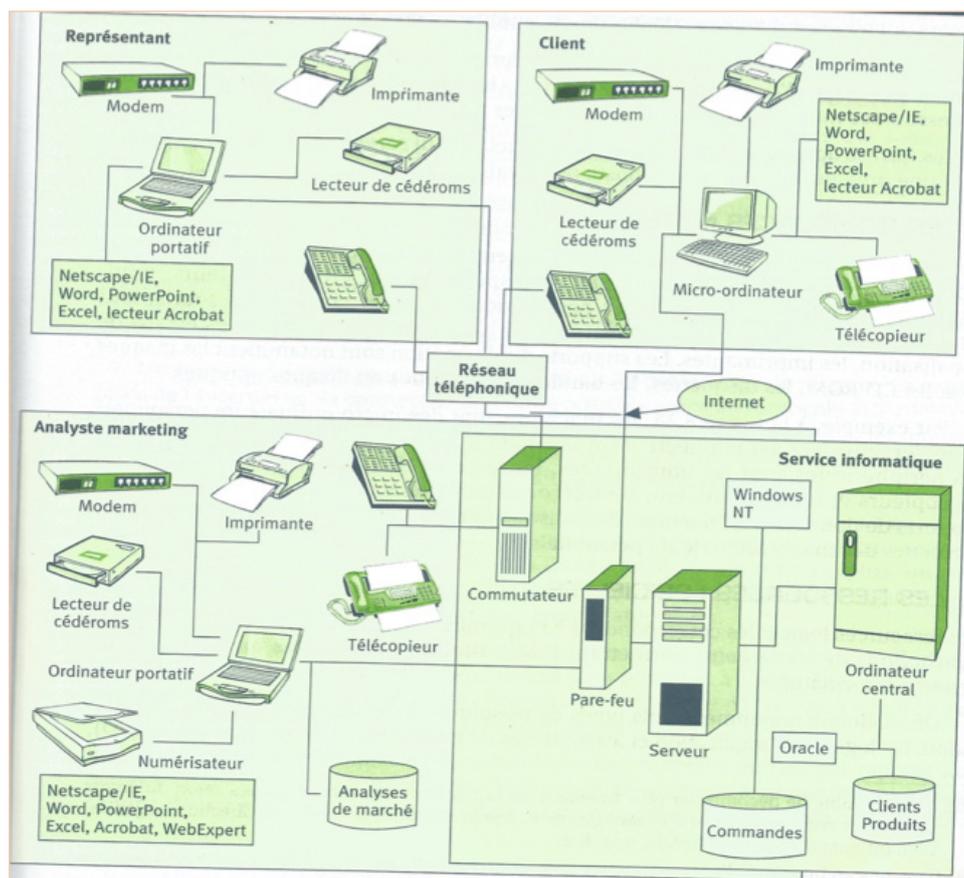
## TERMOS-CHAVE

Elementos de gestão de Tecnologia de informação

Gestão da Tecnologia das actividades da informação ( O' Brien, 1996) incluem: gestão estratégica de tecnologia da informação, a gestão administrativa de recursos especializados em tecnologia da informação, desenvolvimento de gestão, gestão de operação e gestão de serviços técnicos. A responsabilidade de cada uma destas actividades de gestão é confiada principalmente para o sistema de informação de serviço.

Incluindo a gestão estratégica é integrar a empresa planeamento estratégico para explorar oportunidades estratégicas, estabelecendo um relógio tecnologia e para desenvolver e gerenciar a infra-estrutura da tecnologia da informação.

Vamos discutir exclusivamente a infra-estrutura de tecnologia de elementos de informação de gestão a fim de iniciar o ponto de empresa para a crescente importância desta infra-estrutura na companhia e seus métodos organizacionais.



## Actividades de Aprendizagem

### A

A gestão da infra-estrutura da tecnologia da informação

Actividades de infra-estrutura de tecnologia da informação de gestão incluem, nomeadamente, o planeamento e a gestão da infra-estrutura da "informação" de recursos Infra-estrutura tecnológica.

### B

No campo das tecnologias da informação, tecnologia da infra-estrutura conhecer os recursos técnicos, incluindo os recursos físicos (equipamentos e dispositivos de apoio) recursos de software (programas básicos, gestão de base de dados aplicação net) e redes de telecomunicações (LAN intranet WAN, Internet) de um organismo. Corresponde à evolução e organização específica das tecnologias de informação de uma organização.

Compreender melhor a importância da infra-estrutura, tecnologia, infra-estrutura analogia pública de uma cidade é interessante. Infra-estrutura pública de uma cidade apoia actividades comerciais, residenciais e públicos. Infra-estrutura física corresponde a elementos físicos, tais como infra-estrutura de tecnologia da empresa, que tem acesso a todo ou parte da (por exemplo, intranet de serviços de gestão de recursos humanos, redes telefónicas privadas) organização.

- Infra-estrutura tecnológica individual, que por um ou mais indivíduos de uma organização

#### 1. Os recursos de hardware

Recursos materiais incluem todas as máquinas, dispositivos de suporte de informação. Os periféricos correspondem a um, minicomputadores e computadores pessoais. Os periféricos incluem dispositivos de entrada são teclados, ratos, dispositivo e outros dados (barra de scanner de código), ecrãs, impressoras. Informação apoia incluindo discos rígidos, CD-ROM, disquetes, fitas magnéticas ou discos ópticos

#### 2. Os Recursos de Software

Recursos de software correspondem ao conjunto de programas (todas as instruções de processamento) para a utilização dos recursos de hardware do sistema de computador.

Podemos distinguir três tipos específicos de recursos de software: software operacional, software de aplicação e sistemas de gestão de banco de dados (SGBD).

Os sistemas operacionais são todos os programas para simplificar e facilitar a utilização dos recursos informáticos, incluindo CPU, links e dispositivos de comunicação. Por exemplo, sistemas operacionais, como Windows NT ou DOS para PCs. Ou Unix para minicomputadores controlar as operações de um sistema de computador e gerenciar os dispositivos conectados ao computador. Uma das características de um sistema operacional é facilitar a cópia de um arquivo de disco rígido para a unidade de disquete.

O software aplicativo fornece funções específicas para o usuário. Os lutadores a receber ordens, incluindo a entrada de pedidos utiliza uma aplicação de software para capturar os pedidos dos clientes, bem como outros programas como o Word, um processador de texto, e Netscape, navegador de Internet.

SGBD são o software que controla a criação, manutenção e utilização de um banco de dados da organização. Por exemplo, a figura da SGBD Oracle pode gerir pedidos e bases de dados cliente / produtos que são usados no processo de receber ordens.

### 3. Redes de Telecomunicações Recursos

Recursos das redes de telecomunicações são todos recursos materiais (satélites, modems, multiplicadores, placas de rede, etc.) gerido e controlado a partir de um lugar para o auxílio de software de telecomunicações. Eles permitem transportar dados de um local para outro usando canais (cabo de telefone, ondas infravermelhas, as fibras ópticas) e meios de comunicação.

Na Figura telecomunicações recursos de rede são recursos físicos, tais como placas de rede em cada computador, os cabos de conexão dos computadores ao servidor e outros dispositivos, exemplo da rede pública de Bell Canada e software de telecomunicações.

A Internet é uma rede internacional de milhares de redes. A grande força da conectividade com a Internet torna-se possível através do protocolo TCP / IP. A conectividade é uma medida da capacidade dos computadores para se comunicar uns com os outros sem intervenção humana. Assim, graças ao padrão TCP / IP, milhares de utilizadores da Internet pode se conectar a qualquer site em todo o mundo.

Pode-se usar o padrão TCP / IP para a construção de redes locais que interligam apenas PCs e um servidor ou mais serviços de uma organização. Nós chamamos este tipo de LAN intranet. Além disso, pode-se construir uma extranet que permite aceder a uma intranet (rede privada de uma organização) apenas a pessoas devidamente autorizadas fora.

Na analista de marketing Figura pode consultar bancos de dados pedidos e clientes / produtos (que executa uma consulta) usando o Netscape na intranet da empresa. Além disso, um cliente pode conectar-se ao site da Internet e-comércio para fazer um pedido.

A única característica interessante da tecnologia Net em relação a outras tecnologias de rede é que eles fornecem acesso a vários aplicativos da Web no mesmo navegador Web. Por exemplo, um representante de vendas o seu processo empregado no servidor Web do departamento de RH, e, em seguida, exibir a lista de produtos no departamento de marketing servidor Web.

### 4. Dos elementos de gestão de infra-estruturas tecnológicas

A gestão da infra-estrutura tecnológica é a planificação e gestão de recursos técnicos que suportam sistemas de informação e comunicação.

Estes meios técnicos são activos que precisam gerenciar de forma eficaz, eficiente e rentável no interesse de toda a organização. Isto irá desenvolver, operar e manter a carteira de aplicações dos sistemas de informação e comunicação.

A tecnologia da informação e da comunicação nem sempre é fácil de integrar e conectar componentes técnicos pertencentes a diferentes gerações. Cada geração tem sido muitas vezes desenvolvida com as normas e vários padrões que são por vezes incompatíveis com os de outras gerações. Assim, é muitas vezes difícil de “migrar” de uma infra-estrutura tecnológica herdadas do passado para uma infra-estrutura nova e inovadora para atender a carteira de mudança de aplicações de sistemas de informação.

### C

O recurso a infra-estrutura “Informações”

Qualquer “informação” que flui em uma organização não está formalizada ou computorizado (ou digitalizados). Assim, podemos distinguir:

- Formalizado e informação informatizado;
- A informação formal e não informal;
- Sistemas de informação não formalizada.

Esta acção é limitada à informação formal ou não-formal é informatizado, geralmente em bancos de dados ou documentos, ou usando qualquer outro dispositivo de armazenamento digital e rastreamento tabernáculos.

Entre as informações digitalizadas podem ser distinguidos incluindo “informação” pessoal (específico para um indivíduo ou um indivíduo não deseja compartilhar) e “informação” organizacional (compartilhado entre todos os membros ou entre membros de uma determinada organização só). A gestão dos recursos “informação” centra-se na “informação” compartilhável.

Aqui estão alguns itens de gestões relacionadas com a infra-estrutura de recursos de informação “:

Se você quiser compartilhar informações, é necessário para determinar a natureza da informação digital, classificar e estabelecer definições precisas.

Um tem que assumir que todos os membros da organização têm a mesma definição da entidade de cliente, especificando os atributos de clientes de um arquivo do cliente (nome, endereço, telefone, história de crédito, etc..) é um dicionário de bancos de dados.

## Conclusão

Conclusão sobre a infra-estrutura da tecnologia da informação

Em conclusão, o planeamento e a gestão da infra-estrutura da tecnologia e da “informação” da infra-estrutura de recurso em grande dimensão de planeamento e gestão da infra-estrutura de tecnologia da informação. Esta gestão tem como objectivo planificar o desenvolvimento das tecnologias e princípios de funcionamento dos sistemas de informação e assegurar a sua coerência global. Estes sistemas são, portanto, capazes de suportar as estratégias de negócios

No campo da urbanização, infra-estrutura rodoviária e os princípios de funcionamento e operacional (tais como as regras de trânsito) facilitar a circulação de pessoas e bens. No campo da tecnologia das infra-estruturas e de funcionamento de princípios de tecnologia da informação e de uso do recurso “informação” facilitar o uso da informação.

### **Resumo da Unidade**

Para concluir esta unidade, um exemplo simples de um processamento de processo permite contextualizar o conceito de informação Tecnológico da infra-estrutura, descrevem várias informações, tecnologia de infra-estrutura sua ilustração e impacto sobre a organização do trabalho.

### **Unidade de avaliação**

Verifica a compreensão dos conteúdos no final de cada unidade.

### **Instruções**

Verificar Tentativa todos os problemas no final da unidade.

Uma componente de avaliação contínua, sumativa, que vale 60%, i.e., um máximo de 12 valores, desenvolvida ao longo de todo o curso e de cada unidade, e baseada na realização de trabalhos (individuais ou em grupo) que permitam aferir a aquisição de competências referentes a cada uma das unidades das diferentes actividades curriculares do curso.

Os trabalhos devem ser apresentados online, tendo prazos especificados previamente para a sua elaboração e apresentação, e têm extensão e valorização proporcional à duração do módulo a que digam respeito;

Uma componente de avaliação final, sumativa, que vale 100%, i.e., um máximo de 20 valores, baseada na elaboração de um trabalho aplicado final, realizado individualmente ou por grupos.

### **Unidade de avaliação**

Tenta as seguintes questões

1. Questionários
  - Qual é a ligação entre a estratégia da empresa e a estratégia de tecnologia da informação?
  - Como garantir o desenvolvimento harmonioso da infra-estrutura tecnológica para atender a mudança de portfólio de sistemas de aplicações de informação?
  - Quais são os padrões e normas comuns em toda a organização? Será que os gerentes de negócios aceitar e compreender a natureza e o papel das normas relacionadas com a infra-estrutura tecnológica?
  - Os gestores têm as habilidades para compreender e avaliar os potenciais impactos da infra-estrutura tecnológica em processos de trabalho e organização?
  - Quem decide sobre as compras e investimentos? Será que a responsabilidade está centralizada nas mãos de especialistas em TI, descentralizadas para os usuários ou compartilhado entre os dois?

- Será que o desempenho da infra-estrutura em termos de capacidade, tempo de resposta, segurança e qualidade satisfaz as necessidades actuais dos usuários?
- É melhor para compartilhar os recursos da infra-estrutura de tecnologia para conectar toda a organização ou para construir ilhas quase autónomas?

Em conclusão, a infra-estrutura de tecnologia influencia fortemente o desenvolvimento de sistemas de informação e comunicação nas organizações.

### 2. Questionários

Aqui estão algumas perguntas relacionadas com o infraestrutura gestão dos recursos "informação" que é responsável pelo arquivo de actualização nas instalações do cliente?

Quem pode consultar o arquivo do cliente?

Será que a actualização do arquivo ao cliente deve ser directo ou em diferido?

Qual é o nível de segurança relacionada com o uso do arquivo do cliente?

Como usar a tecnologia de armazenamento para evitar a duplicação de dados durante a actualização quando os mesmos dados são utilizados por vários aplicativos e vários usuários?

Em conclusão, a gestão da infra-estrutura da fonte de informação é a lógica e para aumentar a coerência global.

### Leituras de unidade e outros recursos

Aqui, a forma de perguntas, alguns desafios e problemas na gestão da infra-estrutura de tecnologia voltada para organizações (Ross et al., 1996):

ROSENBERG. N. et L. E. BIRDZELL. Jr, How the West Crew Rich, New York. Basic Books, 1986  
Statistique Canada. Intentions de R-D industrielle. Ottawa, 2011.

NIOSI, J. The diffusion of organisational innovation. Towards na evolutionary approach, ...

# Unidade 6: Gestão de marketing

## Introdução à Unidade

Esta unidade tem como objectivo fornecer uma introdução à teoria e prática de gestão de negócios e marketing

## Objectivos da Unidade

Após a conclusão com sucesso deste unidade, gestão de marketing o aluno será capaz de:

1. Aplicar a teoria de marketing e conceitos em situação reais;
2. Desenvolver o pensamento crítico na resolução de problemas de marketing;
3. Demonstrar uma compreensão clara dos principais conceitos de marketing, por escrito e oralmente usando técnicas de comunicação adequadas;
4. Demonstrar capacidade de usar recursos on-line para pesquisar e preparar trabalhos escritos;
5. Melhorar a familiaridade com os desafios actuais e os temas de marketing;
6. Identificar como a tecnologia está a mudar a forma como as empresas fazem o marketing dos seus produtos;
7. Repensar o marketing para o século XXI seguindo uma perspectiva orientada para a sustentabilidade.

### TERMOS-CHAVE

Até à última década, o marketing focalizava-se na compreensão das preferências, necessidades e, conseqüentemente, no esforço de vender produtos e serviços que correspondessem aquilo que os clientes pretendiam. Isto conduziu os gestores de marketing a orientarem-se para o volume de negócios, quota de mercado e em relações comerciais.

Contudo, na última parte do século XX o mercado alterou-se. Os clientes tornaram-se mais sofisticados e menos sensíveis às variáveis clássicas do marketing-mix como resultado da globalização, da maior possibilidade de escolha de fornecedores, de novas fontes de competição e do uso crescente de tecnologias de informação e comunicação.

A gestão dos negócios é aquele que cria uma nova ideia em face de riscos e incerteza com a finalidade de atingir lucro e crescimento, identificando oportunidades significativas e montar os recursos necessários

Um gestor é basicamente uma pessoa que identifica uma oportunidade de negócio e obtém os recursos necessários para iniciar uma actividade comercial bem-sucedida.

O empresário implementa a ideia e compromete-se a operar o negócio.

### **Avaliação da Unidade**

#### **Marketing**

Conceito /significado de gestão de marketing/conceitos fundamentais de gestão financeira num contexto internacional.

#### **Actividades de Aprendizagem**

A gestão de marketing compreende as relações entre produtores e consumidores. A premissa de marketing é a razão da empresa é a satisfação dos clientes com produtos e serviços. O desenvolvimento de uma estratégia de marketing eficaz começa com a compreensão do comportamento de compra dos consumidores ou empresas. Com a ajuda do mix marketing, produto, preço, canais de distribuição e comunicação, responsável pela função de marketing. Tenta elaborar uma fórmula que terá o máximo de oferta em segmentos de mercado de clientes.

A gestão financeira é construída em torno das grandes decisões de investimento, financiamento e planeamento. Estas decisões financeiras destinam-se a contribuir para o aumento do valor da riqueza dos accionistas, em vez de buscar uma estrutura de capital O progresso da teoria financeira foi concentrada na formalização de modelos e a junção para a microeconomia. Estes avanços têm ajudado a explicar os melhores fenómenos.

Gestão financeira em um contexto internacional coloca em perspectiva o fato de que a gestão moderada varia de um país para outro. A estratégia de desenvolvimento de uma empresa em termos de actividades de internacionalização, portanto, com base em diferentes paradigmas consoante que está a lidar com os mercados norte-americanos, europeus, asiáticos ou africanos. A gestão internacional também é discutida neste unidade, de forma transversal, a partir do ponto de vista da gestão e gestão de tal tecnologia marketing.

Gestão de operações de produção é o domínio das realizações concretas de negócios. A maioria dos trabalhos o pessoal da empresa no âmbito das actividades operacionais. Gestão do processo de transformação relacionada com a concepção dos produtos e implementação de processos e fluxo de material. A escolha de configurações de produção física a, importância de decisão que usa os recursos financeiros da empresa para a aquisição de tecnologia de ussos para a sua utilização, limita se a flexibilidade de escolhas futuras, mas aumenta a eficiência. O modelado formal e burocrático associado à gestão da produção e continuamente desafiados pelo desejo de uma participação do pessoal nas decisões.

### A

#### **Macro marketing**

Marketing não é uma prerrogativa da empresa moderna; É fruto do sistema capitalista em que a empresa opera. Quando falamos de marketing como o motor de dinamismo social, ou a expansão económica ou quando culpou o abuso da sociedade de consumo, esta a referimos a macro marketing.

O processo social num macro marketing que direcciona o fluxo de bens e serviços para garantir que o fornecimento atende a demanda, de acordo com as leis e normas de uma sociedade, de modo que possa atingir os seus objectivos sociais e económicos.

O macro marketing, por sua vez, refere-se a actividades que uma empresa ou organização usa para atingir seus objectivos e satisfazer as necessidades dos clientes atuais e potenciais.

### B

#### **As áreas de marketing de tomada de decisão**

Marketing é uma função estratégica para o sucesso e sobrevivência de uma empresa.

A lista a seguir ilustra exaustivas as decisões típicas que preocupam os tomadores de decisão de marketing.

- Análise de demanda, encontrar um mercado, oportunidades de negócios; analisar concorrente;
- Descobrir e escolher os mercados-alvo;
- Fazer um plano de marketing para desenvolver as estratégias;
- Compreender o comportamento do consumidor;
- Estudar os hábitos de compra, gostos, atitudes e preferências do comprador;
- Assegurar a gestão de marcas e de embalagens;
- Gerenciar o serviço pós-venda e de garantias;
- Fazer o lançamento de novos produtos e serviços;
- Determinar e sugerir preços, descontos e abatimentos,
- Fazer a escolha de pontos de venda e gestão de comércio em detalhes;
- Seleccionar e gerenciar os intermediários e outros parceiros da cadeia de distribuição;
- Auxiliar na gestão da oferta, a disponibilidade de produtos e serviços no mercado.

### C

#### **As ópticas de gestão de marketing**

A evolução de gerenciamento de marketing está traduzida por muitas ópticas de gestão.

Aqui estão quatro abordagens específicas que ilustram a evolução do marketing gerências.

Alguns pensam (erradamente) que estas abordagens têm surgido em ordem cronológica. Na verdade, estes são quatro maneiras abordar gestão de uma empresa.

A óptica de produção;

A óptica saída;

A óptica venda;

Perspectiva de marketing (orientação para o mercado).

## MARKETING E A GESTÃO DE RELAÇÕES

Os Relacionamentos em Marketing

As principais referências na literatura de marketing têm negligenciado a compreensão e a construção de relações de longo prazo com os clientes, fornecedores, intermediários e outros stakeholders<sup>1</sup>. A empresa tende a orientar o seu tipo de relacionamentos em função da importância que o stakeholder reveste para os seus objectivos organizacionais e a sua capacidade de a influenciar (Tzokas, 2000), procurando intuitivamente maximizar o valor criado para o cliente e accionista, e gerindo as suas relações de modo departamental, não integrado e muitas vezes desordenado (o departamento de marketing é responsável pela gestão de relações com clientes, o departamento de compras com os fornecedores, o departamento financeiro com a comunidade de investidores, etc...).

Pode-se, pois afirmar que os modelos de marketing tradicionais não têm colocado ênfase suficiente na gestão de relacionamentos, excepto, talvez na área das public relations. As relações públicas "têm por objectivo o estabelecimento de relações de confiança entre uma empresa e os seus públicos, baseados num conhecimento e compreensão recíprocas" (Lahanque e Solatges, 1991, p.13). No entanto, há quem argumente (cf. Payne e Holt, 2000) que este modelo não é suficientemente rigoroso, falta-lhe ênfase relacional, e o fim último não consiste numa maior geração de valor para o cliente.

Em 1991, Christopher, Payne e Ballantyne desenvolveram, numa obra que é hoje considerada um marco na literatura da especialidade, o Modelo dos Seis Mercados. Nesse modelo, os diferentes stakeholders foram agrupados em seis conjuntos dominantes: Internal, Customer, Referral, Supplier, Influencer e Recruitment markets, por serem representantes de grupos que contribuem de modo efectivo para a posição da empresa no mercado. (Figura 1)



Para o marketing de relacionamentos será desejável que as empresas criem canais de relacionamentos com os seus clientes seleccionados, de modo a serem capazes de maximizar o seu valor de vida. Como tal, as empresas deverão realizar uma análise detalhada do mercado e identificar o tipo de actividade de marketing que precisam de direccionar para cada membro

do canal, incluindo compradores directos, intermediários, e consumidores finais, de modo a serem capazes de focalizarem os seus esforços e despesas na construção de relações mais profundas e sustentadas.

Os programas de retenção de sucesso, segmentam os clientes de acordo com a sua lucratividade de vida potencial, e a frequência da actividade de marketing relevante para cada segmento no sentido de explorar e aumentar o seu potencial. Neste sentido, é de referir a importância da “escada de fidelização” do marketing de relacionamentos apresentada na figura 2.



**Parceiro:** Alguém que tem uma relação de parceria com a empresa.

**Advogado:** Alguém que recomenda activamente a empresa a outrem, e que realiza acções de comunicação positiva pela empresa.

**Suporte:** Alguém que simpatiza com a organização e lhe é fiel, mas que assume uma posição passiva no que respeita a estabelecer acções de recomendação da empresa.

**Cliente:** Alguém que realiza aquisições com frequência à organização, mas que pode ter uma atitude neutra ou até mesmo negativa em relação à mesma.

**Comprador:** Alguém que apenas uma vez realizou negócios com a organização.

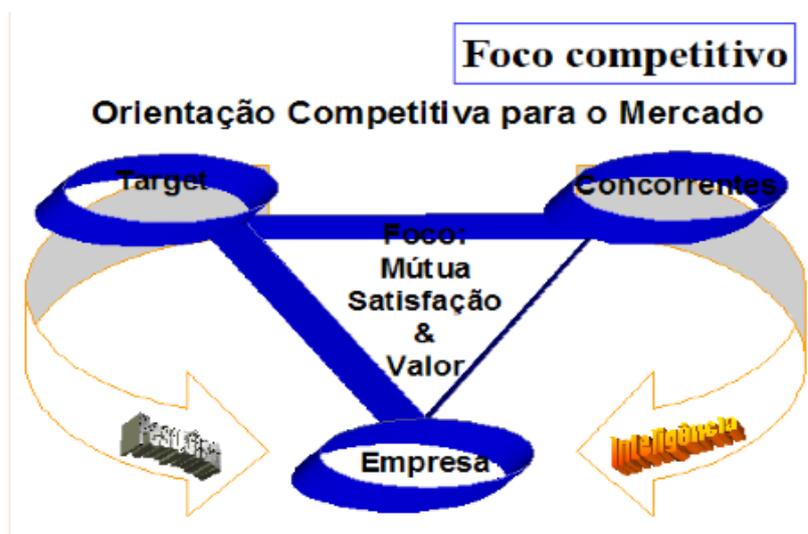
**Prospect:** Alguém que a organização acredita que pode persuadir no sentido de vir a realizar negócios.

### Plano de Marketing

O plano de marketing apresenta um roteiro de acção útil na justificativa de investimentos, reúne todas as ferramentas e princípios de marketing, e, seu valor e contribuição serão tão bons quanto forem as informações e análises em que se fundamentou.

- Organização (sequência lógica)
- Clareza (facilidade de leitura e entendimento)
- Abrangência (nível de análise e detalhe apropriado à empresa)
- Coerência (com políticas da empresa e informações de mercado)
- Honestidade (citação de fontes e premissas explicitas)
- Racionalidade (análises com conclusões e recomendações)
- Persuasão (recomendações apoiadas em bases sólidas)
- Atualização (Revisões permanentes acompanhando a dinâmica do mercado)

Apoiada nas recomendações acima, a empresa passa a desenvolver o plano de marketing que deverá conter os aspectos descritos passo a passo mais à frente deste texto. Helgo Max



### Resumo da Unidade

Com a conclusão do curso, os alunos deverão ser capazes de:

- Usar um sistema de informação de marketing, pesquisa de marketing, e técnicas estatísticas para reconhecer a situação de uma base de clientes no que diz respeito ao tipo, valor e características psicológicas;
- Sugerir objectivos financeiros e comportamentais para segmentos de clientes ou indivíduos, desenvolver programas de lealdade para aumentar o valor de cada segmento ou indivíduos e testar a eficácia dos programas.

### Instruções

As perguntas pré-avaliação a seguir são destinadas a orientar os alunos para ajudá-los a decidir se eles têm conhecimento e as habilidades necessárias para a conclusão do conteúdo apresentado neste módulo fundo suficiente. Como o instrutor que você deve incentivar seus alunos a avaliar-se ao tentar todas as perguntas fornecidas abaixo. É altamente recomendável que o aluno cumpra com as recomendações feitas na base da classificação obtida. Pesquisa em educação mostram consistentemente que a conformidade com a recomendação acabará por ajudar os alunos a estarem melhor preparados para ligar o novo com o seu conhecimento existente.

### CrITÉrios de Avaliação

Avalie suas competências em conceito das organizações empresarial esse assunto específico exercício sobre os conhecimentos adquiridos ao longo do curso sobre a noção das organizações e as suas complexidades no mundo dos negócios pontuação é igual ou superior a 12 fora de 15, você está pronto para usar este módulo. Se a sua pontuação é entre 08 e 12 pode ser necessário rever a sua a sua compreensão das organizações nos capítulos anterior

curso das organizações estrutura e ética organizacional. Uma pontuação inferior a 08 dos 15 indica que você precisa fazer um curso de Gestão dos Negócios. Tente as seguintes questões e avalie onde você está no texto.

### **Avaliação**

Prepare um ensaio (artigo), um máximo de sete (4) páginas, a relação entre as organizações empresarial a sua estrutura e a ética. Considere os diferentes tipos de organizações disponíveis no seu país (1) identificação e avaliação de oportunidades empresariais e praxearias Africa, Europa e Asia, (2) Evolução das empresas.

### **SISTEMAS DE AVALIAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO**

A qualidade de um sistema de avaliação determina, em grande medida, a qualidade da acção formativa. Por isso se adopta um sistema de avaliação contínua, rigoroso e que minimize a componente subjectiva, sempre presente.

A avaliação em formação online tem uma importância acrescida em relação à avaliação em regime presencial em virtude da natureza particular do próprio contexto de ensino-aprendizagem. Os instrumentos de avaliação devem ser variados de forma a anular ou reduzir ao mínimo admissível a possibilidade de fraude intelectual quanto à autoria dos trabalhos. Deste modo a avaliação do curso considera:

Uma componente de avaliação contínua, sumativa, que vale 60%, i.e., um máximo de 12 valores, desenvolvida ao longo de todo o curso e de cada unidade, e baseada na realização de trabalhos (individuais ou em grupo) que permitam aferir a aquisição de competências referentes a cada uma das unidades das diferentes actividades curriculares do curso.

Os trabalhos devem ser apresentados online, tendo prazos especificados previamente para a sua elaboração e apresentação, e têm extensão e valorização proporcional à duração do módulo a que digam respeito;

Uma componente de avaliação final, sumativa, que vale 40%, i.e., um máximo de 8 valores, baseada na elaboração de um trabalho aplicado final, realizado individualmente ou, excepcionalmente, por grupos.

Consideram-se com aproveitamento no curso os alunos que obtiverem a classificação mínima de 10 valores, em 20 possíveis, e que tenham apresentado o trabalho final.

A avaliação final será calculada com a aplicação da seguinte fórmula:

Onde:

AF = Avaliação Final

Mi = Avaliação dos Unidades 1 a 4

M5 = Avaliação do Módulo de Gestão dos Negócios (Final)

Unidade de avaliação

## Tenta as seguintes questões

- Qual é a ligação entre a estratégia da empresa e a estratégia de tecnologia da informação?
- Como garantir o desenvolvimento harmonioso da infra-estrutura tecnológica para atender a mudança de portfólio de sistemas de aplicações de informação?
- Quais são os padrões e normas comuns em toda a organização? Será que os gerentes de negócios aceitar e compreender a natureza e o papel das normas relacionadas com a infra-estrutura tecnológica?
- Os gestores têm as habilidades para compreender e avaliar os potenciais impactos da infra-estrutura tecnológica em processos de trabalho e organização?
- Quem decide sobre as compras e investimentos? Será que a responsabilidade está centralizada nas mãos de especialistas em TI, descentralizadas para os usuários ou compartilhado entre os dois?
- Será que o desempenho da infra-estrutura em termos de capacidade, tempo de resposta, segurança e qualidade satisfaz as necessidades actuais dos usuários?
- É melhor para compartilhar os recursos da infra-estrutura de tecnologia para conectar toda a organização ou para construir ilhas quase autónomas?
- Em conclusão, a infra-estrutura de tecnologia influencia fortemente o desenvolvimento de sistemas de informação e comunicação nas organizações.

Aqui estão algumas perguntas relacionadas com o infra-estrutura gestão dos recursos "informação" que é responsável pelo arquivo de actualização nas instalações do cliente?

Quem pode consultar o arquivo do cliente?

Será que a actualização do arquivo ao cliente deve ser directo ou em diferido?

Qual é o nível de segurança relacionada com o uso do arquivo do cliente?

Como usar a tecnologia de armazenamento para evitar a duplicação de dados durante a actualização quando os mesmos dados são utilizados por vários aplicativos e vários usuários?

Em conclusão, a gestão da infra-estrutura da fonte de informação é a lógica e para aumentar a coerência global

## Leituras e Outros Recursos

Aqui, a forma de perguntas, alguns desafios e problemas na gestão da infra-estrutura de tecnologia voltada para organizações (Ross et al., 1996):

TAMILIA, Robert, Issues and problems in the Development of Contemporary Micromarketing, Knowledge, Canadian journal of administrative Sciences, vol. 9, juin 1992, p. 80-97

BARTELS, Robert, the History of Marketing Thought. 3º éd., Columbus, Ohio, Publishing Horizons, 1988.

Fonte: Adaptado de Christopher et al. (2002, p.48)

Para Christopher et al. (2002), esta escada de fidelização identifica os diferentes estádios do desenvolvimento de um relacionamento, e aplica-se a todos os grupos da cadeia de distribuição da empresa, compradores, intermediários e consumidores.

Segundo estes autores, não é necessariamente desejável realizar um mesmo tipo de relacionamentos com todos os clientes. Como tal, os gestores devem considerar o valor de vida dos clientes existentes e determinar o tipo de envolvimento que se pretende obter, tendo por base o custo associado e crescente de um maior envolvimento.

Área Referências Principais contributos

Marketing de Consumo

Dwyer, Schurr e

Oh (1987);

Anderson e Narus

(1990); Spriggs e

Nevin (1992)

Estes autores salientam que existem relacionamentos contínuos e não discretos entre os membros participantes nos canais de distribuição, na medida em que revelam expectativas, exibem confiança mútua e realizam planos para o futuro.

Marketing Industrial

Hakansson (1982);

Jackson (1985);

Gummesson

(1987); Anderson

e Narus (1991)

Estes autores revelam de um modo geral, que os custos associados à mudança de fornecedor podem ser muito elevados. Os processos industriais e de manufactura representam, na maior parte das vezes, envolvimento de longo prazo com fornecedores e clientes. Contudo,

os relacionamentos mais seguros revelam-se ser aqueles que resultam em programas de parceria Marketing de Serviços Berry e Gresham (1986); Crosby (1989); Crosby, Evans e Cowles (1990); Czepiel (1990); Gronroos (1990,1991,1994)

Das várias contribuições, é de frisar que as relações de longo prazo são compostas por uma série de encontros e de interações entre clientes e prestadores satisfatórias, que desenvolvem uma maior confiança, envolvimento e participação entre os intervenientes, gerando-se ligações pessoais e económicas, que sustentam uma relação extensa e a própria fidelização.

Marketing Interno Berry(1981); Gummesson (1987); Gronroos (1990)

Para estes investigadores, o marketing interno visa mobilizar os funcionários para uma nova

visão de marketing de relacionamentos e motivar para o desenvolvimento e implementação do marketing de relacionamentos. Como tal, a organização deverá reconhecer as necessidades dos seus funcionários e satisfazê-las.

Fonte: Buttle (1996).





### **Sede da Universidade Virtual africana**

The African Virtual University  
Headquarters

Cape Office Park

Ring Road Kilimani

PO Box 25405-00603

Nairobi, Kenya

Tel: +254 20 25283333

[contact@avu.org](mailto:contact@avu.org)

[oer@avu.org](mailto:oer@avu.org)

### **Escritório Regional da Universidade Virtual Africana em Dakar**

Université Virtuelle Africaine

Bureau Régional de l'Afrique de l'Ouest

Sicap Liberté VI Extension

Villa No.8 VDN

B.P. 50609 Dakar, Sénégal

Tel: +221 338670324

[bureauregional@avu.org](mailto:bureauregional@avu.org)

