

# Princípios de Gestão - Progénio Jorge (2020)

Tema 1 - Enquadramento geral: A gestão e os seus atores

Bibliografia: Carvalho, L.; Bernardo, M.; Sousa, I.; Neves, M. (2016), Gestão das Organizações: uma abordagem integrada e prospectiva

Capítulo 1 - Desafios que se colocam à gestão moderna

Séc XXI - economia do conhecimento alicerçada nas TIC

Fatores essenciais: inovação  
acesso à tecnologia  
qualificação dos recursos humanos  
analítica → gestão e análise de dados

Globalização - interdependência global no que respeita a fluxos de recursos, de informações, de produtos, de serviços e de mercados que na perspetiva da gestão impõe a competição empresarial global

Multiculturalidade - diversidade dos trabalhadores

Ética - conjunto de padrões morais que nos permitem distinguir os comportamentos bons e maus

## Capítulo 2 - A gestão e o gestor

Organização

vs

Empresa

Entidade com capacidade de produzir bens ou serviços necessários à comunidade munida de um grupo social → sistemas abertos que interagem com o ambiente exterior de forma a transformar inputs em outputs

Entidade que desenvolve uma atividade económica. É assim um agente económico autónomo com objectivo de otimização do lucro a longo prazo  
objectivo: encontrar a combinação ótima de inputs para potenciar a sua produção de outputs (a.k.a. eficiência)

Eficácia - grau de satisfação dos stakeholders

Cracão de valor - benefícios gerados para o cliente pode determinar o sucesso da organização

Funções da gestão

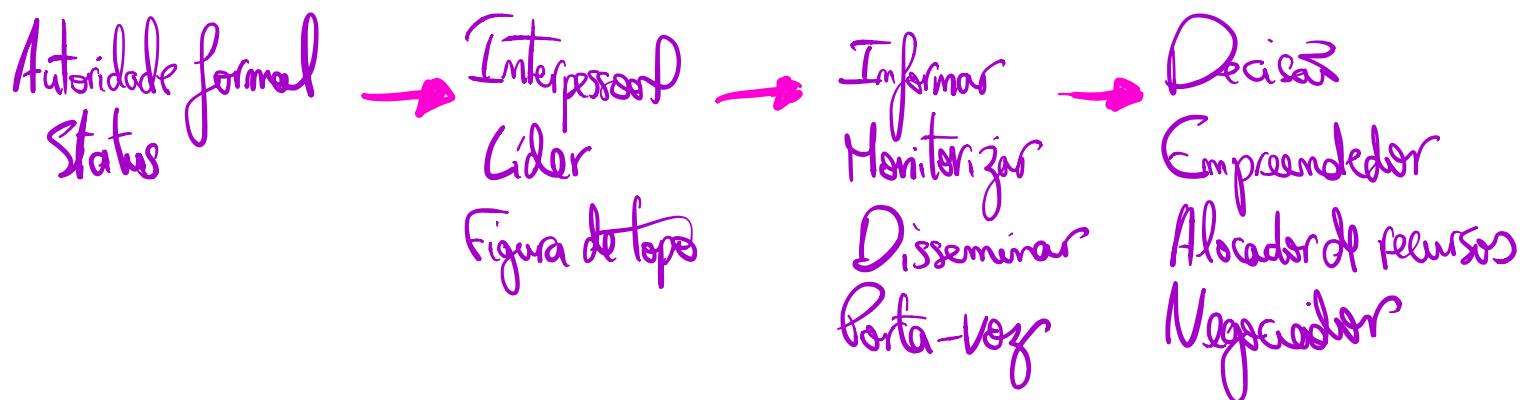
Planeamento

Organização

Dir.ção

Controle

Gestor - Pessoa responsável pelas quatro funções fundamentais da gestão



## Responsabilidades dos gestores

Gestores funcionais: responsáveis por grupos de trabalho segmentados de acordo com as suas funções

Gestores gerais: gestores de topo  
gestores intermédios  
chefes diretos  
gestores de projetos

## Competências dos gestores

Conceptuais: análise da organização (global e longo prazo)

Humanas: comunicar em equipas, liderar, motivar, resolver, coordenar

Técnicas: específicas para cada disciplina

# Capítulo 3 - Evolução e perspetivas da gestão: do passado ao presente

Abordagens Clássicas	Abordagens Comportamentais	Modernas teorias da gestão	Perspetivas de inclusão presente-futuro
gestão científico (Taylor)	Escola das relações humanas (Mayo)		Performance e qualidade
Teoria geral da administração (Fayol)	Teoria das necessidades de Maslow	Teoria Sistémica	Consciência Global Organizações que aprendem
Teoria da burocracia (Max Weber)	Teoria de X e Y (McGregor)	Teoria contingencial	Liderança no séc. XXI

Foi da gestão científica - Frederick Taylor  
"Principles of Scientific Management"

- Desenvolvimento de uma ciência para cada posto de trabalho
- Fundada na seleção de trabalhadores por competências
- Formação dos trabalhadores e inventos adequados
- Apoio contínuo com planeamento e acompanhamento

Teoria Clássica da Administração (Henry Fayol)

Como gerir empresas mais complexas

Administration Industrielle et Générale

→ Gestores têm de ser formados em gestão

Teoria Burocrática da Administração (Max Weber)

(Max Weber)

↳ Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo

➤ Obediência feita a regulamentos legais em vez de um único indivíduo

Burocracia - Conjunto de regras impersonais e escritas que definem de forma racional a hierarquia, os direitos e os deveres inerentes a cada posição, recrutamento, etc...

Abordagens comportamentalistas

Assunção: pessoa é social

Teoria das Necessidades  
Abraham Maslow

Estudos de Hawthorne  
e Elton Mayo

Teoria X e Y  
Douglas McGregor

- Estímulos psicológicos que os indivíduos sentem para satisfazer as suas necessidades

- Trabalhador é influenciado pelas normas sociais  
- Grupos e organizações informais  
- Valorização das relações humanas  
- É possível ser demotivado especializado e monotonio

"Aspectos humanos da empresa"  
X - pessoas têm aversão ao trabalho  
Y - pessoas são criativas e competentes

↓ Princípio das necessidades

Realizações Pessoal

Estimão

Relacionamento

Segurança

Fitofisiológicas

↓ Necessidades fisiológicas  
psicológicas  
auto-realizadoras

↓ Gestor altera o seu  
acompanhamento de  
acordo com o trabalhador  
x em Y

## Teorias Modernas ou Neoclássicas

Teoria Sistemica: empresa é um sistema com partes diferentes mas inter-relacionadas  
(Chester Barnard) incorporado num sistema ainda maior - a sociedade

Dois sistemas:

- ① sistema cooperativo inclusivo
- ② organizações, partes de sistemas cooperativos

Teoria Contingencial: implementar práticas ajustadas a cada desafio em  
(Lawrence e Lorsch) situações  
organizações vs ambiente

Perspetivas de evolução: presente < futuro (estudos mais à frente)

Gestão da qualidade, Ética e Responsabilidade Social, Empreendedorismo, Globalização, ...

# Tema 2 - Planeamento

Bibliografia: Carvalho, L.; Bernardo, M.; Sousa, I.; Neves, M. (2016), Gestão das Organizações: uma abordagem integrada e prospectiva

## Capítulo 4 - Missão e Objetivos

### Missão

Ponto de partida de uma organização

Reflete a razão da sua existência

Estabelece a direção que todos na organização devem seguir

### Visão

Ponto a atingir pela organização no futuro

Firma como espera ser reconhecida por todos

### Declaração de Valores

Princípios básicos orientadores da sua ação

Atender às necessidades da organização e de todos que a rodeiam

### Objetivos

- ─ globais (grandes) ① Estendendo objectos com os planos
- ─ específicos (mais) ② Serem importantes
- ─ operacionais (diários/mensais) ③ Serem claros

- ④ Estarem adequadas aos recursos
- ⑤ Sejam mensuráveis

Vantagens do estabelecimento de metas (quantificação de objetivos)

- |                            |                                   |
|----------------------------|-----------------------------------|
| ① Diminuir a Subjetividade | ④ Promover a melhoria progressiva |
| ② Clarificar as intenções  | ⑤ Incentivar a inovação           |
| ③ Lerar os compromissos    |                                   |

## Capítulo 5 - Planeamento e Gestão Estratégica

Gestão organizacional - forma como a organização se vai posicionar no mercado onde atua para alcançar as suas metas e objetivos

Análise da situação estratégica  
conhecimento da ambiente externo e interno

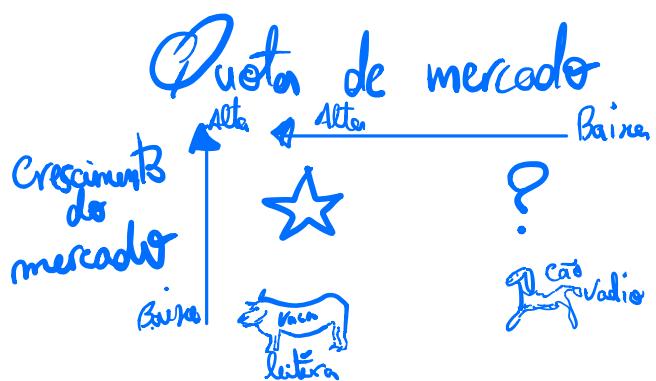
Análise SWOT  
strengths      weaknesses      opportunities      threats

fazer uma lista dos itens associados a cada letra +  
delinear uma estratégia

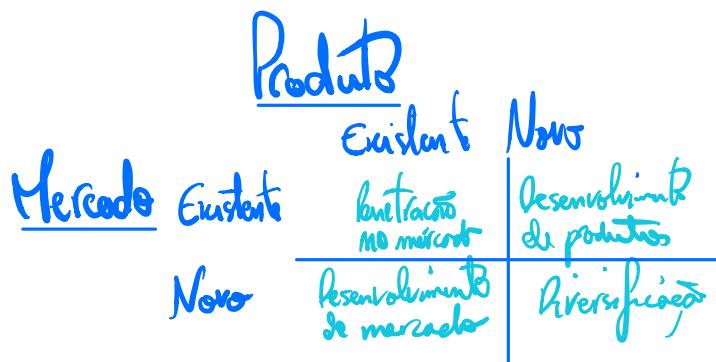
Modelo de Porter - 5 forças de Porter (1979) que determinam ↘  
de um mercado      competitividade      atratividade

Fornecedores / Clientes / Novos concorrentes / Substitutos / Concorrentes

Matrix BCG  
(análise de portfólio)



Matrix de Ansoff



Planos

estratégicos  
Médio/Longo prazo

Operacional  
Específico e de curto prazo

Gestão estratégica - formulação e implementação da estratégia no nível da organização

## Capítulo 6 - Marketing

Perspectivas do marketing (cronologicamente)

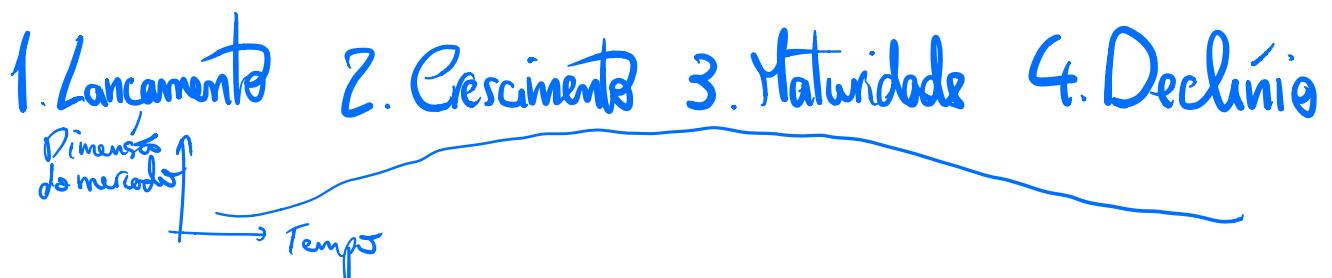
- Produção
- Vendás
- Cliente

Tem como fim:  
Criar valor e satisfazer os clientes  
Marketing social  
Marketing holístico

# Os 4 Ps da gestão de marketing (marketing-mix)

1. Product    2. Price    3. Place    4. Promotion

## O ciclo de vida do mercado



## Comportamento dos clientes

- Business-to-business (B2B)
- Business-to-consumer (B2C)

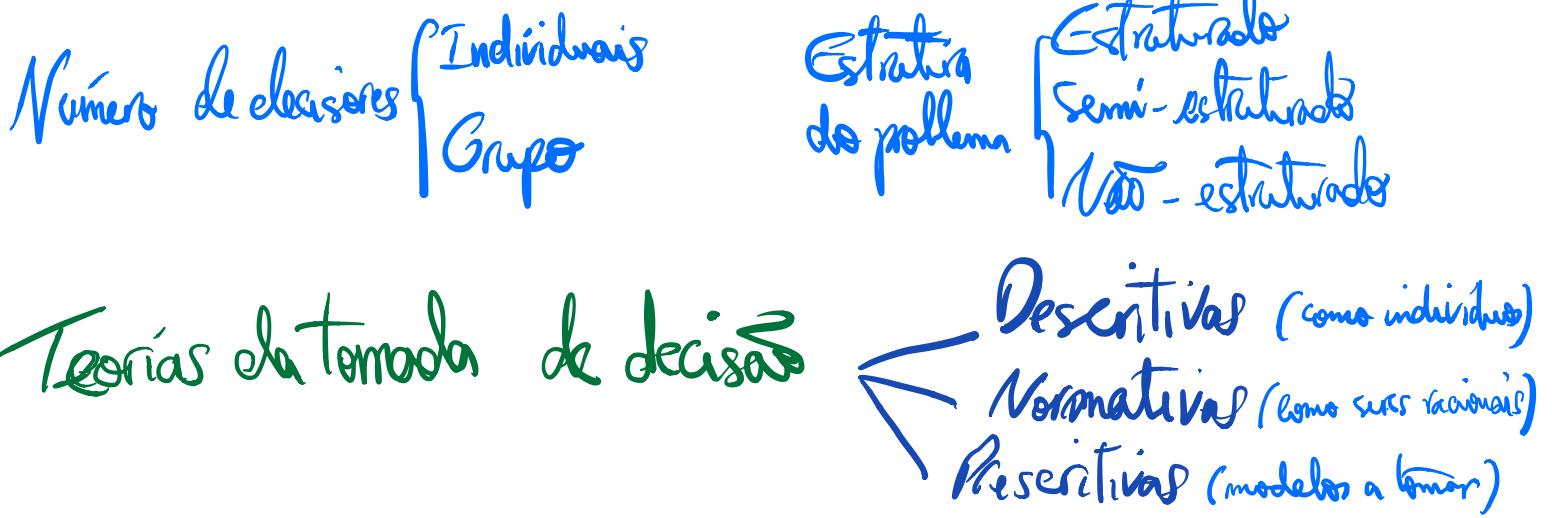
## Capítulo 7 - Tomada de decisão

### Tipos de decisões

Nível da gestão	{	Operacionais
		Gestões intermédias (táticas)
		Estratégicas
Nível de certeza	{	Certeza
		Risco
		Incerteza

• Escolha de um curso de ação, de entre várias alternativas possíveis, com o objetivo de atingir um fim específico.

Frequência { Programadas, rotineiras ou repetitivas  
                    { Não programadas, uma vez



## Processo de Tomada de Decisão (Herbert Simon)

- |  |  |   |
|--|--|---|
| <b>Informação</b><br>(intelligence)<br>ambiente envolvente | <b>Projeto</b><br>(design)<br>estrutura o problema | <b>Escolha</b><br>(choice)<br>curso de ação mais apropriado |
|--|--|---|

Mintzberg, Raisingsham e Thoret  
 Processo de tomada de decisões estratégicas

- |   |   |  |
|---|---|--|
| <b>Identificação</b><br>- Procura de situações problemáticas para resolver<br>- Reconhecimento<br>- Diagnóstico | <b>Desenvolvimento</b><br>- Desenvolvimento alternativas de soluções<br>- Pesquisa<br>- Desenho | <b>Seleção</b><br>- Escolhido o curso de ação<br>- Filtração<br>- Ajustes e escolha<br>- julgamento, - bugary<br>- Autorização |
|---|---|--|

# Apoio à tomada de decisão

- Modelos de investigação operacional
- Árvores de decisão
- Simulações
- Construção de cenários
- Sistemas computacionais de suporte à decisão

# Tema 3 - Organização

Bibliografia: Carvalho, L.; Bernardo, M.; Sousa, I.; Negar, M. (2016), Gestão das organizações: uma abordagem integrada e prospectiva

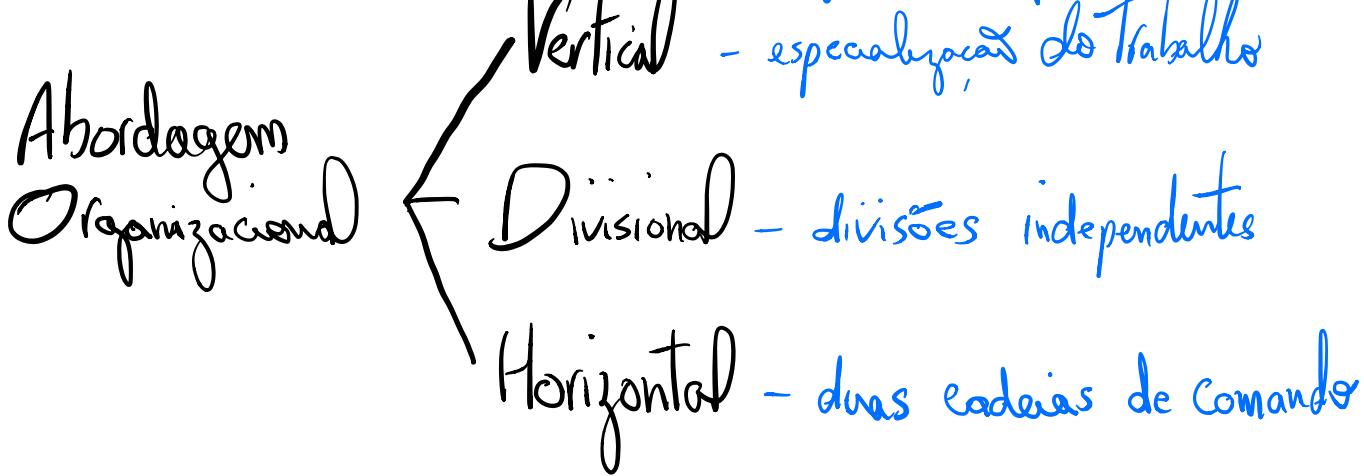
## Capítulo 8 - Departamentalização

Departamento - unidades especializadas que desenvolvem funções específicas dentro da empresa.

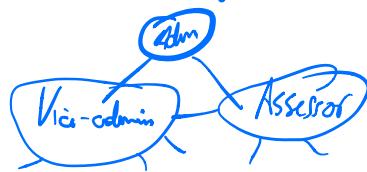
Departamentalização - processo de agrupamento de clientes, grupos especializados, atividades ou funções desenvolvidas dentro da organização, com o propósito de criar uma melhor coordenação,

Estrutura Organizacional - processo de agrupamento de atividades, recursos humanos e físicos, permitindo a sua partilha, de forma a alcançar os objetivos da organização.

Especialização / Divisão / Organização / Encadeamento

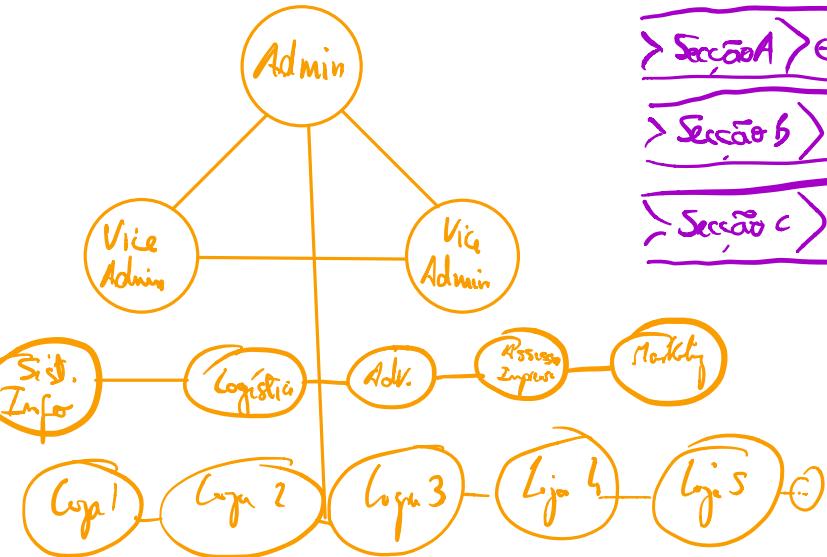


**Organograma** - Representação gráfica em diagrama mostrando a estrutura formal de uma organização (quem reporta a quem)

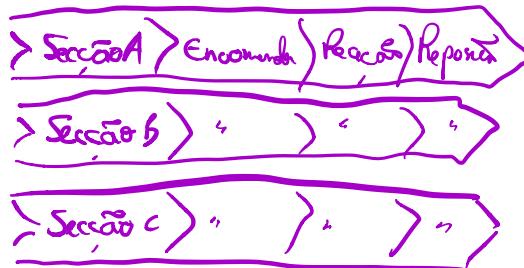


## Formas de Departamentalização

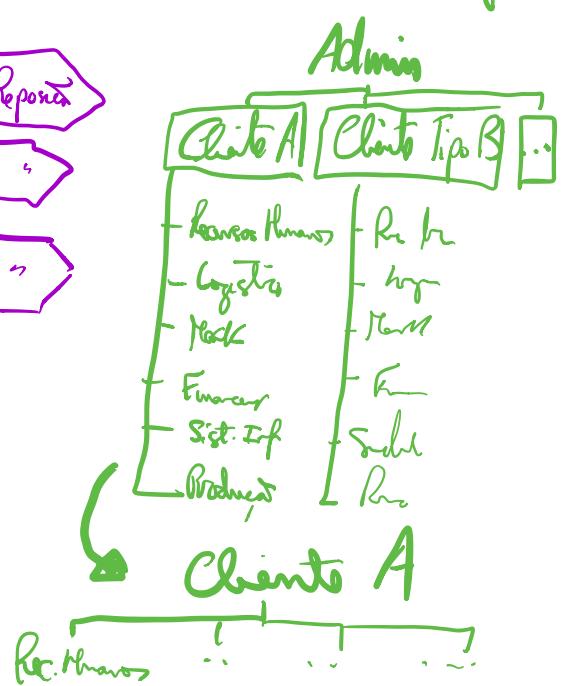
Empresa de grande distribuição



Por Seções



Por Clientes



Por funções



Por Processo



- Por produto / ou serviço
- Por cliente
- Por área geográfica
- Por projeto
- Por combinação de abordagens

Funcional + de Produto

Departamentalização Matricial

	Rec. Humanos	I&D	Financeiros	Mkt...
Produto A				
Produto B				
...				

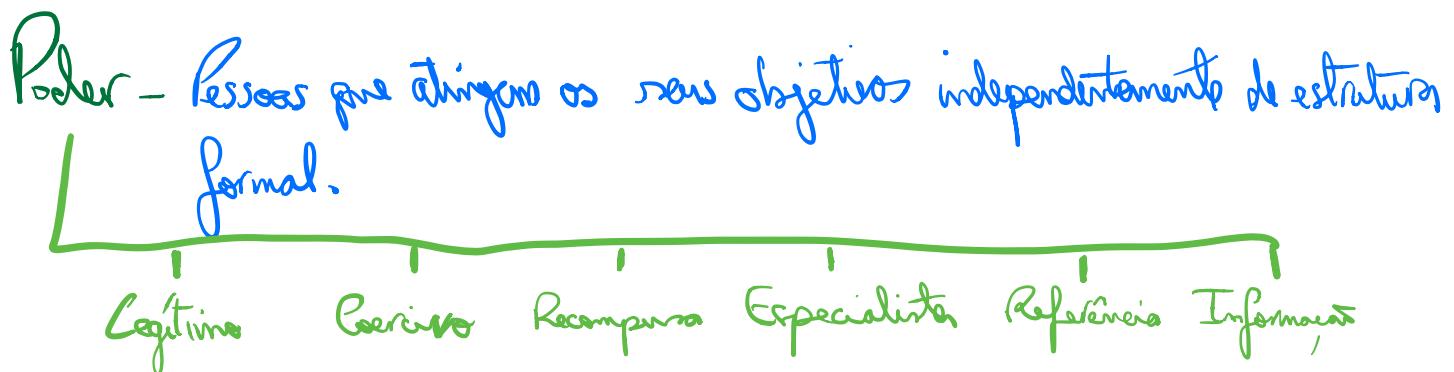
## Capítulo 9 - Coordenação, Poder e Delegação de Poder

Autoridade - Poder legítimo que um superior hierárquico tem para dirigir os subordinados que lhe estão diretamente sujeitos

Autoridade de linha - Supervisão direta de superiores para subordinados

Autoridade de staff - Grupos de conselheiros mas sem capacidade de direção de trabalho

Autoridade funcional - Autoridade em mais do que um departamento



Unidade de Comando - uma pessoa da organização receber ordem de apenas uma chefia hierárquica

## Delegação da autoridade

→ Responsabilidade de um superior hierárquico atribuída a um superior hierárquico

## Centralização vs. Descentralização

- Decisões estratégicas
- Compromissos de médio e longo prazo
- Novos investimentos / mercados
- Menor número de níveis hierárquicos
- Menos segurança
- Maior eficiência e rapidez

- Processo de decisão mais rápido
- Decidir mais perto da ação
- Mais tempo para a administração desenvolver estratégias
- Efeito motivador
- Dificuldade de coordenação
- Necessidade de controles
- Ineficiência

# Capítulo 10 - Gestão de Recursos Humanos

Papel da gestão de  
recursos humanos}

11 Pontos de Partida

- Integridade
- Transparência
- Diversidade
- Gestão de competências
- Um clima que estimula a aprendizagem

- Planeamento de recursos
- Promocões
- Planeamento
- Relações com outras organizações
- Despedimentos
- Planeamento da formação interno
- Formação interna de pessoal
- Avaliação de desempenho
- Ajustamentos e ligação com ambiente exterior
- Planeamento e execução de estratégias de recrutamento

## Modelo Típico de Gestão Estratégica de RH

- Etapa 1 - Missão e Valores
- Etapa 2 - Análise Ambiental
- Etapa 3 - Formulação da Estratégia
- Etapa 4 - Implementação da estratégia
- Etapa 5 - Avaliação da estratégia

## Recrutamento

A Contratação de pessoas é o maior investimento das organizações.

## Tipos de Recrutamento

- Interno
- Externo
- Misto

## Movimentação de Pessoal

- Vertical (promoções)
- Horizontal (transferências)
- Diagonal (as duas)

**Seleção** - Processo onde um recrutador escolhe entre os candidatos a pessoa que mais se adequar para a vaga disponível, considerando as condições atuais do mercado

## Modelo de decisões sobre os candidatos

**Colocação** - uma vaga, um candidato

**Seleção** - uma vaga, vários candidatos

**Classificação** - várias vagas, vários candidatos

# Tema 4 - Liderança

Bibliografia: Carvalho, L.; Bernardo, M.; Sousa, I.; Negar, M. (2016), Gestão das organizações: uma abordagem integrada e prospectiva

## Capítulo II - Liderança organizacional

Liderança - capacidade de influenciar pessoas de forma a levá-las a empenhar-se e comprometer-se, voluntariamente, com determinados objetivos e metas.  
(depende muito do líder e das suas características)

### Teorias de Liderança

Abordagem -

- Tracos de personalidade
- Comportamental
- Contingencial ou Situacional

Históricamente

Liderança - Transacional (tracos entre líder e liderados) ↓  
- Transformacional (liderados influenciados pelo líder e vice-versa)

# Liderança

vs

# Gestão

Gestão da inovação

Inovar

Atrair pessoas com a visão

Apresentar valores

Foco nas pessoas

Responder "Oui", "Porque"

Gestão da complexidade

Gerir

Organizar e treinar as pessoas

Definir estruturas e hierarquias

Foco nos sistemas e estruturas

Responder "como" e "quando"

## Importância da

## Comunicação

Processo pelo qual os indivíduos transmitem a informação entre si e a forma como interpretam o significado dessas informações.

Líder precisa de boas capacidades de comunicação para transmitir a sua visão e motivar os liderados

## Capítulo 12 - Motivação

- Indivíduos motivados irão ser altamente produtivos, produzindo trabalho de alta qualidade, com elevada eficiência.

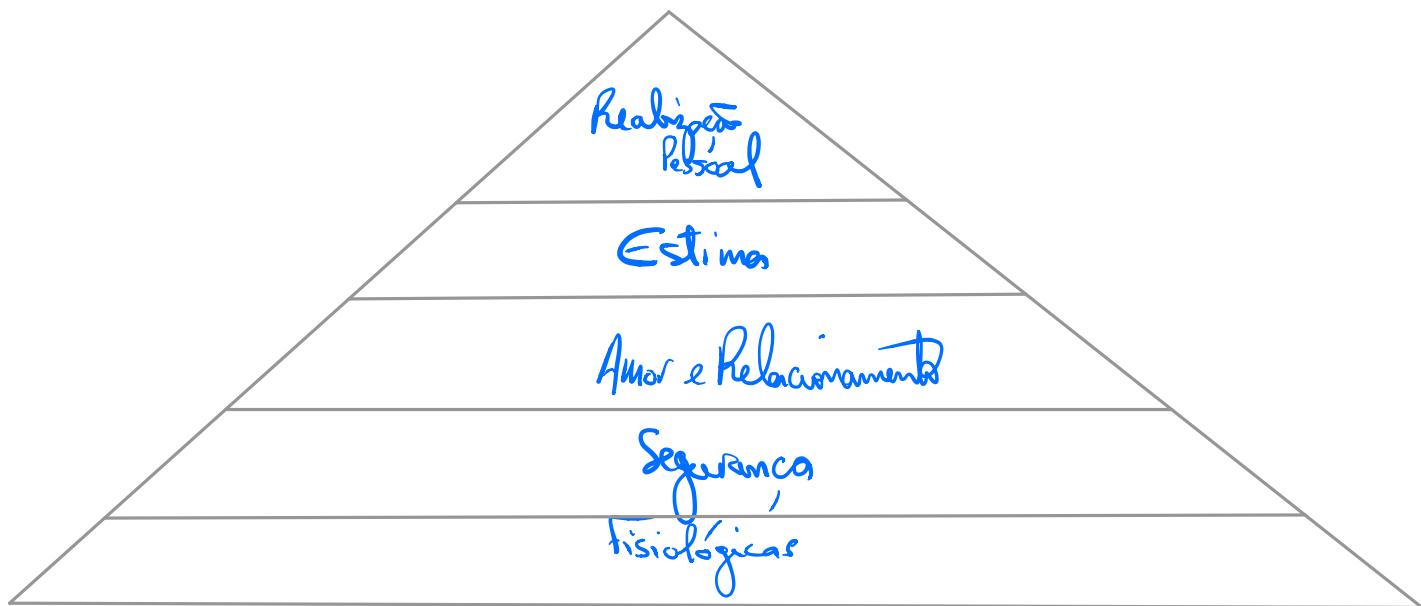
Motivação

Intrínseca - depende da personalidade, vontade, energias e crenças de cada indivíduo

Extrínseca -

monetárias, promoções, reconhecimento, ...

## Teoria de Hierarquia das Necessidades do Maslow



## Teoria Motivação - Higiene de Herzberg

Conteúdo de Trabalho

- realização
- reconhecimento
- progresso
- valorização pessoal

Higiene Mental

- políticas e admin da empresa
- supervisão
- relações interpessoais
- salário
- segurança no emprego

## Teoria da Equidade

- Motivação do indivíduo depende da comparação que ele faz do seu comportamento / resultados com os dos restantes indivíduos.

## Capítulo 13 - Grupos e Equipas de Trabalho

Equipa - grupo de pessoas envolvidas numa mesma atividade, com metas e objetivos comuns (esforço coletivo)

Grupo - conjunto de três ou mais pessoas que interagem entre si, com vista à resolução de objetivos inter-relacionados (predominio do esforço individual)

### Tipos de Equipas

Interdependente

De Projeto

Interdisciplinar

Independente

Virtual

## Fases de Trabalho em Equipes

Processo de Transição (especificação de objetivos e estratégias)  
de Ação (monitorização e coordenação)  
Interpessoais (resolução de conflitos, motivação)

## Estilos de Liderança de Equipes

- Autoritário
- Democrático
- Liberal ou Laissez-faire

## Capítulo 14 - Gestão da Mudança

Organização → Ambiente Dinâmico → Mudança

# Mudanças a nível da Organização

• Tecnologias • Produtos • Estruturas • Pessoas e Cultura • Estratégia

- Mudança Organizacional
  - Incremental (alterações mínimas)
  - Transformacional (alterações profundas)
  - Evolucionária (adequação da organização em resposta a fatores externos)
  - Revolucionária (rotina com o passado)

## Modelo de Implementação da Mudança de Kotter

- 1) Criar uma noção de urgência
- 2) Formar um grupo BESO para implementar a mudança
- 3) Desenvolver uma visão de mudança
- 4) Comunicar a visão
- 5) Capacitar as pessoas para atingir de acordo com a visão
- 6) Planejar de forma a atingir ganhos a curto prazo
- 7) Consolidar a evolução e produzir ainda mais mudanças
- 8) Incorporar as mudanças na cultura da organização

A implementação de um processo de mudança irá sempre encontrar resistência

# Tema 5 - Controlo de gestão

Bibliografia: Carvalho, L.; Bernardo, M.; Sousa, I.; Neves, M. (2016), Gestão das organizações: uma abordagem integrada e prospectiva

## Capítulo 15 - controlo de gestão (CG)

→ Sistema que possibilita aos gestores o acesso a informações para dirigir e tomar decisões adequadas para o futuro das organizações

- Mede o desempenho
  - ↳ financeiro
  - ↳ operacional
  - ↳ humano
  - ↳ comercial
- Finalidade:
  - Encontrar ocorrências que afastem as organizações dos objetivos que traçaram
  - Levar a cabo atividades que conduzam as organizações ao alcance dos seus objetivos

Descentralizado - dirige a maior e melhor supervisão dos recursos

# Avaliação

## Razões

1. Monitorizar a situação
2. Comunicar a situação
3. Confirmar as prioridades
4. Impor progressos

## Objetivos

Permitem comparar o desempenho relativamente às intenções da organização previamente estabelecidas

"aumentar as vendas"

## Pretas

Quantificação dos objetivos

"10%"

## Indicadores

Determina o que acontecem num dado período

- Relevantes
- Credíveis
- Baratos
- Simples

"Variação das vendas"

# Balanced Scorecard (BSC)

- técnica de planeamento estratégico
  - contribui para indicar os segmentos onde a organização deve competir
- Quatro tipos de indicadores (em conjunto com missão/visão/estratégia)
1. Financeiros
  2. Clientes
  3. Processos internos
  4. Aprendizagem e crescimento

# Benchmarking

- Técnica de comparação do desempenho de uma organização e os seus pares, em termos de processos e produtividade.

custo                  qualidade                  tempo

- visitas
- tempo
- base de dados

## Capítulo 16 - Qualidade

Visão do Cliente  
(externa)

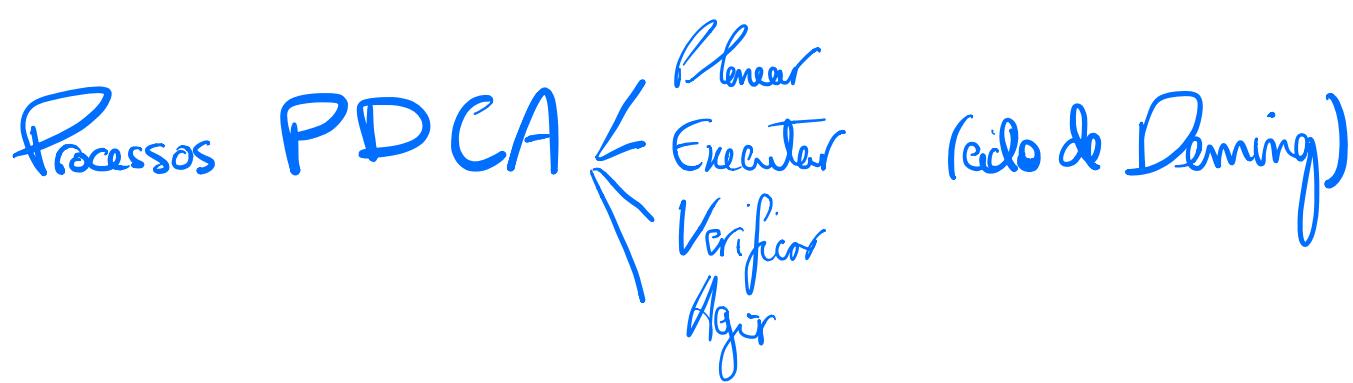
vs.

Visão da empresa  
(interna)

- realizar ambas

## Gestão da Qualidade Total (TQM - total quality management)

Filosofia de disponibilizar aos seus clientes produtos e serviços que atendam plenamente às suas necessidades



## Norma ISO 9001 (de 2008)

- Processos para ofertar um produto/serviço

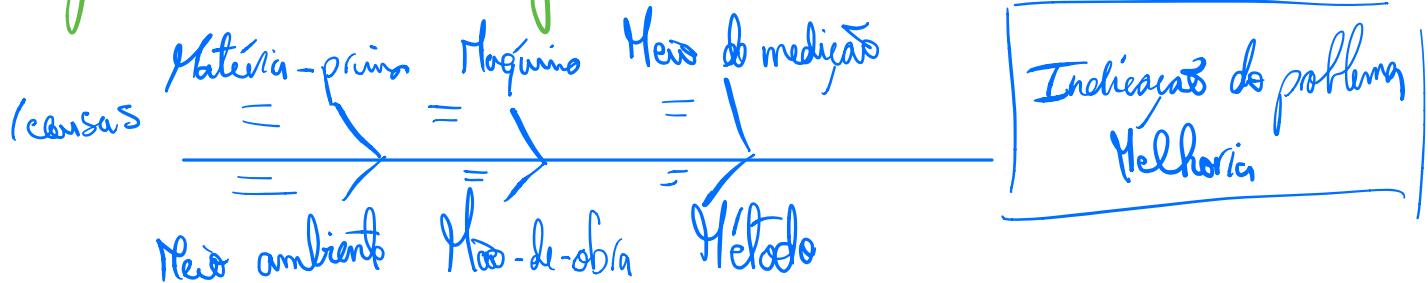
## Ferramentas básicas da qualidade

### Grupos de ferramentas estatísticas

- Ferramentas básicas (7 QC Tools)
- Ferramentas intermédias
- Ferramentas avançadas
- Ferramentas de planeamento

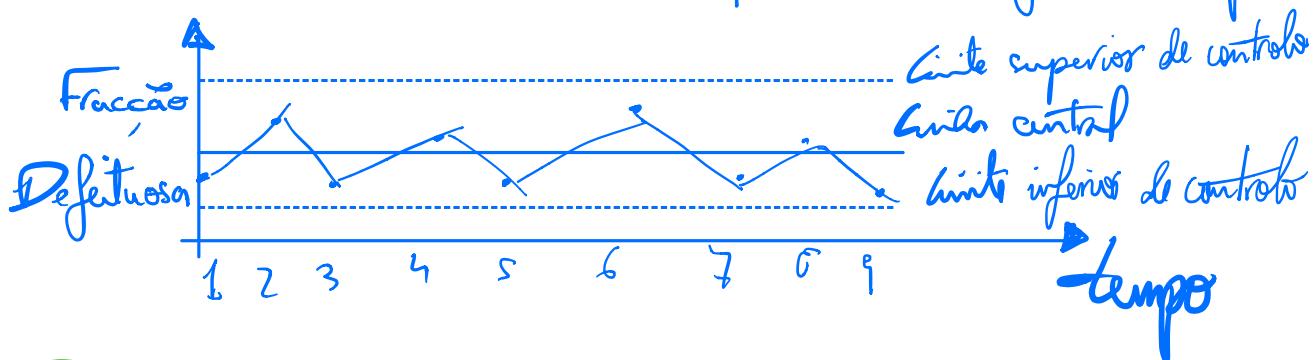
## Folha de verificação (diagrama de concentração de defeitos)

### Diagrama de Causa a Efeito (CEA)

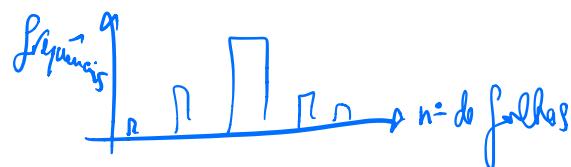


# Gráficos de Controlo

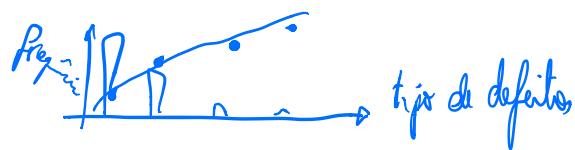
estudo das variações de um processo ao longo do tempo



## Diagramas de Barras



## de Pareto



## de Dispersão



## Estratificações

# Capítulo 17 - Gestão das Operações

Operações: transformação de recursos em produtos (bens e serviços)

Gestão das operações: gestão do transporte e armazenagem de bens para depois serem transformados num produto final

## Indústria

Producir bens tangíveis que podem ser produzidos e armazenados para consumo posterior

## Serviços

Producir bens intangíveis muitas das quais implicam a coprodução por parte dos consumidores e não são armazenáveis

Planejar, organizar, liderar, controlar as operações

Produtividade - medida que permite aferir a eficiência de uma organização

## Planeamento

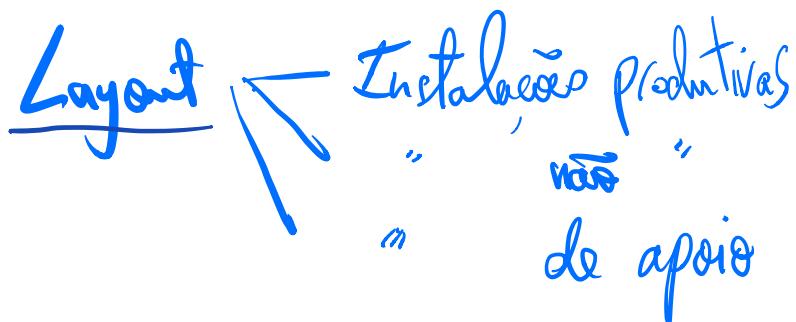
1. Prever a procura futura
2. Transportar as previsões para as necessidades reais
3. Elaborar planos de capacidade física
4. Analisar e comparar resultados e riscos de planos alternativos

## Localização das instalações

- custos de distribuição
- proximidade ao mercado consumidor

## Layout e Planeamento da planta

- Ter espaço suficiente
- Reservar áreas
- Permitir fluxos contínuos
- Evitar congestionamentos
- Utilizar todos o espaço
- Facilitar a supervisão



## Gestão de Stocks

materias-primas ou produtos intermédios que a organização mantém para fazer face às necessidades

- MRP (materials resource planning) - produtos finais são calendarizados para determinar os materiais necessários à sua produção
- MRP II - compara as necessidades de planeamento de necessidades de materiais com os recursos e calendariza custos unitários
- Just in time - tentar que as quantidades de produção equivalem às quantidades entregues

# Capítulo 18 - Sistemas de Informação para Gestão (SIG)



Sistema suportado por computadores para coletar, manter, armazenar, analisar, produzir e distribuir dados e informações

1. Pessoas (utilizadores)
  - Visualizador
  - Modificador de informação
  - Decisão
2. Dados
3. Software
  - aplicações
  - base de dados
4. Hardware

## Benefícios dos SIG

- Aumento de eficiência
- Aumento da eficácia
- Vantagens competitivas

## Papel dos SIG

- Nível operacional
- Nível tático
- Nível estratégico

## Constrangimentos na adoção dos SIG

1. Incompatibilidade organizacional
2. Não-acessos dos utilizadores
3. Não-usabilidade

# Dados

## Variáveis

Nominais

Ordinais

Intervalos

Ráctios

## Classes

Espaciais

Atributos ou não espaciais

# Tema 6 - Gestão global e ética empresarial

Bibliografia: Carvalho, L.; Bernardo, M.; Sousa, I.; Negar, M. (2016), Gestão das organizações: uma abordagem integrada e prospectiva

## Capítulo 19 - Gestão global

"think local, act global"

### Desafios da gestão internacional

operações que permitem transações comerciais que visem os lucros fora das fronteiras nacionais

### Formas de Internacionalização

#### 1. Estratégias de entrada em novos mercados

- Compra de recursos num outros países
- Exportações e importações
- Licenciamentos

#### 2. Investimento direto estrangeiro (IDE)

- Joint Venture
- Abertura de empresa subsidiária

## Empresas Multinacionais

- Empresa cujas operações se estendem por mais de um país estrangeiro com sede num único país (Apple, McDonald's)

Empresas Transnacionais: não têm um único país de origem (Nestlé)

## Aspectos éticos

- Dumping social (salários baixos e trabalhos longos)
- Trabalho infantil
- Desenvolvimento sustentável (dumping ambiental)

## Cultura e Diversidade Global

Partilha de um conjunto de valores e padrões de conhecimento comuns a um determinado grupo de indivíduos

- Linguagem
- Espaço interpessoal
- Tempo ← monocromáticos  
policromáticos
- Religião
- Contratos e acordos

## Dimensões Culturais (de acordo com Hofstede)

- Distância ao poder
- Individualismo vs. Coletivismo
- Masculinidade vs. Feminilidade
- Evitar a incerteza
- Orientações a longo vs. curto prazo

## Relacionamento com as pessoas

1. Universalismo vs. Particularismo
2. Individualismo vs. Coletivismo
3. Específico vs. Difuso
4. Neutro vs. Emocional
5. Achievement vs. Ascription

## Tempo

1. Sequencial vs. Sincrônico

## Capítulo 20 - Empreendedorismo

Empreendedorismo - Processo dinâmico que envolve a tomada ponderada de riscos, a criatividade e inovação e um comportamento pautado por ações orientadas para o crescimento sustentável

# Características do empreendedor

## De realização

- Identifica oportunidades e toma a iniciativa
- Toma riscos calculados
- Entra qualidades e eficiência
- É persistente
- É comprometido

## De planeamento

- Procura informações
- Estabelece metas
- Planeamento e monitorização sistemática

## De poder

- Persuasão e rede de contactos
- Independência e autoconfiança

## Diversidade de empreendedorismo

- Corporativo
- Social
- imigrante
- feminino

## Séc. XX - empreendedorismo

criação de riqueza através de novos produtos,  
novos métodos de produção, novos mercados, etc...

### ↳ Inovação //

#### Tipos de inovação



- de produto
- de processo
- de marketing
- organizacional

Implementações de nova ou melhorada  
solução

#### Fases da Geração de Inovação

1. Identificação de atividades e problemas
2. Entendimento da oportunidade ou problema
3. Troca de ideias
4. Geração de ideias
5. Agrupar e avaliar ideias
6. Seleção de ideias ou de projetos

## 7. Desenvolvimento das ideias ou dos projetos

### Gestão da Inovação

- Procura
- Seleção
- Implementação

### Processo Empreendedor (empreendedor + ideia + mercado)

1. Identificar e avaliar a oportunidade
2. Desenvolver o plano de negócios
3. Identificar os recursos e formas de os captar
4. Gestão e crescimento dos negócios

### Plano de Negócios

- Documento orientador do projeto que descreve a estratégia do negócio e o financiamento necessário para o implementar

# Capítulo 21 - Ética e Responsabilidade Social das organizações

**Ética** - ciência da conduta, teoria que regula o comportamento moral dos indivíduos em sociedade, certo vs. errado, bem vs. mal  
→ Conjunto de Valores,

## Responsabilidade social das organizações (RSO ou RSC) corporativa

### Interna

Incluir pessoas da empresa  
(Trabalhadores, stakeholders)

### Externa

Consequências de um ação sobre o  
meio ambiente

### Comportamento ético

Socialmente obrigado

Socialmente Pessoal

Socialmente sensível

### Perspetivas

#### Zona de Obrigações

Responsabilidade social: ser lucrativo

Responsabilidade legal: cumprir a lei

#### Zona de Convicções

Responsabilidade ética: fazer o que está certo

Responsabilidade discricionária: contribuir ativamente

Relativismo Cultural

Imperialismo Étnico



En Prosa se escucha

Never forces much give not forces en casa