

Carlos Marques  
COORDENAÇÃO

## INTRODUÇÃO E DESENVOLVIMENTOS GESTÃO

# GESTÃO INTRODUÇÃO E DESENVOLVIMENTOS

Carlos Marques  
COORDENAÇÃO

Carlos Marques

Fátima Jorge	Paulo Silva
António Sousa	Rui Fragoso
Rui Quaresma	Margarida Saraiva
José Roberto	Antílar Serrão
Maria Raquel Lucas	Marta Silvério
Cristina Marreiros	M. <sup>a</sup> Leonor Vacas de Carvalho

**Carlos Alberto Falcão Marques** é doutorado em Economia Agrícola pela Universidade de Purdue e, actualmente, seu professor visitante. É professor catedrático do Departamento de Gestão da Universidade de Évora, onde se licenciou em Gestão de Empresas. Leciona desde então disciplinas das áreas de Gestão e Economia, em especial as aplicadas à agricultura e ao agro-negócio. É investigador integrado do Centro de Estudos e Formação Avançada em Gestão e Economia (CEEFAE). Especializou-se em temas da gestão e economia agrícolas ligados às políticas agrícolas e modelos de programação matemática aplicados à agricultura para avaliação económica, social e ambiental dessas políticas. Publicou livros para os alunos e artigos científicos ligados a esses temas. Participou em projectos de pesquisa europeus e nacionais nestas temáticas com foco no Alentejo e na região mediterrânica. Desempenhou várias funções executivas, nomeadamente as de director no Instituto Nacional de Estatística (INE), durante oito anos; no Ministério da Agricultura e do Desenvolvimento Rural e das Pescas (MADRP), como director regional do Alentejo, e mais recentemente, como vice-reitor da Universidade de Évora (UE), Chamado, mais recentemente, a leccionar a disciplina de Introdução à Gestão aos alunos de várias licenciaturas, incluindo os de Gestão, desenvolveu com os colegas esforços para apoiar a sua formação nas matérias iniciais e fundamentais leccionadas nessa disciplina pondo à sua disposição este livro.

*Edições Sílabo*

# **GESTÃO**

## **INTRODUÇÃO E**

### **DESENVOLVIMENTOS**

Carlos Alberto Falcão Marques

**COORDENAÇÃO**

OUTUBRO 2015

*EDIÇÕES SÍLABO*

É expressamente proibido reproduzir, no todo ou em parte,  
sob qualquer forma ou meio, NOMEADAMENTE FOTOCÓPIA, esta obra.  
As transgressões serão passíveis das penalizações previstas na legislação em vigor.

Visite a Sílabo na rede  
[www.silabo.pt](http://www.silabo.pt)

**FICHA TÉCNICA:**

Título: Gestão – Introdução e Desenvolvimentos  
Direcção, Organização e Coordenação: Carlos Alberto Falcão Marques  
Autores: Vários  
© Edições Sílabo, Lda.  
Concepção gráfica: João Morgado

1.ª Edição – Lisboa, Outubro de 2015.

Impressão e acabamentos:

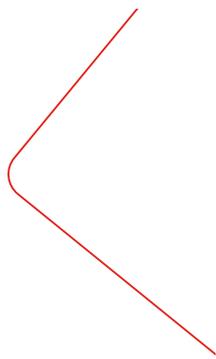
Depósito Legal:

ISBN:

**EDIÇÕES SÍLABO, LDA.**

R. Cidade de Manchester, 2  
1170-100 Lisboa  
Tel.: 218130345  
Fax: 218166719  
e-mail: [silabo@silabo.pt](mailto:silabo@silabo.pt)  
[www.silabo.pt](http://www.silabo.pt)

# Nota de **APRESENTAÇÃO**



Este livro tem por principal objectivo constituir um manual para os estudantes de Gestão iniciarem o estudo dos conceitos fundamentais e da sua evolução enquanto corpo integrado de conhecimento, do ciclo da tomada de decisão do gestor das suas principais fases e competências comportamentais, das áreas funcionais das organizações de que se ocupam os gestores e alguns dos principais temas que, nos nossos tempos, requerem reflexão e que, desde o início do curso, devem constituir prioridades para desenvolvimento dos alunos. Essas são as quatro partes, respectivamente, em que estão organizados os vinte capítulos do livro. Por essa razão este livro e os tópicos dos capítulos podem ser lidos por interessados em Gestão sem formação ou requisitos de conhecimentos anteriores para a sua compreensão.

Partimos dos conhecimentos básicos apresentados de forma elementar e pedagógica, talvez até lúdica, nos capítulos iniciais e, progressivamente, tornamos os capítulos de leitura mais técnica exigindo mais bases e envolvendo mais reflexão e análise. Para além das matérias apresentadas em cada tema, em todos os capítulos são incluídas três componentes. Uma aplicação de um ou dois dos temas do capítulo num ponto de “focando na realidade”. Uma identificação de temas para discussão. E, um resumo, com os conteúdos fundamentais apresentados. Naturalmente que, adicionalmente, referimos o tema que vamos apresentar no início do capítulo e terminamos com as referências e bibliografia recomendada.

O livro resulta da leccionação da unidade curricular de Introdução à Gestão nos últimos anos, partilhada com colegas professores que, também, acompanharam o coordenador neste desafio de passar para livro os seus escritos e principais ideias e perspectivas que têm sobre os tópicos. As aulas abertas anuais com os seus ilustres convidados (Pinto Balsemão, Filipe de Button, Paulo Macedo, Fernando Ulrich, Domingues Azevedo, Armindo Monteiro), actividades que extravasam a leccionação e projectam a visão dos alunos para fora da Universidade e para o seu futuro, são relevadas através da sua adaptação e aplicação aos tópicos dos capítulos ao longo do livro. Os temas actuais são apresentados por colegas convidados para os apresentar nas aulas pelo que o foram, também, para escrever os respectivos capítulos, dessa última parte.

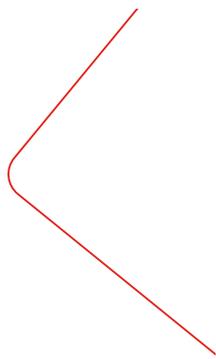
De todos os coautores recebi a contribuição solicitada, bem como do João Morgado o fantástico trabalho de concepção e composição gráfica, que agradeço, sendo os erros, omissões ou aspectos menos conseguidos apenas da minha única e exclusiva responsabilidade.

Este livro é apenas um passo inicial que pretendemos prosseguir do muito que pode ser feito com e para os nossos estudantes com o objectivo de desenvolver o gosto e a competência pelos conhecimentos e pela prática da Gestão a que nos dedicamos.



# ÍNDICE

## partes e capítulos



### **PARTE I – CONCEITOS FUNDAMENTAIS, CORRENTES DE PENSAMENTO E DESAFIOS DA GESTÃO**

Capítulo I – A Gestão e os Gestores	5
Capítulo II – As Organizações	23
Capítulo III – Breve História do Pensamento da Gestão	41
Capítulo IV – Contexto actual, factores de mudança e desafios da Gestão	63

### **PARTE II – A TOMADA DE DECISÕES E O CICLO DA GESTÃO**

Capítulo V – A Decisão	87
Capítulo VI – O Planeamento	101
Capítulo VII – Formas legais de constituição	129
Capítulo VIII – Estrutura organizacional	147
Capítulo IX – Direcção - Liderança, Motivação e Comunicação	171
Capítulo X – Controlo de Gestão	199

### **PARTE III – AS ÁREAS FUNCIONAIS**

Capítulo XI – Marketing	225
Capítulo XII – A Produção e as Operações	255
Capítulo XIII – Área Financeira	297
Capítulo XIV – Área Administrativa	331
Capítulo XV – Os Recursos Humanos	345
Capítulo XVI – Informação e Conhecimento	373

### **PARTE IV – TEMAS ACTUAIS DA GESTÃO**

Capítulo XVII – A Internacionalização como Estratégia de Gestão	395
Capítulo XVIII – Empreendedorismo e Inovação	419
Capítulo XIX – Responsabilidade Social e Ética	441
Capítulo XX – Gestão da Qualidade	463



# PARTE I

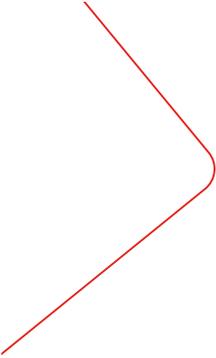
## CONCEITOS FUNDAMENTAIS, CORRENTES DE PENSAMENTO E DESAFIOS DA GESTÃO

**Capítulo I – A Gestão e os Gestores**

**Capítulo II – As Organizações**

**Capítulo III – Breve História do Pensamento  
da Gestão**

**Capítulo IV – Contexto actual, Factores  
de Mudança e Desafios da Gestão**

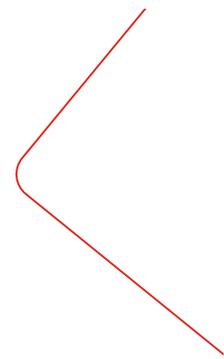


# ÍNDICE

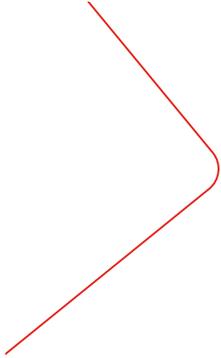
## detalhado

### PARTE I – CONCEITOS FUNDAMENTAIS, CORRENTES DE PENSAMENTO E DESAFIOS DA GESTÃO

<b>Capítulo I – A Gestão e os Gestores</b>	<b>5</b>
1.1 As definições de gestão e de gestor	5
1.2 Padrões de avaliação da gestão ou do desempenho dos gestores	5
1.3 Componentes chave e determinantes da gestão	6
1.3.1 Os recursos	7
1.3.2 Os objectivos	9
1.3.3 A decisão	10
1.4 Os passos do processo de decisão	10
1.5 As etapas da gestão	11
1.6 Áreas funcionais da gestão e tipos de decisão fundamentais	12
1.7 Os níveis da gestão e dos gestores	13
1.8 As competências dos gestores	14
1.9 Os modelos, métodos e técnicas de gestão	16
FOCANDO NA REALIDADE: <b>A gestão e os gestores</b>	17
APRESENTANDO uma <b>iniciativa de gestão</b> : Gestão Aulas Abertas	17
APRESENTANDO <b>dois gestores</b> : Francisco Balsemão e Filipe de Botton	17
Questões para discussão	18
Resumo	18
Referências e bibliografia recomendada	19
<b>Capítulo II – As Organizações</b>	<b>23</b>
2.1 Os significados e a definição de organização	23
2.2 As empresas como organizações	25
2.3 As organizações como elementos da cadeia de valor	26
2.4 As organizações como sistemas	26
2.5 As organizações como sistemas sociais abertos	27
2.6 O ambiente das organizações	28
2.7 Os subsistemas das organizações	29
2.7.1 A estrutura organizacional	30
2.7.2 O conhecimento técnico e tecnológico	30
2.7.3 O comportamento organizacional	30
2.7.4 A cultura organizacional	31
2.8 A evolução do pensamento da gestão face ao ambiente das organizações	32
FOCANDO NA REALIDADE: <b>As organizações</b>	35



APRESENTANDO uma organização: A COMPTA, S.A.	35
Apresentação institucional e organigrama	36
APRESENTANDO o seu gestor: Armindo Monteiro	36
Questões para discussão	37
Resumo	37
Referências e bibliografia recomendada	38
<b>Capítulo III – Breve História do Pensamento da Gestão</b>	<b>41</b>
3.1 A ciência e a Gestão	41
3.2 O pensamento da Gestão	41
3.3 “A riqueza das nações” – Adam Smith	43
3.4 Os Clássicos	43
3.4.1 A organização científica do trabalho – Taylor e Ford	43
3.4.2 A teoria geral da administração – Fayol	45
3.4.3 O contributo da teoria da burocracia – Weber	46
3.5 Os “comportamentais”	47
3.5.1 As condições de trabalho – Mayo	47
3.5.2 Os factores fundamentais de satisfação do trabalho – Herzberg	48
3.5.3 A pirâmide de necessidades – Maslow	48
3.5.4 As personalidades tipo – Mcgregor	49
3.5.5 As lideranças tipo – Lewin	49
3.6 Os “Quantitativos”	49
3.7 Perspectivas “Alternativas”	50
3.7.1 A corrente sociotécnica e a perspectiva sistémica	51
3.7.2 A abordagem contingencial ou empírica	52
3.8 Alguns “Contemporâneos”	52
3.8.1 A gestão por objectivos – Drucker	53
3.8.2 Os papéis dos gestores – Mintzerg	53
3.8.3 Os grupos e a gestão por projecto – Belbin	53
3.8.4 A gestão da Qualidade Total – Deming e Juran	53
3.8.5 A gestão e os processos lean – Champy and Hammer	54
<b>FOCANDO NA REALIDADE: A função pública no Estado Novo</b>	<b>55</b>
APRESENTANDO uma história de vida	55
CONHEÇAMOS Exemplos de empresas com linhas de produção	56
Questões para discussão	56
Resumo	57
Referências e bibliografia recomendada	59

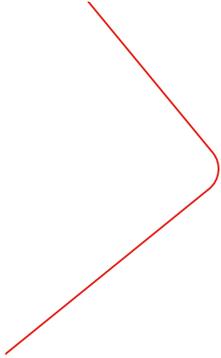


<b>Capítulo IV – Contexto actual, factores de mudança e desafios da Gestão</b>	<b>63</b>
4.1 O contexto da gestão	63
4.1.1 O mundo em mudança	63
4.1.2 O poder económico e financeiro	67
4.1.3 Os grandes desafios globais	69
4.2 Aspectos determinantes da evolução da gestão	71
4.3 Gestão e organizações globais e prospectivas	74
FOCANDO NA REALIDADE:	
<b>A Europa e os desafios e o futuro – A Europa 2020</b>	<b>76</b>
CONHEÇAMOS a resposta da região – <b>O PAR do Alentejo e</b>	
PERCEBAMOS <b>os desafios para as organizações e seus gestores</b>	<b>77</b>
Questões para discussão	79
Resumo	79
Referências e Bibliografia Recomendada	80

## **PARTE II – A TOMADA DE DECISÕES E O CICLO DA GESTÃO**

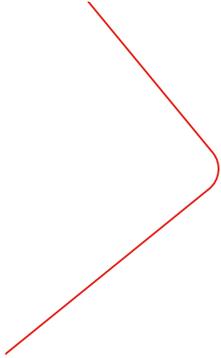
<b>Capítulo V – A Decisão</b>	<b>87</b>
5.1 Os passos do processo de decisão e as etapas do ciclo da gestão	87
5.2 Âmbito das decisões e das etapas do ciclo da gestão	88
5.3 Frequência das decisões e relação com os níveis da gestão	88
5.4 Decisões com um ou múltiplos objectivos	88
5.5 Decisões em contexto de certeza, risco e incerteza	89
5.6 Decisões num ou em vários momentos no tempo	90
5.7 Decisões independentes e interdependentes	90
5.8 Outros factores condicionantes da tomada de decisão	90
5.9 Bases para a tomada de decisões	91
5.9.1 Modelos e métodos ou técnicas para a tomada de decisões	92
FOCANDO NA REALIDADE:	
<b>Simulando a tomada de decisões num contexto de gestão real</b>	
– <b>O Global Management Challenge</b>	<b>94</b>
CONHEÇAMOS <b>os resultados prestigiantes da participação recente</b>	
<b>das equipas de Gestão da Universidade de Évora</b>	<b>94</b>
Questões para discussão	96
Resumo	97
Referências e Bibliografia Recomendada	97

<b>Capítulo VI – O Planeamento</b>	<b>101</b>
6.1 Níveis e processo de planeamento	101
6.2 Os instrumentos de planeamento	103
6.3 O planeamento estratégico	104
6.3.1 Missão e visão	105
6.3.2 Análise externa	107
6.3.3 Análise interna	109
6.3.4 Análise SWOT	111
6.3.5 Estratégia	113
6.3.6 Definição dos objectivos estratégicos, específicos e linhas de orientação	115
6.4 O planeamento tático	117
6.4.1 Plano de acção ou programa de médio prazo	117
6.4.2 Planos e políticas por áreas funcionais e sectoriais	117
6.5 O planeamento operacional	118
FOCANDO NA REALIDADE: O planeamento num Instituto Público Português e a estratégia de transformação de um grupo empresarial num líder mundial	
APRESENTANDO <b>o exemplo de planeamento da actividade estatística oficial: o Sistema Estatístico Nacional (SEN) e o Instituto Nacional de Estatística (INE)</b>	121
CONHECENDO <b>o caso de uma estratégia de sucesso:</b>	
A <b>Sovena</b> - A construção de um líder mundial no mercado do Azeite	122
Questões para discussão	124
Resumo	124
Referências e Bibliografia Recomendada	125
<b>Capítulo VII – Formas de constituição legal das organizações</b>	<b>129</b>
7.1 O conceito de natureza jurídica	129
7.2 As formas de constituição legal	130
7.2.1 Empresário em nome individual	131
7.2.2 Estabelecimento individual de responsabilidade limitada	132
7.2.3 Sociedade unipessoal por quotas e sociedade por quotas	134
7.2.4 Sociedades em nome colectivo e em comandita	135
7.2.5 Sociedade Anónima	135
7.2.6 Os grupos económicos	136
7.3 As formalidades legais	137
7.4 As associações de empresários e de trabalhadores	138
FOCANDO NA REALIDADE: As empresas e as formas de constituição legal e de associação em Portugal	
APRESENTANDO: <b>um relance das estatísticas das empresas</b>	141



APRESENTANDO o Conselho Económico e Social e as Organizações Empresariais	142
Questões para discussão	143
Resumo	143
Referências e Bibliografia Recomendada	144
<b>Capítulo VIII – Estrutura Organizacional</b>	<b>147</b>
8.1 Conceito e definição de estrutura organizacional	147
8.2 Determinantes da estrutura das organizações	148
8.3 Modelos de Gestão e estrutura Organizacional	150
8.4 Tipos de estruturas organizacionais	151
8.4.1 A estrutura simples ou individual	152
8.4.2 A estrutura funcional	152
8.4.3 A estrutura divisional	153
8.4.4 A estrutura matricial	154
8.4.5 A estrutura em rede	155
8.4.6 A estrutura horizontal ou por projecto	155
8.4.7 As estruturas mistas dos grupos económicos	156
8.5 A evolução da estrutura organizacional	157
8.6 As componentes base e as configurações estruturais tipo de Mintzberg	158
FOCANDO NA REALIDADE: A estrutura organizacional APRESENTANDO as estruturas organizacionais da <b>Ibersol</b> , da <b>Martifer</b> e da <b>Visabeira, SGPS</b>	161
INOVANDO nas estruturas organizacionais A estrutura organizacional das Universidades: A <b>Universidade de Évora</b>	162
A <b>Logoplaste</b> como exemplo de inovação em termos de estrutura organizacional	164
Questões para discussão	165
Resumo	166
Referências e Bibliografia Recomendada	167
<b>Capítulo IX – A Direcção - Liderança, Motivação e Comunicação</b>	<b>171</b>
9.1 Direcção e dirigentes	171
9.2 Liderança	172
9.2.1 Os factores determinantes da liderança	173
9.2.2 O perfil de líder	174
9.2.3 O estilo e as preocupações com as tarefas e as pessoas	174
9.2.4 A influência do contexto situacional e contingencial	175
9.2.5 Liderança transaccional <i>versus</i> liderança transformacional	176

9.3	Motivação	177
9.3.1	Definição e ciclo motivacional	177
9.3.2	Aspectos e instrumentos fundamentais de motivação organizacional	178
9.3.3	A natureza humana como base da motivação	180
9.3.4	A motivação com base na satisfação de necessidades	181
9.3.5	Retribuição do desempenho como fonte de motivação	182
9.4	Comunicação	184
9.4.1	Definição e elementos	184
9.4.2	Desenvolvimento das competências de Comunicação	185
9.4.3	O que se comunica na e para o exterior da organização	186
9.4.4	Os canais, as redes, os meios e as formas de comunicação	187
9.4.5	Tipos de barreiras e obstáculos à comunicação	189
9.4.6	As tecnologias de informação e comunicação (TIC) e a sua importância	189
9.4.7	Comunicação e imagem	190
	<b>FOCANDO NA REALIDADE: CONHEÇAMOS o líder e fundador do grupo Nabeiro, o empresário Rui Nabeiro Os meios de comunicação social especializados nas áreas da Gestão e Economia</b>	191
	Questões para discussão	192
	Resumo	193
	Referências e Bibliografia Recomendada	196
	<b>Capítulo X – Controlo de Gestão</b>	<b>199</b>
10.1	Planear e controlar – duas faces de uma mesma moeda	199
10.2	Pilotagem organizacional	200
10.3	Descentralização e responsabilização	201
10.4	Transacções internas	203
10.4.1	PTI baseados nos custos	204
10.4.2	PTI baseados no preço de mercado	205
10.5	Avaliação de desempenho e <i>reporting</i>	205
10.6	Sistemas de monitorização e acção	207
10.6.1	O <i>tableau de bord</i>	208
10.6.2	O <i>balanced scorecard</i>	211
	FOCANDO NA REALIDADE: Conheçamos duas aplicações reais de <i>tableau de bord</i>	213
	<b>As RAMIP</b> (Reuniões de Acompanhamento Mensal dos Instrumentos de Política) <b>no MADRP</b> (Ministério da Agricultura do Desenvolvimento Rural e das Pescas)	214
	Exercícios de aplicação	217



Resumo	219
Referências e Bibliografia Recomendada	219

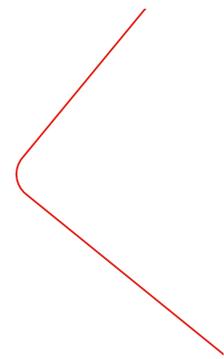
## **PARTE III – AS ÁREAS FUNCIONAIS**

### **Capítulo XI – Marketing 225**

11.1 Definição e evolução do conceito de marketing: criação de valor para o cliente	225
11.2 Comportamento dos consumidores	228
11.2.1 Processo de Tomada de Decisão	229
11.2.2 Influências ao processo de decisão	231
11.3 Gestão de Marketing: criar, comunicar, fixar e distribuir Valor	232
11.3.1 Os 4 Ps do marketing	232
11.3.2 Criar valor: novos produtos	234
11.3.3 Comunicar valor: <i>branding</i>	237
11.3.4 Fixar valor: preço	239
11.3.5 Distribuir valor	240
11.4 Desafios do marketing	241
11.4.1 Marketing relacional	241
11.4.2 Marketing experiencial	243
11.4.3 Marketing pós-moderno, co-criação e comunidades de consumidores	247
<b>FOCANDO NA REALIDADE: O marketing e a criação de valor</b>	248
Questões para discussão	250
Resumo	250
Referências e bibliografia recomendada	251

### **Capítulo XII – A Produção e as Operações 255**

12.1 O âmbito da produção e das operações	255
12.2 A estratégia das operações e as suas dimensões competitivas	257
12.3 Aspectos determinantes da competitividade e da gestão das operações	259
12.4 A previsão da procura	261
12.5 O planeamento das vendas e das operações	266
12.6 A gestão de <i>stocks</i>	270
12.7 O escalonamento das encomendas	274
Questões de aplicação	276
<b>FOCANDO NA REALIDADE: As organizações - A estratégia e as dimensões competitivas das operações</b>	291
Resumo	293
Referências e bibliografia recomendada	294



<b>Capítulo XIII – Área Financeira</b>	<b>297</b>
13.1 Âmbito e objectivos	297
13.2 A contabilidade e os resultados	298
13.2.1 Fluxos externos e internos e ópticas financeira e económica	299
13.2.2 A contabilidade financeira	300
13.2.3 A contabilidade analítica	302
13.3 O financiamento	303
13.3.1 Planos, fontes, tipos e instrumentos de financiamento	304
13.3.2 Valor do capital no tempo	306
13.3.3 Critérios de avaliação financeira de investimentos	308
13.4 A gestão orçamental	309
13.4.1 Orçamentos e contas	310
13.4.2 Orçamentos de exploração e de investimento	310
13.5 Análise e controlo de resultados financeiros	312
13.5.1 Análise por rácios	313
13.5.2 Análise financeira	313
13.5.3 Análise económica	315
13.6 A fiscalidade	315
13.6.1 O IRS	316
13.6.2 O IRC	317
13.6.3 O IVA	320
FOCANDO NA REALIDADE:	
APRESENTANDO o banqueiro <b>Fernando Ulrich</b> , presidente da Comissão executiva do <b>BPI</b> (Banco Português de Investimento)	320
SEGUINDO duas profissões – Os TOC e os ROC	
A profissão de Técnico Oficial de Contas (TOC)	324
A profissão de Revisor Oficial de Contas (ROC)	325
APRESENTANDO <b>Domingues Azevedo</b> , o Bastonário da <b>Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas</b> (OTOC)	326
Questões para discussão	327
Resumo	327
Referências e bibliografia recomendada	328
<b>Capítulo XIV – Área Administrativa</b>	<b>331</b>
14.1 Objectivos e âmbito	331
14.2 Apoio à direcção	333
14.3 Expediente e gestão documental	333
14.4 Pessoal	335
14.5 Apoio jurídico-administrativo	336
14.6 Economato e central de compras	337
14.7 Inventariação e gestão patrimonial	337

14.8 Da gestão documental à gestão da informação	338
14.9 Do pessoal à gestão dos recursos humanos	339

**FOCANDO NA REALIDADE:**

<b>APRESENTANDO o GESDOC: O sistema de gestão documental da Universidade de Évora</b>	340
Questões para discussão	341
Resumo	341
Referências e bibliografia recomendada	342

**Capítulo XV – Os Recursos Humanos 345**

15.1 Definição e âmbito	345
15.2 A relevância da GRH e das suas políticas	346
15.3 Da análise de funções à gestão de competências	347
15.4 Do sistema de avaliação de desempenho ao de Gestão da performance	349
15.5 Recrutamento e selecção	352
15.6 Sistemas de recompensa	355
15.7 Sistema de saúde, higiene e segurança no trabalho	358
15.8 Formação Profissional e Desenvolvimento dos Recursos Humanos	360

**FOCANDO NA REALIDADE:**

<b>APRESENTANDO os Casos de Duas Empresas “Dossier - As Melhores Empresas Para Se Trabalhar em Portugal”</b>	364
HILTI PORTUGAL - <b>Um novo fôlego</b> - Ao bom ambiente, regalias adicionais e à perspetiva de carreira internacional junta-se uma mudança de peso: novas instalações	364
HOTEL RITZ FOUR SEASONS LISBOA - <b>Trabalho Cinco Estrelas</b>	365
Questões para discussão	366
Resumo	367
Referências e bibliografia recomendada	369

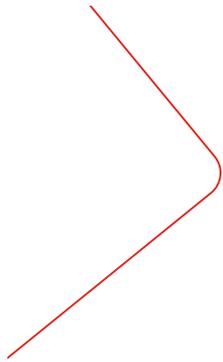
**Capítulo XVI – Informação e Conhecimento 373**

16.1 Introdução	373
16.2 Conceitos de informação e conhecimento	374
16.3 Sistemas de informação de suporte à gestão da informação e do conhecimento	377
16.3.1 Conceito de SI	377
16.3.2 Variáveis ou actividades tipo dos SI	378
16.3.3 Âmbitos organizacionais de actuação dos SI	379
16.3.4 Níveis de impactos organizacionais dos SI	380
16.3.5 Níveis e utilizadores tipo de SI	381

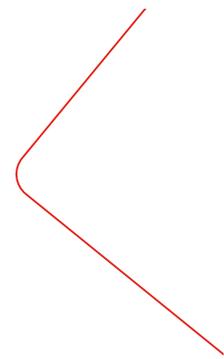
16.4 Gestão da informação	381
16.4.1 Objectivos da gestão da informação	381
16.4.2 Áreas e processos	382
16.4.3 Fontes e utilizadores	382
FOCANDO NA REALIDADE:	
REFLECTINDO <b>sobre alguns aspectos do conhecimento</b>	383
<b>APRESENTANDO O SIIUE - Sistema de Informação Integrado da Universidade de Évora</b>	385
Questões para revisão	388
Resumo	388
Referências e bibliografia recomendada	389

## **PARTE IV – TEMAS ACTUAIS DA GESTÃO**

<b>Capítulo XVII – A Internacionalização como Estratégia de Gestão</b>	<b>395</b>
17.1 Introdução	395
17.2 Benefícios da internacionalização das empresas	396
17.3 Internacionalização e globalização	397
17.4 Fundamentos teóricos do comércio internacional	399
17.4.1 As teorias clássicas	400
17.4.2 As teorias da imperfeição de mercados	400
17.4.3 As teorias comportamentais	403
17.5 Estratégias de internacionalização; decisões nucleares	405
17.5.1 Estandarização mundial e/ou adaptação local	405
17.5.2 Exportações e/ou investimento directo estrangeiro	406
17.5.3 Implantação geográfica das actividades da cadeia de valor no mundo	407
17.6 Formas de organização das empresas internacionais	409
FOCANDO NA REALIDADE:	
<b>A Estratégia Internacional da McDonald's</b>	410
Questões para discussão	412
Quiz	412
Resumo	412
Referências e bibliografia recomendada	413
<b>Capítulo XVIII – Empreendedorismo e Inovação</b>	<b>419</b>
18.1 As definições de empreendedorismo e de inovação	419
18.2 Porque é que o empreendedorismo e a inovação são importantes?	421
18.3 Alguns exemplos de empreendedorismo e inovação	426
Questões para discussão	435

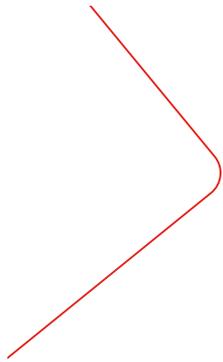


Resumo	435
Referências e bibliografia recomendada	436
<b>Capítulo XIX – Responsabilidade Social e Ética</b>	<b>441</b>
19.1 Responsabilidade social	441
19.1.1 Argumentos contra e a favor da responsabilidade social	441
19.1.2 Premissas da responsabilidade social	442
19.1.3 Conceito e categorias de responsabilidade social	443
19.1.4 Evolução do conceito	444
19.1.5 Perspectiva actual	446
19.2 Ética empresarial	448
19.2.1 Conceitos de ética e de ética empresarial	448
19.2.2 As teorias éticas e as abordagens dos investigadores	450
19.2.3 Instrumentos e benefícios da promoção da ética empresarial	450
19.3 Perspectivas de evolução	451
FOCANDO NA REALIDADE: NOTÍCIAS <b>sobre não-práticas de RS</b> APRESENTANDO O ESPORÃO <b>como uma empresa</b> <b>de produção agrícola sustentável</b>	454
Questões para discussão	455
Resumo	457
Referências e bibliografia recomendada	459
<b>Capítulo XX – Gestão da Qualidade</b>	<b>463</b>
20.1 A problemática da qualidade	463
20.2 Da satisfação das necessidades à deteção de defeitos	465
20.3 As fases da qualidade	467
20.3.1 Fase da inspeção	467
20.3.2 Fase do controlo da qualidade	468
20.3.3 Fase da garantia da qualidade	468
20.3.4 Fase da gestão da qualidade total	469
FOCANDO NA REALIDADE: Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) APRESENTANDO <b>a Implementação de um Sistema de Gestão</b> <b>da Qualidade, segundo a norma ISO 9001:2008</b>	471
OS PRIMEIROS PASSOS <b>na Implementação de um Sistema de Gestão</b> <b>da Qualidade, segundo a norma ISO 9001:2008, para posterior certificação.</b> O caso de uma pequena empresa de serviços: <b>a CCE - Contabilidade e</b> <b>Consultoria Empresarial, Lda.</b>	472
Questões para discussão	474
Resumo	474
Referências e Bibliografia Recomendada	474



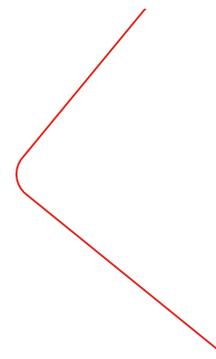
## ÍNDICE DE CAIXAS

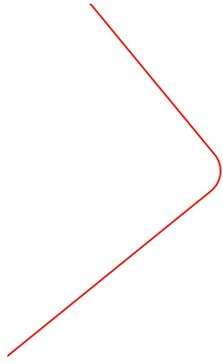
1.1: As definições de gestão	5
1.2: Padrões de avaliação de desempenho	6
1.3: As componentes chave da gestão	7
1.3.1: A componente chave recursos	7
1.3.2: A componente chave objectivos	9
1.3.3: A componente chave decisão	10
1.4: Passos e etapas da gestão	11
1.5: Níveis da gestão e dos gestores	13
1.6: Competências dos gestores	15
2.1: Significados e definição de organização	23
2.2: Razões para a existência de organizações	23
2.3: Tipos de organizações	24
2.4: As empresas como organizações	25
2.5: As organizações como sistemas sociais abertos	27
2.6: Fluxos entre sistemas abertos e o ambiente	28
2.7: O ambiente das organizações: ambiente interno	28
2.8: O ambiente externo das organizações: específico e geral	29
2.9: Os subsistemas do sistema de gestão	32
3.1: Enquadramento histórico-económico: Adam Smith (século XVIII ...)	43
3.2: Os Clássicos (1900 ...)	44
3.3: Princípios fundamentais da gestão – Fayol	46
3.4: Os Neo-Clássicos do Comportamento (1930 ...)	47
3.5: Pirâmide de necessidades de Maslow	48
3.6: Os desenvolvimentos Quantitativos (1940...)	50
3.7: Perspectivas Alternativas (1950 ...)	51
3.8: Os Contemporâneos (1950 ...)	53
4.1: O contexto da gestão das organizações	63
4.1.1: O mundo em mudança	64
4.1.2: O poder económico e financeiro no jogo de poderes	68
4.1.3: Os desafios globais	70
4.2: Aspectos determinantes da evolução da gestão das organizações	71
5.1: As etapas do ciclo da gestão e os passos da decisão	87
5.2: Âmbito das decisões e das etapas do ciclo da gestão	88
5.3: Frequência das decisões e níveis da gestão	88
5.4: Tomada de decisões em diferentes contextos	89
5.5: Outros factores condicionantes da decisão	90



5.6: Bases para a tomada de decisões	91
5.7: Conhecimento como base para a tomada de decisões	92
6.1: Os níveis de planeamento	102
6.2: Instrumentos de planeamento	103
6.3: Passos do processo de planeamento estratégico	104
6.4: Definição da missão	105
6.5: Análise externa geral (PEST)	107
6.6: Análise externa específica	108
6.7: Análise interna	109
6.8: Análise interna – A UÉ em números	110
6.9: Benchmarking de indicadores da UÉ	110
6.10: Matriz SWOT	111
6.11: Análise SWOT da UÉ	112
6.12.1: Estratégias tipo por alteração da dimensão	113
6.12.2: Estratégias tipo de comportamento	113
6.12.3: Estratégias tipo por factor da competitividade	113
6.13: Estratégia de especialização para a UÉ	115
6.14: Objectivos Estratégicos para a UÉ	116
6.15: Plano de Acção de candidatura a Reitor da UÉ	117
6.16: Planeamento operacional – Planos e orçamentos anuais	119
7.1: Pessoas singulares e colectivas	129
7.2.1: Sítios e portais – Portal da Empresa	130
7.2.2: Sítios e portais – IAPMEI	130
7.3: Formas de constituição legal de um negócio	131
7.4.1: Empresário em nome individual – Características seleccionadas	131
7.4.2: Estabelecimento individual de responsabilidade limitada (E.I.R.L.) – Características seleccionadas	133
7.4.3: Sociedade Unipessoal por quotas – Características seleccionadas	133
7.4.4: Sociedade por quotas – Características seleccionadas	134
7.4.5: Sociedade em nome colectivo – Características seleccionadas	135
7.4.6: Sociedade em comandita – Características seleccionadas	135
7.4.7: Sociedade anónima – Características seleccionadas	136
7.4.8: Sociedade Gestora de Participações Sociais – Características seleccionadas	136
7.5.1: Formalidades legais – Empresário em nome individual	137
7.5.2: Formalidades legais – Sociedades	137
7.6: Outras formas de constituição de organizações: Confederações, Associações e Cooperativas	138

8.1: Conceito de estrutura organizacional	147
8.2: Determinantes da estrutura organizacional	148
8.3: Modelos tipo de estruturas organizacionais	150
8.4: Tipos de estrutura organizacional	151
8.4.1: Estrutura simples ou individual	152
8.4.2.1 a 3: Estruturas funcionais	153
8.4.3: Estrutura divisional	154
8.4.4: Estrutura matricial	154
8.4.5: Estrutura em rede	155
8.4.6: Estrutura horizontal ou por projecto	157
8.5: A evolução das estruturas e crises tipo	157
8.6: Componentes base das configurações estruturais de Mintzberg	159
8.7: Configurações estruturais tipo de Mintzberg	159
8.8: Características das configurações estruturais tipo de Mintzberg	160
8.9: Organograma IBERSOL	161
8.10: Marcas IBERSOL	161
8.11: Grupo VISABEIRA	162
8.12: Visabeira Participações	162
8.13: Organograma UNIVERSIDADE de ÉVORA	163
8.14: LOGOPLASTE Network	165
8.15: Organograma ANA Aeroportos de Portugal	165
9.1: Direcção e Dirigentes	171
9.2: Componentes fundamentais da Direcção	171
9.3: Definições de liderança	172
9.4: <i>Focus</i> das teorias sobre liderança	172
9.5: Determinantes do tipo/estilo de Liderança	173
9.6: Características/Traços de Personalidade do Líder	174
9.7: Estilos de Liderança	174
9.8: Tarefas <i>versus</i> Pessoas	175
9.9: Contexto/Situação e Contingência	175
9.10: Líder Transaccional <i>versus</i> Transformacional	176
9.11: Estratégias de Influência da Liderança Transaccional vs. Transformacional	177
9.12: Definições de Motivação	177
9.13: Aspectos/instrumentos de motivação organizacional	178
9.14: A natureza humana na base da motivação	180
9.15: A motivação com base na satisfação de necessidades	181
9.16: Retribuição do desempenho como fonte de motivação	183
9.17: Definição e Elementos da Comunicação	184
9.18: Contributos da Comunicação no contexto Organizacional	185
9.19: Desenvolver Competências de Comunicação	185
9.20: O que se comunica numa organização	187



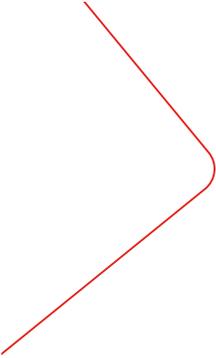


9.21: Canais de Comunicação na Organização	187
9.22: Meios de Comunicação	188
9.23: Barreiras/Obstáculos à Comunicação	188
10.1a: Conceito de Organização	199
10.1b: Definições de Controlo de Gestão	200
10.1c: Definição de Estratégia	200
10.1d: Planeamento e Controlo	200
10.2a: Controlo Estratégico e Operacional	201
10.2b: Papel do Controller	201
10.3a: Definição de Centro de Responsabilidade	203
10.3b: Tipos de Centro de Responsabilidade	203
10.4a: Definição de Preço de Transferência Interna	204
10.4b: Bases de fixação de PTI	204
10.5a: Definição de Reporting	207
10.5b: Atributos de um bom Indicador	207
10.6.1a: Definição de Tableau de Bord	209
10.6.1b: Estrutura piramidal dos Tableaux de Bord	210
10.6.1c: Objectivos e Variáveis-chave de Acção	211
10.6.2a: As quatro Perspectivas do BSC	212
10.6.2b: Mapa Estratégico (exemplo)	213
11.1: Desenvolvimentos no conceito de marketing	225
11.2: Algumas definições de marketing	226
11.3: Dimensões holísticas do marketing	227
11.4: A construção de uma oferta atrativa	234
11.5: Níveis de produto	235
11.6: O triângulo da marca	238
11.7: Valor da marca baseado no cliente	239
11.8: Fixar o valor: preço de venda	240
11.9: Do marketing transaccional para o marketing relacional	242
11.10: A abordagem do marketing de experiências	244
11.11: O modelo de gestão das experiências dos clientes	246
12.1: Conceitos introdutórios	256
12.2: Tipo de decisões	257
12.3: Estratégia de operações	259
12.4: Cadeia de abastecimento	260
12.5: Estratégias da cadeia de abastecimento	260
12.6: Produção <i>lean</i>	261
12.7: Previsão e componentes da procura	262
12.8: Métodos de previsão da procura	263

12.9: Hierarquia das actividades do planeamento das operações e da produção	267
12.10: O desenvolvimento do planeamento das operações e da produção	267
12.11: Estratégias do plano agregado de operações e custos relevantes	268
12.12: Os stocks e a gestão de stocks	270
12.13: Sistemas de gestão de stocks	271
12.14: Modelo da quantidade óptima de encomenda	272
12.15: Programação das operações	275
12.16: Regras de prioridade	275
12.17: Previsão da procura por médias móveis	277
12.18: A previsão da procura com base no alisamento exponencial simples	279
12.19: Distribuição normal	284
12.20: Instalações da Raporal S.A.	292
13.1: A função financeira	297
13.2: Sistema de informação contabilística	298
13.3: Conceitos fundamentais: Fluxos e ópticas	299
13.4: Fluxos e ópticas	299
13.5: Factos patrimoniais e contabilidade	300
13.6: Contabilidade	300
13.7: Classes e contas de 1.º grau do SNC	301
13.8: Balanço	301
13.9: Interpretação e rubricas do balanço	302
13.10: Demonstração de resultados	302
13.11: Interpretação e rubricas da demonstração de resultados	302
13.12: Interrelação entre balanço e demonstração de resultados	303
13.13: Balancete	303
13.14: Contabilidade analítica	303
13.15: Classificação de custos	304
13.16: Financiamento	304
13.17: Necessidades de financiamento	304
13.18: Instrumentos de financiamento de curto e de médio e longo prazo	305
13.19: Valor temporal do capital	306
13.20: Avaliação financeira de investimentos – conceitos	308
13.21: Avaliação financeira de investimentos – critérios	309
13.22: Principais orçamentos	310
13.23: Gestão orçamental	310
13.24: Análise por rácios	313
13.25: Análise financeira	313
13.26: Análise económica	314
13.27: Fiscalidade das organizações – principais impostos e obrigações	316
13.28: Sítio da autoridade tributaria e aduaneira	317

14.1: Área administrativa	331
14.2: A integração da área administrativa com as outras áreas funcionais	331
14.3: Serviços administrativos da UÉ	333
14.4: Grupos de actividades da área administrativa	333
14.5: Actividades de apoio à direcção	333
14.6: Actividades de expediente e gestão documental	334
14.7: Actividades de gestão de pessoal	335
14.8: Actividades de economato e de centralização de compras	337
14.9: Actividades de gestão patrimonial	338
14.10: Gestão da informação	338
14.11: Gestão dos recursos humanos	339
14.12: GESDOC Início: últimos documentos públicos, pendentes e notificações	340
14.13: GESDOC processo: Detalhe após tratamento da tarefa	341
14.14: GESDOC: Balanço de operabilidade	341
14.15: GESDOC: Balanço de actividade	341
15.1: Um modelo das dimensões e políticas de RH	347
15.2: As variáveis do RH MIX	347
15.3: Pressupostos dos sistemas de gestão de desempenho	349
15.4: A cultura de desempenho	351
15.5: Estratégias de recrutamento externo	354
15.6: Exemplos de recrutamento directo	354
15.7: Efeitos/Impactos dos sistemas de recompensa	355
15.8: Componentes da remuneração fixa	356
15.9: Componentes da remuneração variável	356
15.10: Factores que condicionam os montantes salariais	357
15.11: Tipos de acções e custos da SHST	359
15.12: Condições ambientais de trabalho	359
15.13: Riscos profissionais	359
15.14: Formas de formação contínua	360
15.15: Razões para a formação	361
15.16: Princípios da formação	361
15.17: Processo formativo	361
16.1: Informação e conhecimento em contexto organizacional	379
16.2: Visão organizacional para uma leitura de gestão do conhecimento	380
16.3: Modelo de sistema de suporte à informação e conhecimento	380
16.4: Gestão da informação	382
16.5: SIIUÉ – Imagem do menu unidades curriculares	386
16.6: SIIUÉ – opções do menu unidades curriculares	386
16.7: SIIUÉ – opções do menu relatório da unidade curricular	386

16.8: SIIUÉ – itens do relatório da unidade curricular	386
16.9: SIIUÉ – Inquérito aos alunos e resultados incluídos no relatório sobre os docentes da unidade curricular	387
16.10: SIIUÉ – Resultados da avaliação final dos alunos da unidade curricular	387
16.11: SIIUÉ – Opções do menu de avaliação de docentes	387
17.1: Exportações mundiais de produtos por região (1975-2012)	395
17.2: Globalização – Evolução de alguns indicadores	399
17.3: Abordagens teóricas da internacionalização	399
17.4: Diamante da competitividade nacional	401
17.5: Traços das teorias de internacionalização	404
17.6: Estratégias de internacionalização	407
18.1.1: Definição de empreendedorismo	420
18.1.2: Definição de inovação	420
18.2.1: PIB nominal em milhões de dólares americanos, 2012 e 2013	422
18.2.2: PIB nominal/per capita em milhões de dólares/dólares americanos na UE-28, 2013	423
18.2.3: BRIC (Forbes)	424
18.2.4: Inovação...é uma necessidade	425
18.2.5: Inovação...é uma oportunidade	426
18.3.1: Imagem da página de entrada da Amazon.com	426
18.3.2: Imagem do primeiro sítio web da Amazon.com	427
18.3.3: Amazon.com como exemplo de inovação	427
18.3.4: Imagem da página de entrada do BestTables.com	428
18.3.5: BestTables.com como exemplo de inovação	429
18.3.6: Imagem da página de entrada da Lusamater.pt	429
18.3.7: Lusamater.pt como exemplo de inovação	430
18.3.8: Imagem da página do Facebook da Fruut	430
18.3.9: Vilarzitos como exemplo de inovação	431
18.3.10: Fruut como exemplo de inovação	432
18.3.11: Imagem da página de entrada da Grabandgo.pt	433
18.3.12: Grab&Go como exemplo de inovação	433
18.3.13: Imagem da página de entrada da Ashleymadison.com	434
18.3.14: Ashleymadison.com como exemplo de inovação	434
18.3.15: Serviço <i>online</i> como exemplo de inovação	435
19.1: As categorias da responsabilidade social	443
19.2: A Pirâmide da responsabilidade social	443
19.3: Responsabilidade social das empresas: A dimensão interna	444



19.4: Responsabilidade social das empresas: A dimensão externa	444
19.5: O empreendedor/empresário Responsável	445
19.6: O novo conceito de RSE	445
19.7: Evolução do conceito de responsabilidade social	446
19.8: Círculos concêntricos de responsabilidade social	447
19.9: A cultura organizacional de qualidade ética	449
20.1: A Norma ISO 9001:2008	464
20.2: O que é a Qualidade?	465
20.3: Extrato do Código de Hammurabi	466
20.4: Evolução da Qualidade	467
20.5: Ciclo de Deming ou Melhoria Contínua ou PDCA	469
20.6: Resumo das Fases da Qualidade	470
20.7: Objetivos da Qualidade e indicadores de desempenho	473

## **ÍNDICE DE FOTOGRAFIAS**

1.1: Gestão Aula Aberta de Pinto Balsemão	17
1.2: Gestão Aula Aberta de Filipe de Botton	18
2.1: Gestão Aula Aberta de Armindo Monteiro	36
7.1: Logótipo do INE: Portal oficial	141
7.2: Logótipo e Portal do Conselho Económico e Social	142
11.1: Ervideira, Sociedade Agrícola Lda.	249
13.1: Gestão aula aberta de Fernando Ulrich	323