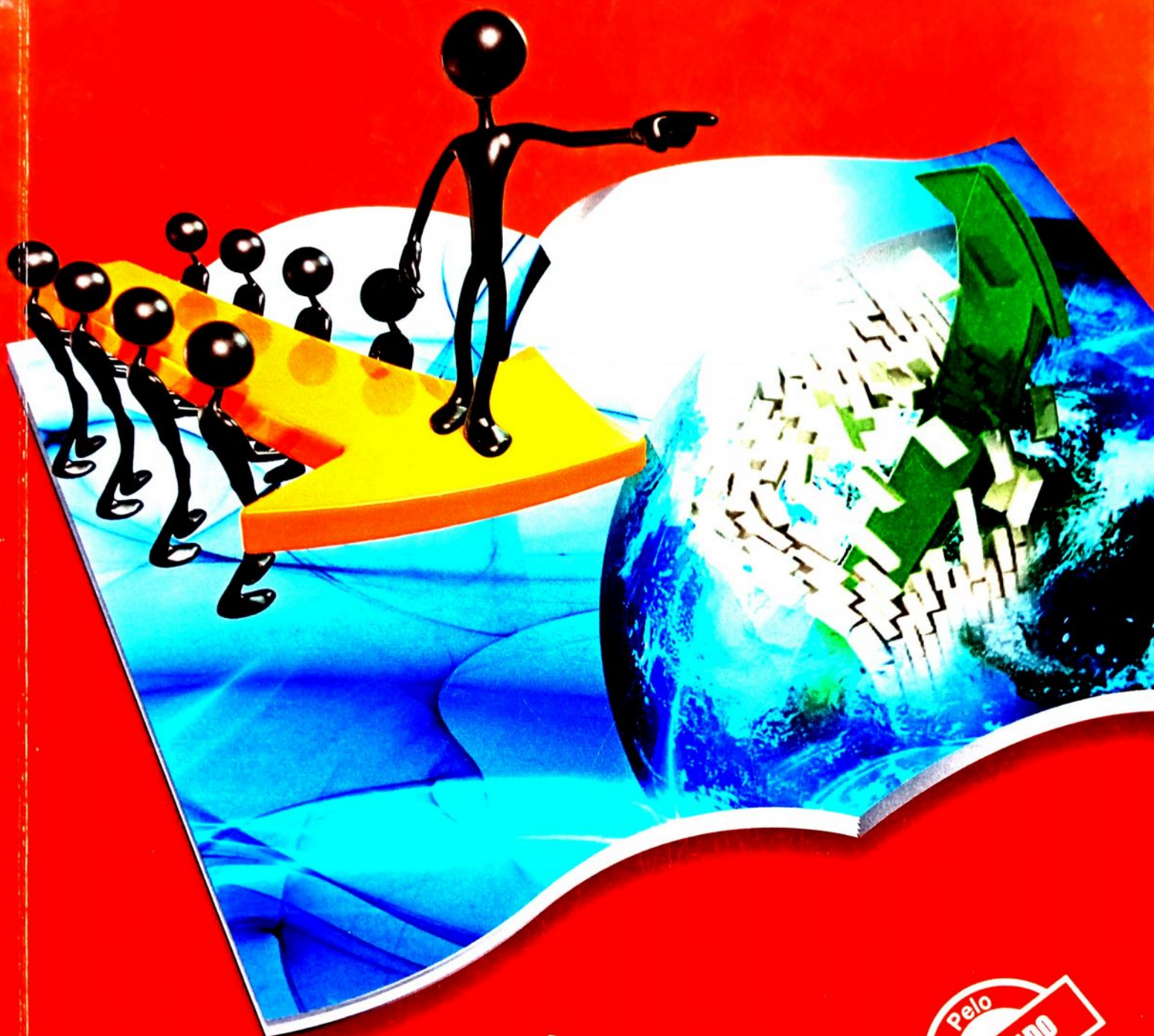


Luiz Guevane
Constância Nhancale

Emp 12

Empreendedorismo 12.^a Classe

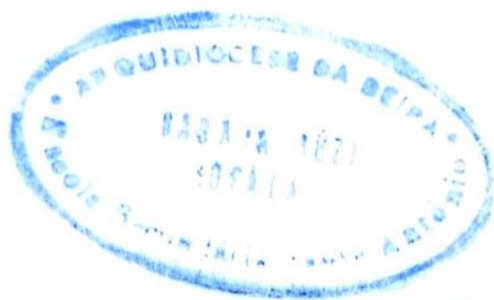


Texto Editores



AnyScanner

Luiz Adriano Guevane
Constância Francisco Nhancale



Emp 12

Empreendedorismo 12.^a Classe



Texto Editores

Unidade 1: Oportunidades de carreiras e emprego



Oportunidade de carreiras e emprego	8
Oportunidades de carreiras profissionais	8
Caixa	9
Mercado de trabalho	10
Empresariado	12
Associativismo	12
Exercícios propostos	15



Unidade 2: Preparação do plano empresarial



Preparação do plano empresarial	18
Conceito e importância do plano empresarial	18
Categorias do capital	19
Indicadores de viabilidade de negócio/projecto	20
Projecto escolar	22
Preparação do plano empresarial de projecto escolar ...	23
Exercícios propostos	25



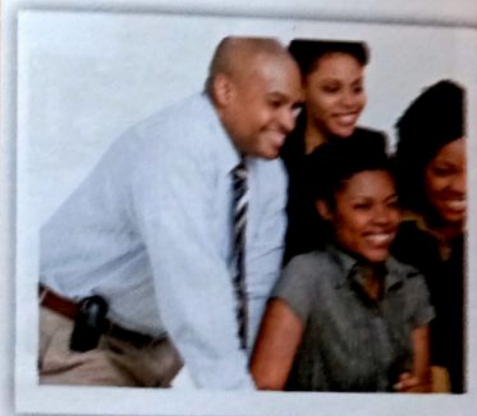
Unidade 3: Introdução à gestão financeira

Conceito de gestão financeira	28
Importância, objecto e funções da gestão financeira	28
Tipos de registos, livros de registos e principais documentos contabilísticos	29
Tipos de contas	29
Tipos de registos	29
Livros de registos	30
Diário	31
Livro razão	31
Livro caixa	31
Livro contas-correntes	31
Principais documentos contabilísticos	31
Indicadores de viabilidade	32
Orçamento	33
Exercícios propostos	37



Unidade 4: Gestão de recursos humanos

Gestão dos Recursos Humanos	40
Objectivos	40
Higiene e segurança no trabalho	44
Exercícios de aplicação	44
Política da empresa na administração de Recursos Humanos	46
Motivação de Recursos Humanos	47
Avaliação do desempenho	49
Exercícios de aplicação	50
Gestão de risco de HIV/SIDA	50
Relações públicas	51
Exercícios propostos	53



Unidade 5: Ética empresarial



Ética empresarial	56
Relação com os clientes	57
Relação com a concorrência	58
Relação com o governo	58
Relação com a comunidade e meio ambiente	58
Constituição da República	59
Relação com os empregados	60
Consciência ética	60
Exercícios propostos	63




Unidade 6: Uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's) nas empresas



Conceito de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's)	66
Desafios das TIC's	66
Importância das TIC's nas empresas	70
Impacto do uso das TIC's nas empresas	70
Conceito de dados e informação em TIC's	71
TIC's como meios de comunicação	71
TIC's como instrumento de registo e banco de dados	72
Tic's como instrumento de planificação	72
Exercícios propostos	73



Soluções	74
Glossário	84
Bibliografia	85



Oportunidade de
carreiras e emprego

UNIDADE

1

CONTEÚDOS

Oportunidade de carreiras e emprego

- Oportunidades de carreiras profissionais
- Mercado de emprego
- O empresariado
- Associativismo

Págs. 6 a 15

Oportunidade de carreiras e emprego

Oportunidades de carreiras profissionais

O conceito de carreira profissional surge fortemente associado ao processo de planeamento de recursos humanos (RH) dada a pressão para garantir a satisfação das necessidades em RH por forma a permitir o controlo hierárquico. No quadro das correntes teóricas dominantes de matriz taylorista, a carreira associa-se à progressão vertical na estrutura da organização e, paralelamente, à melhoria das condições salariais.

Em termos gerais, a carreira profissional pode ser definida como um conjunto de actividades levadas a cabo por uma pessoa para prosseguir e dirigir o seu caminho profissional, dentro ou fora de uma organização específica, por forma a atingir o mais elevado nível de competência e de contrapartidas hierárquicas, sociais ou políticas.

O ingresso na carreira faz-se, em regra, por concurso. Podem ser providos com dispensa de concurso os funcionários que, no respectivo sector do aparelho de Estado, tenham obtido nível académico ou técnico profissional correspondente ao exigido nos respectivos qualificadores profissionais, mediante apreciação favorável da sua informação de serviço e os contratados nos termos do n.º 4 do artigo 84 do EGFE (n.º 3 do artigo 41 do EGFE, redacção do Decreto n.º 65/98). A evolução nas carreiras profissionais faz-se através da promoção e da progressão.

O conceito de *carreira* pode ser dividido em *carreira interna* e *carreira externa*. *Carreira interna* é aquela em que o indivíduo busca uma ocupação e, *carreira externa*, aquela em que a organização/empresa tenta estabelecer padrões de desenvolvimento para os empregados durante sua vida profissional na mesma.

A identificação da construção de carreira para os indivíduos é de fundamental importância. A lealdade total à empresa tende a ser substituída por um comportamento predominantemente *individualista* por parte dos profissionais. O investimento na carreira, antes financiado pelas *empresas*, tem vindo a ser feita pela parte interessada: o trabalhador.

O modelo de *carreira tradicional*, um caminho linear a ser seguido pelo indivíduo dentro da organização/empresa, é marcado pela estabilidade e segurança no emprego e, ainda, por progressão hierárquica (como uma escada com vários e sequenciais degraus a serem subidos). É um modelo em que a carreira do indivíduo é estática.

Contudo, com o passar do tempo, os indivíduos buscaram entender as razões para se trabalhar, construindo e buscando um sentido para sua vida pessoal e profissional e, para isso, procuraram traçar os seus próprios planos de carreira. Ademais, as instituições passaram a ser mais flexíveis e adaptáveis às exigências globais.

Tabela 1: Modelos de carreira

Modelo tradicional	Modelo moderno
Um homem	Um homem e/ou uma mulher
Pertencente aos grupos socialmente dominantes	Pertencentes a grupos variados e diferentes
Progressão linear vertical (de base ao topo)	Progressão descontínua, horizontal (a nível de departamentos ou sectores) e vertical (de base ao topo)
Estabilidade	Instabilidade

Sistema de administração de carreiras

Um sistema de administração de carreiras contribui para:

- Adequar os projectos de desenvolvimento das pessoas ao projecto de desenvolvimento da empresa.
- Estimular e dar suporte para que as pessoas planeiem o seu futuro profissional.
- Identificar e trabalhar os pontos fortes e fracos.
- Explorar os pontos fortes das pessoas, independentemente de suas preferências profissionais.
- Melhorar a comunicação entre empresa e funcionários.
- Oferecer maior transparência na negociação de expectativas entre empresa e funcionários, e direccionar e integrar as práticas de gestão de pessoas.



Fig. 1 Interação entre os colaboradores numa organização/empresa.

Caixa 1

Obstáculos enfrentados pelas mulheres no desenvolvimento das suas carreiras

Os seis principais obstáculos são os seguintes:

- Características inadequadas para gestão ou administração – ela por sua própria estrutura sensível, intrínseca em si, flexível e que no mundo corporativo pode vir afectar de forma emocional. Mas, isso não significa que não possa vir a comandar uma grande empresa.
- Preocupações familiares e sociais – Instinto que tem maior ligação com a mulher (não que o homem não o tenha), na maioria das vezes de abrir mão da carreira para cuidar da família, retomando seu papel social e matriarcal.
- Barreiras organizacionais – Ao enfrentar organizações com estruturas totalmente fechadas e centralizadas, tornando a ascensão da carreira limitada.
- Educação ou experiência limitada – Até meados do século XX era comum a mulher sem instrução alguma e exclusivamente dedicada a cuidar da casa (não que isto seja demérito), mas actualmente, o número de mulheres que frequentam as salas de aulas é maior do que no passado.
- Preocupações femininas – Ser demitida por gravidez, por exemplo, é uma das maiores preocupações no desenvolvimento da carreira dentro da organização, principalmente, quando esta organização não oferece à mulher a estabilidade e nem as condições, dentro da lei, para que realize o sonho de ser mãe.
- Resistência à subordinação – Depois da revolução feminina, criou-se a barreira da não subordinação à liderança masculina, o que dificulta o seu crescimento na organização. Não por ser mulher, mas pelo trauma cultural ter levado a esse pensamento.

Apesar dos obstáculos que são enfrentados pelas mulheres para desenvolver a sua carreira, elas têm-se mostrado determinadas e empenhadas em alcançar o sucesso profissional. Isso ocorre porque a mulher passa a considerar a carreira tão importante como as funções que socialmente lhe são impostas.

A maior ascensão da mulher no mercado de trabalho e o maior comprometimento com o desenvolvimento de sua carreira têm ajudado na diminuição das barreiras da sociedade e das organizações. Ela tem investido na sua carreira, crescido profissionalmente e procurado formas de conciliar a sua vida pessoal e profissional.

As mulheres prezam-se muito pelas suas carreiras. Portanto, enfrentam os obstáculos encontrados no desenvolvimento com muita determinação, além de considerarem a satisfação profissional como algo

importante. É facto que ainda existam preconceito e discriminação com relação a mulher no ambiente de trabalho; os salários são mais baixos em relação ao dos homens, e poucas são as mulheres que conseguem chegar a altos cargos de gestão, além de muitas vezes enfrentar uma dupla jornada de trabalho. Mesmo com tantos obstáculos, a mulher consegue alcançar o sucesso profissional. Tanto homens quanto mulheres estão capacitados para exercer a liderança e agregar valor às organizações. Ambos podem contribuir para que se tornem líderes melhores, para que as empresas tenham um melhor ambiente de trabalho, e obtenham, desta forma, melhores resultados.

Mercado de trabalho

Mercado de trabalho relaciona aqueles que oferecem a força de trabalho com os que a procuram. Isto é, o empregado e o empregador.

Se há algum tempo atrás, o diploma de curso superior possibilitava a diferenciação e ascensão no mercado de trabalho, actualmente emerge um cenário que se mostra bastante exigente para que nunca se pense em parar de estudar e que, para se conseguir a diferenciação, é necessário ser um multi-especialista. Isto é, o diploma passa a não significar necessariamente uma garantia de emprego. A empregabilidade tem a ver com a qualificação pessoal. As competências técnicas deverão estar associadas à capacidade:

- De decisão
- De comunicação oral e escrita
- De adaptação a novas situações
- De trabalho em equipa



Fig: 2 Procura de oportunidades no mercado de trabalho



Fig: 3 Uma entrevista animada

O profissional será valorizado na medida da sua habilidade para estabelecer relações e de assumir liderança.

Em termos de profissões, pode-se dizer que quando existe um excesso de profissionais e a falta de procura deles, não há um equilíbrio entre a oferta e a procura, e ocorre o que se designa por «saturação de mercado», em que não existem suficientes postos de trabalho para absorver os profissionais.

Pode acontecer, entretanto, que não exista oferta em excesso mas, sim, procura em falta. Este é um dos casos que acontece quando, por exemplo, a indústria progride e inova rapidamente. Deixa de haver procura de uma dada profissão ou qualificação que está em substituição, pela procura de outra profissão ou qualificação, em que ainda não há oferta suficiente, gerando desemprego (que também está ligado ao incremento da mecanização, que tem substituído a mão-de-obra; quer dizer, as máquinas passam a executar tarefas rotineiras, em substituição dos seres humanos). As tecnologias de informação e comunicação, por seu turno, têm vindo a liderar as opções no mercado de trabalho.

A precariedade, a qualificação, a mobilidade e a competição no sistema de emprego, acentuam a individualização dos trabalhadores, mesmo quando ocupam funções semelhantes. Nas sociedades contemporâneas, os percursos, projectos e riscos são, em grande medida, vividos individualmente. Entretanto, é importante perceber que se pode estar e actuar no mercado de trabalho através de parcerias, com outros profissionais ou de outras formas.

Leia o texto que se segue:



Documento

Estimular a associação

Um mito bastante difundido de forma recorrente por escolas, famílias, veículos de mídia e departamentos de recursos humanos das empresas é o de que o mercado de trabalho é apenas um local de concorrência entre profissionais, que nele se engalfinham por melhores posições. Nessa luta feroz, de concorrência entre indivíduos, quem é profissional não tem qualquer alternativa além de concorrer e disputar com outros profissionais. (...) Essa concepção de mercado de trabalho evidentemente atende ao interesse de alguns que têm a ganhar com esse campo de batalha, em que impera o individualismo profissional na disputa por postos de trabalho. O único que não ganha com isso, com toda certeza, é o próprio profissional. (...)

É possível actuar no mercado de trabalho de várias maneiras e as mais comuns são como empregado de uma empresa ou como profissional autónomo. (...) Mas há também formas importantes de se entrar e actuar no mercado de trabalho através de parcerias com outros profissionais. Sobretudo através de associação entre profissionais ou de empreendedorismo com dois ou mais sócios. Ou ainda: empreendedorismo por meio de parcerias entre várias empresas, que se complementam e que actuam em conjunto no mercado.

As vantagens de se trabalhar de forma associada – seja como profissional autónomo ou como empresário – são muitas. Primeiro porque não se está sozinho: o seu esforço é somado ao dos outros parceiros, aumentando assim, e muito, as chances de que as coisas dêem certo. A troca de ideias, a interacção entre parceiros e as acções conjuntas no sentido do sucesso dos trabalhos são algumas das outras vantagens. A associação entre amigos e colegas profissionais pode levar à independência mais rapidamente do que outros caminhos profissionais. Como associados ou como sócios, ninguém é patrão de ninguém. O que é necessário, porém, é a maturidade e honestidade na relação entre os parceiros, pois uma condição essencial desse modelo é a confiança entre as pessoas que trabalham de forma associada ou como sócias. (...)

Não é verdade, portanto, que no mercado de trabalho todos concorrem com todos. Não necessariamente. Aqueles que tiverem a habilidade de se associar, de somar inteligências e habilidades profissionais, poderão atingir um grande sucesso e realização pessoal de modo mais rápido e eficiente. O estímulo à associação, infelizmente, é ainda muito pouco por parte das escolas e da sociedade em geral.

O Estado moçambicano, através da *Constituição da República*, no seu artigo 52, sobre liberdade de associação, refere textualmente o seguinte:

1. «Os cidadãos gozam da liberdade de associação».
2. «As organizações sociais e as associações têm direito de prosseguir os seus fins, criar instituições destinadas a alcançar os seus objectivos específicos e possuir património para a realização das suas actividades, nos termos da lei».
3. «São proibidas as associações armadas, do tipo militar ou paramilitar, e as que promovem a violência, o racismo, a xenofobia ou que prossigam fins contra lei».

A *Constituição da República*, no seu artigo 86, menciona textualmente, sobre liberdade de associação profissional e sindical, o seguinte:

1. «Os trabalhadores têm a liberdade de se organizarem em associações profissionais ou em sindicatos».
2. «As associações sindicais e profissionais devem reger-se pelos princípios da organização e gestão democráticas, basear-se na activa participação dos seus membros em todas as suas actividades e de eleição periódica e por escrutínio secreto dos seus órgãos».
3. «As associações sindicais e profissionais são independentes do patronato, do Estado, dos partidos políticos e das igrejas ou confissões religiosas».
4. «A lei regula a criação, união, federação e extinção das associações sindicais e profissionais, bem como as respectivas garantias de independência e autonomia, relativamente ao patronato, ao Estado, aos partidos políticos e às igrejas e confissões religiosas».

Empresariado

O desenvolvimento dos meios de comunicação, a abolição de barreiras alfandegárias e a enorme assimetria de recursos conduz ao crescimento de impérios empresariais, nas mãos de um grupo restrito de empresários, e que, desta forma, obtêm rendimentos milionários e controlam faixas cada vez maiores dos mercados.

O espírito empresarial e empreendedor é um processo dinâmico. As pessoas descobrem continuamente as ocasiões de negócio e actuam, inventando, produzindo e vendendo bens e serviços. Nesse processo são necessárias qualidades, como: a confiança em si mesmo, a capacidade de assumir riscos e a dedicação. O que nos diz a *Constituição da República* sobre o empresariado?

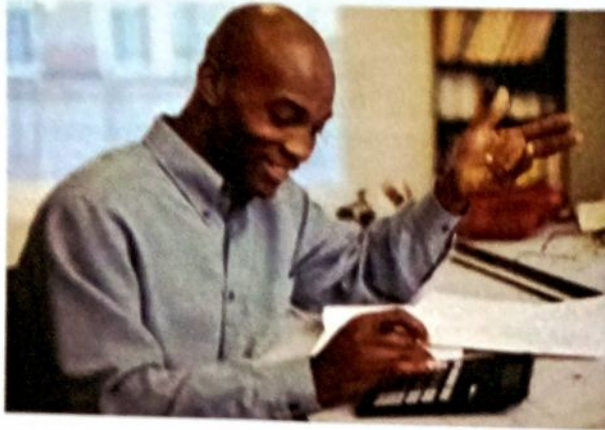


Fig: 4 Boa disposição e auto-confiança em ambiente de trabalho

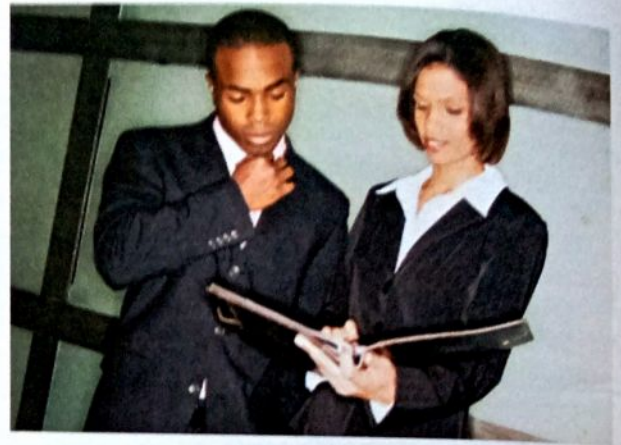


Fig: 5 Colaboradores numa troca de impressões



Documento

Constituição da República de Moçambique Artigo 107

(Empresariado nacional)

1. O Estado promove e apoia a participação activa do empresariado nacional no quadro do desenvolvimento e da consolidação da economia do país.
2. O Estado cria os incentivos destinados a proporcionar o crescimento do empresariado nacional em todo o país, em especial nas zonas rurais.

Associativismo

Associativismo pode ser visto como um movimento, no qual as pessoas se agrupam em torno de interesses comuns, constituindo associações, que lhes permitam alcançar com mais êxito, em melhores condições e com apoio social, os objectivos a que se propõem.

Associativismo, enquanto forma de organização social, caracteriza-se pelo seu carácter, normalmente, de voluntariado, por reunião de dois ou mais indivíduos.

A prática do associativismo empresarial, além de fortalecer diversos aspectos internos da gestão,

como treinamentos da equipa, inovação tecnológica, poder de compras, propaganda, etc., também reforça a imagem externa da empresa e do próprio empresário, como referência e liderança empresarial. Fortalece a prática e o convívio democráticos.



Fig: 6 Uma situação de convívio democrático



Fig: 7 propaganda empresarial (um «spot» publicitário)

Sociedade cooperativa: uma forma de associativismo

Sociedade cooperativa é uma sociedade de pessoas, que tem como um dos objectivos gerar condições de produção e de trabalho aos seus membros. A participação é democrática e o *quórum* (número requerido de assistentes a uma sessão de qualquer corpo de deliberação ou parlamentar para que seja possível uma decisão válida) nas assembleias, é com base no número de membros (pode ter um número ilimitado de sócios).



Fig: 8 Associativismo feminino

Princípios do cooperativismo

Sete princípios do cooperativismo:

- **Adesão voluntária e livre:** as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizarem os seus serviços e a assumirem responsabilidade como membros, sem qualquer tipo de discriminação.
- **Gestão democrática pelos sócios:** por serem organizações democráticas, são controladas pelos seus membros, que participam activamente na formulação das suas políticas e tomadas de decisão. Os cooperados, eleitos como representantes entre os demais membros, são responsáveis perante estes.
- **Participação económica dos membros:** os membros contribuem para o capital da sociedade, controlando-o democraticamente, através de suas compras. Este património passa a fazer parte da sociedade e é destinado aos seus objectivos sociais.

- **Autonomia e independência:** as cooperativas são organizações autónomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Nas suas relações com terceiros devem actuar com total independência, sem qualquer interferência na sua autonomia e administração.
- **Educação, formação e informação:** através da educação e formação dos seus membros, representantes eleitos e trabalhadores, estes contribuem cada vez mais eficazmente para o desenvolvimento da cooperativa.
- **Intercooperação:** as cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.
- **Interesse pela comunidade:** as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades, através de políticas aprovadas pelos seus membros.

Alguns dos ramos de actuação do cooperativismo

- **Ramo agro-pecuário:** é constituído por cooperativas, cujos associados desenvolvem qualquer cultivo ou criação rural.
- **Consumo:** é constituído por cooperativas de abastecimento, cujas actividades consistem em formar *stocks* de bens de consumo (alimentos, roupas, medicamentos e outros artigos) para distribuição ao seu quadro social, em condições mais vantajosas de preço.
- **Crédito:** é formado por cooperativas que reúnem poupanças dos seus membros, para benefício destes, realizando empréstimos aos mesmos, a juros mais baixos que os praticados pelos bancos comerciais.

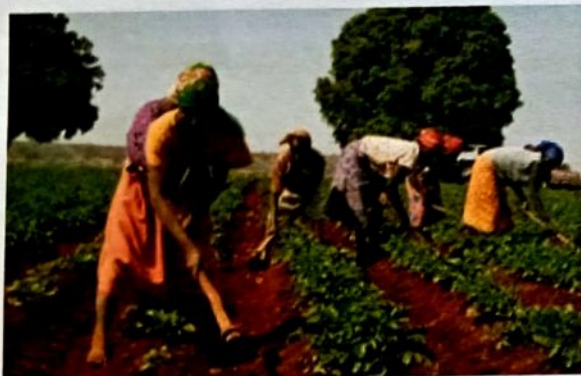


Fig: 9 Cooperativismo feminino no ramo agro-pecuário

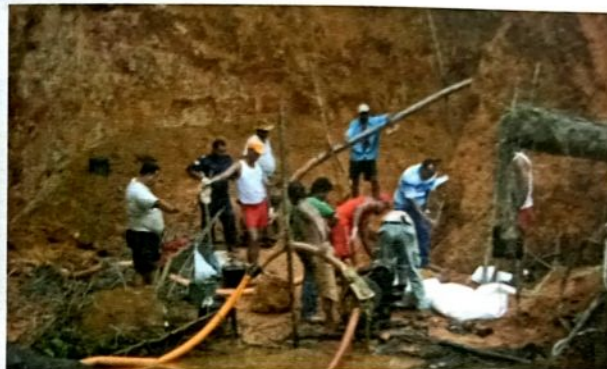


Fig: 10 Cooperativismo no ramo mineiro

- **Educacional:** congrega empreendimentos cooperativos que têm como objectivo a educação nas escolas, a fundação de estabelecimentos de ensino ou a sua manutenção.
- **Habitacional:** é a reunião de cooperativas que visam proporcionar aos seus membros a aquisição de moradia, abrangendo actividades de construção, manutenção e administração de conjuntos habitacionais.
- **Mineração:** é constituído por cooperativas que abrigam actividades de garimpo, específicas de mineração (extracção, manufactura e comercialização), permitindo aos seus associados uma alternativa de trabalho autónomo.
- **Serviço ou infra-estrutura:** é constituído por cooperativas que se limitam a prestar serviços, directa ou exclusivamente ao seu quadro social (electrificação rural, telefonia rural, dentre outros). O associado é o único usuário deste serviço.
- **Trabalho:** têm no seu quadro social diversos tipos de profissionais que prestam serviços a terceiros.
- **Turismo e lazer:** é constituído por cooperativas que actuam no sector de turismo e lazer.
- **Transporte de cargas e passageiros:** é constituído por cooperativas de transporte, na qual se incluem transportes colectivos, táxis, cargas, actuantes em todo território o nacional.



1. O conceito de carreira pode ser dividido em carreira interna e carreira externa. Diferencie-os.
2. Enumera quatro aspectos ligados à contribuição do sistema de administração de carreiras.
3. Por que razão se diz que as mulheres, muitas vezes, têm de enfrentar uma dupla jornada de trabalho?
4. Indique alguns dos obstáculos enfrentados pelas mulheres no desenvolvimento das suas carreiras?
5. Discuta a seguinte afirmação: Tanto homens como mulheres estão capacitados para exercer a liderança e agregar valor às organizações.
6. Comenta: O diploma não significa necessariamente uma garantia de emprego.
7. Com base no texto que se segue, produza um quadro designado «empresário e/ou empreendedor».

Estimular a associação

O **empresário tradicional** procura remunerar seu **capital** através do investimento em negócios, o **empreendedor** procura os negócios com pouco investimento para criar o capital. O **empresário** segue 'trilhas' de baixo **risco**, o **empreendedor** segue 'pegadas', aceitando incertezas. O **empresário** segue **caminhos** já existentes, o **empreendedor** abre-os. O **empresário** procura lugares para criar seus negócios e atender novas clientelas, o **empreendedor** procura criar **clientelas**. O **empresário** atende clientelas com demandas existentes, o **empreendedor** satisfaz clientelas com novas **demandas**. O **empresário** **aposta** na competência, o **empreendedor**, nas ideias. O **empresário** é **movido** pela razão, o **empreendedor**, pela emoção. O **empresário** **busca** segurança, o **empreendedor**, aventura. O **empresário**, ao abrir um **novo negócio** escolhe os capacitados que conheçam as melhores práticas para comporem a equipe, o **empreendedor** ao criar um novo negócio capacita os escolhidos para criarem novas práticas. Quando o **empreendedor** perde a criatividade, ele morre, e o **empresário** que existe nele, assume o lugar.

Itens	Empresário	Empreendedor
1. Capital	Procura remunerar seu capital através do investimento em negócios.	Procura os negócios com pouco investimento para criar o capital.
2. Risco	Segue 'trilhas' de baixo risco.	
3. Caminhos seguidos	Segue os já existentes.	

8. Discuta, em pequenos grupos de quatro (ou mais), procurando exemplos locais ou conhecidos, a seguinte afirmação:
 - Quando o **empreendedor** perde a criatividade, ele morre, e o **empresário** que existe nele, assume o lugar.
9. A que mito se refere o texto «Estimular a associação»?
10. Numa das passagens, o mesmo texto («Estimular a associação») refere-se ao seguinte: *Aqueles que tiverem a habilidade de se associar, de somar inteligências e habilidades profissionais, poderão atingir um grande sucesso e realização pessoal de modo mais rápido e eficiente.* Quais as vantagens de se trabalhar de forma associada?
11. Sustente, com um dos artigos da *Constituição da República de Moçambique*, a liberdade de associação profissional e sindical.
12. Um dos princípios do cooperativismo é a «adesão voluntária e livre».
 - a) Qual o sentido deste princípio?
 - b) Caracterize as cooperativas existentes na sua comunidade, quarteirão ou cidade, considerando o princípio em causa.
13. Qual a importância da «educação, formação e informação» como princípio do cooperativismo?
14. Dos ramos de actuação do cooperativismo, apresentados como exemplos neste capítulo, qual o que mais reflecte a realidade do meio onde vive? Porquê?
15. Descreve a importância do associativismo empresarial.

UNIDADE 2

CONTEÚDOS

Plano empresarial

- Conceito de plano empresarial
- Importância de plano empresarial
- Capital fixo
- Capital circulante
- Custo de projecto
- Indicadores de viabilidade
- Projecto escolar

Págs. 16 a 25

Preparação do Plano empresarial

Conceito e importância do plano empresarial

Plano empresarial é um documento formal onde se estrutura um negócio ou um projecto empresarial, que contém uma explicação coerente, realista e sistemática de todas as etapas que são seguidas pelos promotores.

O plano empresarial, também plano de negócios, assume-se como um instrumento relevante para se lidar com mudanças do ambiente interno e externo da empresa e contribui para o sucesso seu sucesso. Ajuda os empresários ou gestores executivos e as empresas a conduzirem os seus negócios.

Ajuda a sistematizar todos os elementos necessários para a concretização do negócio; permite agregar informação necessária à resolução de problemas existentes na fase de implementação; antecipar problemas, através de criação de alternativas de implementação e identificar oportunidades de negócio.

Permite estruturar as principais visões e alternativas para uma análise correcta de viabilidade do negócio a implementar e minimizar os riscos identificados.

Deve apresentar as linhas principais de um projecto, definir recursos necessários e sua alocação (afecção) e deve ser apresentado de forma a que seja clara a concretização da ideia, a implementação e a resolução de eventuais problemas que possam surgir durante o processo de implementação.

O plano empresarial é importante, na medida em que orienta o empreendedor a iniciar uma actividade económica ou a expandir o seu negócio já existente; permite estruturar as principais alternativas para tornar viável o negócio que se pretende implementar, minimizando os riscos identificados; serve como instrumento para a solicitação de empréstimos e financiamentos junto às instituições financeiras; permite fazer a descrição das actividades a serem realizadas, para viabilizar o negócio e as metas a serem atingidas; permite identificar pontos fortes e fracos do negócio ou da empresa e comparar com as empresas concorrentes no mesmo tipo de negócio; permite definir os produtos ou serviços a serem oferecidos ao mercado; definir os segmentos de mercado (diferentes grupos de clientes agrupados segundo as suas características comuns).

A utilização do plano empresarial é um processo dinâmico, sistémico, participativo e contínuo, para a determinação dos objectivos, estratégias e acções da empresa.

Um plano empresarial bem elaborado responde às seguintes questões:

1. A ideia do negócio é uma oportunidade potencial real?
2. O produto ou serviço a oferecer ao mercado é viável?
3. O mercado alvo está claramente definido?
4. A área de negócio a explorar está em crescimento, madura ou em declínio?
5. A equipa de gestão tem competência e experiência no lançamento e gestão do negócio proposto?
6. As práticas de negócio são legais e éticas?
7. As projecções financeiras são realísticas?
8. Qual será a resposta dos concorrentes (aqueles que já estão a explorar o mesmo tipo de negócio que nos propomos a lançar)?

O plano de negócio, sendo um documento escrito, possui os seguintes elementos:

- **Capa** – fornece a primeira impressão sobre o nosso negócio e determina o grau de atenção que o leitor vai proporcionar inicialmente ao documento.
- **Sumário executivo** – faz uma breve descrição do negócio ou da empresa, indicando-se o nome, produtos e serviços oferecidos; como surgiu a ideia da criação da empresa ou do negócio: resposta

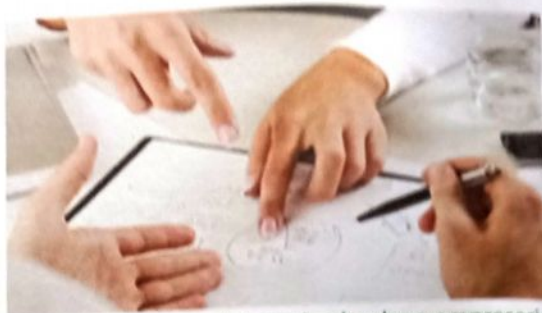


Fig: 1 O debate na elaboração do plano empresarial

às necessidades do mercado ou decorrente de alterações de legislação; menciona os clientes da empresa ou do negócio.

- **Descrição da empresa ou de empreendimento** – faz a descrição de empresa, seu histórico para uma empresa já existente e para uma nova justificar a sua criação. Para os dois casos, indicar a estrutura, localização, contactos, parceiros, produtos ou serviços de forma detalhada.
- **Produtos e serviços** – descrever quais são os produtos e serviços oferecidos, como são produzidos, quais são os principais clientes, fazer menção de marcas ou patentes de algum produto, se as mesmas existirem.
- **Análise de mercado** – mostrar que se tem conhecimento sobre mercado consumidor do produto ou serviço que se pretende servir; mencionar a segmentação (dividido: em idade, classe social, sexo, situação geográfica, etc. o mercado a servir); analisar a concorrência (empresas adversárias, do mesmo ramo); definir o âmbito geográfico da actuação da empresa; determinar os fornecedores, para responder a todas necessidades de negócio.
- **Plano de marketing** – descreve como os produtos ou serviços vão ser vendidos, como manter interesse dos clientes, como interagir com os clientes, ouvindo as propostas para uma melhoria contínua da prestação do serviço.
- **Plano de investimento** – inclui a escolha das instalações, que constituem a «cara» da empresa; equipamento, investimento, sem o qual o negócio não se pode implementar; caracterização da tecnologia a utilizar/utilizada; recrutamento e selecção de pessoal, a aposta da empresa tem de ser no pessoal competente com experiência necessária e perfil adequado.
- **Fontes de financiamento** – a empresa ou o mentor de um negócio a desenvolver, tem de fazer o levantamento dos meios de financiamento existentes, como créditos bancários (empréstimos bancários).

Categorias do capital

Considera-se capital, o conjunto de bens afectos a uma actividade produtiva. Compreende os meios de produção (instrumentos e objectos de trabalho).

O capital encontra-se dividido em várias subcategorias:

1. **Capital produtivo** – é composto pelo activo corpóreo, que está directamente relacionado com o processo técnico de produção. Fazem parte do capital produtivo: capital fixo e o capital circulante.
2. **Capital fixo** – compreende os bens duráveis que são usados durante o processo produtivo, para se obter outros bens. Exemplos: edifícios e outras construções, maquinarias, materiais de transporte.
3. **Capital circulante** – é constituído por bens que são incorporados nos bens finais produzidos ou que ajudam a obter os mesmos. Compreendem matéria-primas e subsidiárias, materiais e produtos semi-acabados.



Fig: 2 Máquinas



Fig: 3 Edifícios



Fig: 4 Matéria-prima (madeira)



Fig: 5 Matéria-prima (algodão)

Bens

Bens – tudo o que serve para satisfazer as necessidades humanas.

Classificação dos bens:

- **Bens corpóreos** – são constituídos por móveis, dinheiro, letras, cheques, mercadorias, gás, etc.
- **Bens incorpóreos** – são raros, têm-se como exemplos, marcas e patentes (direitos exclusivos de explorar uma certa invenção). As marcas e patentes não são palpáveis; são avaliados monetariamente (em dinheiro).
- **Bens imóveis** – são bens que têm a particularidade de não serem retirados de um lugar para o outro sem provocar danos. Exemplos: edifícios, casas, plantas, etc.
- **Bens móveis** – locomovem-se por si próprios ou podem ser transportados sem causar danos. Exemplos: carros, carteiras, cadeiras, computadores, telemóveis, etc.

Custos

Custos – são avaliações dos esforços despendidos (gastos) na realização de um acto económico, que se traduzem numa importância ou valor em dinheiro. De forma mais simples, custo é a importância (dinheiro) pelo qual se paga um bem ou serviço.

Os custos podem ser:

- Reais** – são a soma da quantidade de bens e da quantidade de trabalho (factores de produção) necessários para a produção de um bem.
- Monetários** – são a soma das avaliações em dinheiro (preço de aquisição dos factores de produção).
- De Oportunidades** – são a avaliação das quantidades de bens que não podem ser produzidas, em consequência da produção de um bem determinado.

Indicadores de viabilidade de negócio/projecto

1. Lucro

Lucro é a diferença entre **receitas** (dinheiro ganho pela venda de produtos) e as **despesas** (dinheiro gasto na compra de produtos para a venda).

Exemplo:

Se uma senhora vendedeira de esquina compra 20 pães a 100,00 Mts (despesa) e vende a 250,00 Mts (receita), o seu lucro é de 150,00 Mts.

$$\text{Lucro} = \text{Receitas} - \text{Despesas}$$

2. Valor Actual Líquido (VAL)

O Valor Actual Líquido é o somatório do valor actualizado dos *cash flow* (fluxo de caixa), dinheiro recebido e pago num negócio à taxa do custo de capital.

O VAL tem como objectivo avaliar a viabilidade financeira de um projecto de investimento, através do cálculo de valores actuais de todos *cash flows*.

Tomada de decisão para a implementação de um projecto:

- a) Se o VAL > 0: significa que o projecto cria riqueza para o investidor, logo é viável.

b) Se o VAL = 0: está-se numa situação de indiferença, isto é, o projecto não cria riqueza nem prejuízo para o investidor. A implementação do projecto depende do objectivo que o investidor pretende alcançar. Aplica-se mais para os casos de novos produtos e serviços, como forma de garantir que sejam conhecidos ou em projectos governamentais para beneficiar as populações.

c) Se o VAL < 0: o projecto não cria riqueza para o investidor, logo não é viável.

Exemplo de cálculo do VAL:

Se um projecto tiver no ano (0) = -2 000,00 MT e gerar os seguintes *cash flows*: ano (1) = 500,00MT; ano (2) = 1 000,00 MT; ano (3) = 15 000,00 MT; ano (4) = 15 000,00 MT

Taxa = 20%

$$VAL = -2\,000(1 + 20\%)^0 + 500(1 + 20\%)^{-1} + 1\,000(1 + 20\%)^{-2} + 15\,000(1 + 20\%)^{-3} + 15\,000(1 + 20\%)^{-4}$$

$$VAL = 702,5$$

3. Taxa Interna de Retorno (TIR)

TIR representa o retorno do investimento efectuado. Em termos financeiros, é a taxa máxima que o investidor estaria disposto a arriscar o seu capital sem perder dinheiro. Em termos de cálculo, a TIR é a taxa na qual o VAL = 0.

Critérios de decisão de investir com base na TIR:

a) Se a TIR for maior que a taxa de juro em referência (k_d) - $TIR > k_d$, o projecto é viável.

b) Se a $TIR = k_d$, para o investidor é indiferente investir ou não, pois não há prejuízo nem ganho.

c) Se $TIR < k_d$, o projecto é inviável: não se aconselha arriscar em investir.

Exemplos de cálculo da TIR, se tivermos:

Taxas	VAL
38%	493
40%	-221

38% — 493
TIR — 0
40% — -221

- 1.º Faz-se 38% - 40%
- 2.º 493 (-224)
- 3.º 38% TIR -
- 4.º 493 0 -



Fig: 6 Crescimento do capital financeiro

Montagem da equação

$$38\% - 40\% = 493 - (-221)$$

$$38\% - TIR = 493 - 0$$

1. Faz-se $38\% - 40\% = -2\%$ e $493 - (-221) = 714$

2. Monta-se a equação:

$$-2\% \quad \quad \quad 714$$

$$38\% - TIR \quad \quad 493$$

3. Resolve-se a equação aplicando a regra de três simples:

$$714(38\% - TIR) = -2\% \times 493 \Leftrightarrow 714 \times 38\% - 714TIR = -986\% \Leftrightarrow$$

$$\Leftrightarrow -714TIR = -986\% - 27132\% \Leftrightarrow -714TIR = -28118\% \Leftrightarrow$$

$$\Leftrightarrow TIR = -28118\% \div (-714) \Leftrightarrow$$

$$\Leftrightarrow TIR = 39,38\%$$

Projecto escolar

Exemplo da elaboração de um projecto empresarial de pequenas empresas.

Vida útil do projecto	5 anos
Taxa de imposto	20%
Taxa de inflação	12,7%
Política de gestão	
- Prazo médio de recebimento (dias)	10
- Prazo médio de pagamento (dias)	30
- Prazo médio de stock (dias)	15
Condições de amortização de capital	
Valor do empréstimo bancário (MZN)	150 000,00
Taxa de juro anual	12%
Período de amortização (anos)	5
Prazo de pagamento (anos)	5

Estrutura de financiamento

Capital	Valor	%
Capitais próprios	950 000,00	85%
Capitais alheios	150 000,00	14%
Total	1 100 000,00	100%

Tabela 1: Custos Variáveis

Descrição	Quantidade/ano	Preço Unitário	Valor/ano
Ração A1 e A2, incluindo vacinas e quinino	2000	487,50	975 000,00
Serradura (sacos)	24	95,00	2 800,00
Pintos	18 000	10,00	180 000,00
Custos Variáveis Totais			1 157 280

$$\text{Custo variável unitário} = \frac{1157280}{18000} = 64,29$$

Tabela 2: Custos Fixos

Anos	1	2	3	4	5
Água	7 200,00	8 114,00	9 145,00	10 306,00	11 615,00
Energia	8 400,00	9 467,00	10 669,00	12 024,00	13 551,00
Mão-de-obra directa	120 000,00	135 240,00	152 415,00	171 772,00	193 587,00
Total	135 600,00	152 821,00	172 229,00	194 103,00	218 754,00

Preparação do plano empresarial de projecto escolar

Várias ideias podem ser consideradas para se poder montar um projecto escolar, na escola ou fora dela. Vejamos, de seguida, na «caixa 2», um exemplo de como montar um projecto escolar, virado para a área de informática.

Caixa 2

Vamos montar a nossa loja de informática

No mundo moderno, onde a grande maioria da população, economicamente activa, possui um computador em casa. Montar uma loja de informática é um dos negócios mais promissores que podem existir. Não basta termos clientes, é preciso também verificarmos a concorrência e os fornecedores para o segmento na região, onde nós pretendemos montar a loja.

Mesmo que as pessoas comprem um computador montado noutra loja, sempre será preciso um acessório ou peças de reposição, como «fones» de ouvido, *mouse* (rato), teclado, memórias, HD, entre outras. Há ainda aqueles clientes que preferem comprar o seu computador personalizado, escolhendo as suas próprias peças, sendo então a loja de produtos de informática uma óptima opção.

Vejamos alguns aspectos importantes a serem considerados:

1. Localização e espaço físico para montar uma loja de informática

O primeiro passo é escolher onde irá montar a sua loja de produtos de informática. Os melhores locais são os centros comerciais, já consolidados, com as vendas de peças voltadas para computadores, pois a clientela já está familiarizada com o endereço. Centros urbanos conhecidos pela grande quantidade de comércio para fins diversos. Caso possa investir, os *shoppings centers* também são uma óptima opção para montar uma loja de informática.

2. O tamanho do local

Para montar uma loja de informática varia com a quantidade de produtos que será vendido. O ideal é entre 30 e 40 metros quadrados, pois assim pode comportar vitrinas, balcão para atendimento e *stock* de peças mais complexas como HD, entre outras. Ainda para definir o tamanho da loja não nos podemos esquecer de deixar um espaço para as operações fora da loja (parte da frente), como assistência técnica, por exemplo.

3. A segurança

É muito importante na escolha do lugar. Devemos evitar abrir antes e fechar depois que as demais lojas vizinhas, pois produtos de informática são sempre bem visados. Evitemos também concentrar um grande *stock* de computadores e *laptops*.

4. Avaliação

Devemos ter em conta a **avaliação junto aos fornecedores do tempo de reposição para cada tipo de peça ou equipamento** e assim trabalharmos com o *stock* mínimo. É economicamente melhor, pois os produtos de informática desvalorizam-se rapidamente e *stock* é dinheiro parado; ainda funciona como prevenção contra roubos. Conforme a análise da área ou região, podemos avaliar, também, a possibilidade de fazer um seguro contra roubos e/ou contra incêndios.

5. Licenças para montar a nossa loja de informática

Como em todo o estabelecimento comercial, é preciso ter uma empresa jurídica registada para assim poder funcionar. É preciso ainda registar o estabelecimento.

6. Compra de produtos para a nossa loja de informática

Os produtos a serem vendidos na nossa loja de informática poderão ser adquiridos directamente nas distribuidoras das marcas. Podemos solicitar uma visita ou encomendar directamente pelos sites das marcas de fabricantes de teclado, mouse, gabinete, entre outros. Uma mesma marca pode fabricar vários produtos, facilitando o contacto.

Algumas dicas para montar a nossa loja de informática

Uma loja de produtos de informática é o tipo de empreendimento que ganha o cliente pelo valor dos produtos com boas marcas. Por isso, é importante diminuirmos um pouco a margem de lucro no início para atrair os clientes. Tentamos ganhar na venda em quantidade e não num único produto que irá atrair o público com maior facilidade.



Fig: 7 A e B: Acessórios numa loja de informática

É importante entendermos o negócio de informática e termos vendedores capacitados para actuar numa loja do género. Este tipo de empreendimento atrai dois tipos de clientes: (1) o que conhece o ramo e sabe qual o produto que irá comprar e (2) o que não conhece e, por isso, precisa de ajuda para saber quais as vantagens e desvantagens de um determinado produto. Por isso, é importante que o empreendedor e os vendedores estejam preparados para actuar com vendas neste sector.

Podemos investir em produtos de duas linhas: os mais caros e duradouros e os mais baratos e de baixa qualidade. As lojas de informática não possuem um público-alvo fixo. É comum pessoas com grande poder aquisitivo e, igualmente, pessoas com baixo poder de compra visitarem lojas de informática, para fazerem as suas compras. Tenhamos sempre em mente os dois públicos ao adquirirmos os produtos para a posterior revenda.

Plano de marketing para montar uma loja de informática

Segundo lojistas do segmento de informática, uma boa dica é elaborarmos um panfleto com as promoções da loja, colocando alguns produtos com margens bem pequenas para atrair consumidores, que com o bom atendimento e produtos poderão tornar-se clientes fiéis e ainda indicar a loja a amigos e parentes. Nós podemos montar ou comprar algumas configurações básicas de computadores com preços bem atractivos para lançar nestas promoções.



1. O que entende por plano empresarial?
2. Enumere quatro das questões a que deve responder um plano empresarial bem elaborado.
3. O plano de negócio, sendo um documento escrito, possui uma série de elementos.
 - a) Qual a importância da análise de mercado?
 - b) Diferencie, nesse plano, os planos de *marketing* e os de investimento.
4. Descreva resumidamente a importância do plano de negócio.
5. Quais são as principais partes que compõem um plano de negócio?
6. Faça uma descrição de cada uma das subcategorias do capital.
7. Designa-se «bens» a tudo o que serve para satisfazer as necessidades humanas. Classifique-os.
8. O que entende por custos?
9. Diferencie custos monetários e custo de oportunidades.
10. O que entende por lucro?
11. Quando é que se pode dizer que um projecto de negócio é viável?
12. Indique cinco questões a que um plano empresarial bem elaborado tem de responder.
13. Qual a importância de se observar a questão da localização e do espaço físico para se poder montar uma loja de informática?
14. A segurança é muito importante na escolha do lugar para montar uma loja de informática. Porquê?
15. Faça um pequeno comentário sobre o texto:
«Vamos montar a nossa loja de informática», considerando os principais desafios e oportunidades com que poderá se deparar ao enveredar por esta possibilidade de projecto escolar.
16. Estabeleça a correspondência entre os elementos do grupo **A** e os do grupo **B**.

Grupo A

A1: Plano de negócios

A2: Utilidade de um plano de negócios

A3: Razão por que um plano de negócios deve ser elaborado com informações precisas e reais.

A4: Mutabilidade de plano de negócios

Grupo B

B1: Serve para implantar um empreendimento, aproveitar uma oportunidade, fazer uma ampliação, criar um novo produto ou serviço, gerir a empresa, obter sócios, empréstimos, incubadora, etc.

B2: Sim, pois um plano de negócios leva algum tempo ser elaborado. Assim, se surgir alguma informação nova ou a descoberta de informações imprecisas, o plano deverá ser corrigido.

B3: O plano de negócios norteará as acções e os planos futuros e, se ele for baseado em informações imprecisas, todo o projecto ou a empresa poderá comprometer-se ao seguir esse plano de negócios.

B4: É um instrumento que percorre todas as etapas de planeamento de um negócio ou de um projecto, contendo todos os detalhes de cada etapa.

Introdução à gestão
financeira

UNIDADE 3

CONTEÚDOS

Introdução à gestão financeira

- Conceito de gestão financeira
- Importância de tipos de contas
- Tipos de registos
- Livros de registos
- Principais documentos contabilísticos
- Indicadores de viabilidade
- Orçamentação

Págs. 26 a 37

Conceito de gestão financeira

Gestão financeira – É um conjunto de actividades administrativas que envolvem a administração, planeamento, análise e controlo, com o objectivo de maximizar os resultados financeiros gerados pelas operações empresariais.

Importância, objectivo e funções da gestão financeira

É fundamental para que as empresas sejam bem-sucedidas e sustentáveis. Para que se concretize, é importante que essa gestão se concentre sobre o estudo das decisões financeiras assumidas pela empresa.

O **objectivo da gestão financeira** é melhorar os resultados apresentados pela empresa e aumentar o valor do património por meio da geração do lucro líquido, proveniente das actividades operacionais (mas nem sempre ocorre uma adequada gestão financeira na empresa). Ou por outra, visa a maximização dos resultados financeiros de uma empresa a partir do controlo, análise e planeamento das suas movimentações financeiras. Objectiva a estabilidade e rendibilidade.

O objectivo imediato é o de prover e gerenciar os recursos financeiros necessários à consecução das actividades da organização.

As **principais funções da gestão financeira** são as seguintes:

- **Análise e planeamento financeiro:** trata de analisar os resultados financeiros e planejar acções necessárias para obter melhorias.
- **Captação e aplicação de recursos financeiros:** visa analisar e negociar a captação dos recursos financeiros necessários, bem como a aplicação dos recursos financeiros disponíveis.
- **Crédito e cobrança:** analisar a concessão de crédito aos clientes e administrar o recebimento dos créditos concedidos.
- **Caixa:** efectuar os recebimentos e os pagamentos, controlando o saldo de caixa.
- **Contabilidade:** registar as operações realizadas pela empresa e emitir os relatórios contabilísticos.
- **Contas a pagar:** controlar as contas a pagar relativas às compras a prazo, impostos, despesas operacionais, e outras.
- **Contas a receber:** controlar as contas a receber relativas às vendas a prazo.



Fig. 1 Representação gráfica das tendências dos resultados

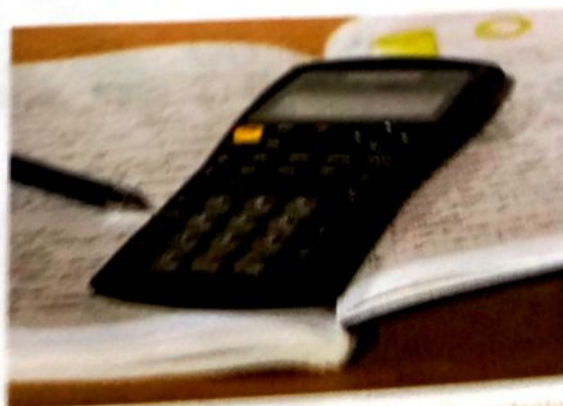


Fig. 2 Uma máquina de calcular: sempre importante

Tipos de contas

Tomando em conta a teoria patrimonialista, que considera o património como objecto da contabilidade, as contas classificam-se em:

- a) **Contas patrimoniais:** representam o activo e o passivo da entidade. Indicam a existência de bens, direitos, das obrigações e do património líquido da entidade (formado pelo capital social, as reservas e os lucros ou prejuízos acumulados).
- b) **Contas de resultado:** são as contas que representam as receitas e as despesas do período que devem ser encerradas no final do exercício (para que se apure o resultado do exercício).

Tipos de registos, livros de registos e principais documentos contabilísticos

Tipos de registos

Embora existam muitos tipos de registos financeiros subjacentes, como facturas, revistas, e recibos, os principais registos contabilísticos são os tipos de demonstrações financeiras que somam a situação financeira de uma empresa.

As demonstrações financeiras são relatórios contabilísticos que apoiam a tomada de decisão nas empresas. Os demonstrativos mais importantes são:

- Demonstração do resultado do exercício
- Balanço patrimonial
- Fluxo de caixa

Demonstração do resultado do exercício (DRE)

Este tipo de registo contábil é usado para medir a rentabilidade do seu negócio. Mostra o resultado líquido positivo (lucro) ou negativo (prejuízo ou perda) alcançado num determinado período.

Destina-se a evidenciar a formação de resultado líquido do exercício, diante do confronto das receitas, custos e despesas apuradas, segundo o regime de competência. A DRE oferece uma síntese económica dos resultados operacionais de uma empresa, num certo período. Embora sejam elaboradas anualmente, para fins de divulgação, em geral são feitas mensalmente pela administração e trimestralmente para fins fiscais. As DRE podem ser utilizadas como indicadores de auxílio a decisões financeiras.

Balanço patrimonial

É uma demonstração contabilística que tem por objectivo mostrar a situação financeira e patrimonial de uma entidade, numa determinada data, representando, portanto, uma posição estática da mesma. O balanço apresenta os Activos (bens e direitos) e Passivos (exigibilidades e obrigações) e o património líquido, que é resultante da diferença entre o total de activos e passivos.

Demonstração dos Fluxos de Caixa

A demonstração dos fluxos de caixa regista a entrada e saída de dinheiro. Este registo é usado para determinar se o seu negócio tem fisicamente recebido dinheiro suficiente para pagar suas despesas. Visa mostrar como ocorreram as movimentações das disponibilidades e o Fluxo de Caixa em um dado período de tempo.

Livros de registos

Escrituração é uma técnica da contabilidade que consiste no registo, em livros próprios (**Diário, Razão, Caixa e Contas Correntes**), de todos os actos e factos administrativos, resultantes da gestão do património da entidade.

Para além dos quatro livros principais, utilizados em contabilidade, há outros livros auxiliares que variam em quantidade e espécie, de acordo com a natureza e as necessidades de cada empresa, que também podem ser usados.

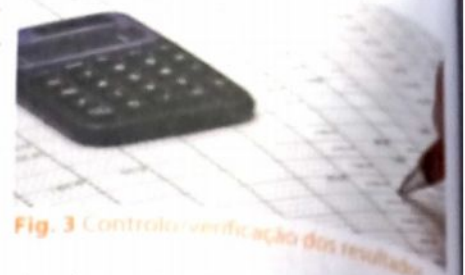


Fig. 3 Controlo/verificação dos resultados

Os livros de escrituração devem-se revestir de certas formalidades denominadas:

- a) **Formalidades extrínsecas:** os livros devem ser encadernados, ter as suas folhas numeradas, estarem autenticados na *Junta Comercial* (ou mesmo na Conservatória de Registo Comercial), conter os termos de abertura e de encerramento.
- b) **Formalidades intrínsecas:** os lançamentos devem ser feitos (à mão, mecânica ou electronicamente) em tinta preta ou azul, sem emendas, rasuras, raspaduras ou borrões, linhas em branco, em ordem cronológica, mantendo um método de contabilidade uniforme, em moeda e idioma nacional.

Actos Administrativos são os acontecimentos que ocorrem na empresa e que não provocam alterações no património. Por exemplo: admissão de empregados, assinaturas de contratos, aval de títulos, fianças em favor de terceiros.

Factos Administrativos são acontecimentos que provocam variações nos valores patrimoniais, podendo ou não alterar o património líquido. Por modificarem o Património, devem ser contabilizados através das contas patrimoniais e de resultado.

Diversas são as maneiras de escriturar os factos contábeis. Porém, todos os métodos de escrituração existentes são as variantes de dois métodos fundamentais: o método das partidas simples e o método das partidas dobradas.

O **Método das Partidas Simples** consiste no registo de operações específicas envolvendo o controlo de um só elemento patrimonial. É um método deficiente e incompleto, não permitindo o controlo total do património da empresa. Visa apenas o controlo do dinheiro. Não tem a preocupação de controlar outros elementos patrimoniais.

O **Método das Partidas Dobradas** é utilizado universalmente nos registos contabilísticos. Sua utilização permite o controlo de todos os elementos patrimoniais, bem como das variações do património líquido através da apuração do resultado económico.

É através das contas que a contabilidade consegue desempenhar o seu papel. Todos os acontecimentos que ocorrem na empresa, são registados em livros próprios através dessas contas.

Os **Livros Contabilísticos de Escrituração** são aqueles que registam as operações de compra, venda, pagamento, etc., realizadas pela empresa. Os mais comuns são os seguintes:

Diário

O livro-diário constitui-se no principal livro de escrituração contabilístico. É o mais importante dentre todos os livros de escrituração. É obrigatório, e regista todas as operações e transacções realizadas pela empresa. Os lançamentos neste livro obedecem à ordem cronológica de dia, mês e ano.

O livro-diário pode ser desdobrado em vários livros auxiliares, todos revestidos das mesmas formalidades, cada um para o registo de factos de determinada natureza. Assim, podemos ter o diário auxiliar de clientes, o diário auxiliar de fornecedores e outros. No livro-diário geral far-se-á o registo do resumo dos lançamentos contidos nos livros auxiliares.

Os lançamentos no livro-diário devem ser feitos por ordem cronológica; respeitadas as formalidades intrínsecas. Os erros cometidos na escrituração do livro-diário são corrigidos através de estornos ou de lançamentos complementares. Não se admite raspar (apagar) um erro cometido na escrituração do diário. Nem tão-pouco o uso de verniz correctivo.

Os lançamentos no Diário devem ser feitos de forma clara e concisa, e compõem-se de cinco partes importantes e indissociáveis:

1. A data em que se realizou a operação
2. A conta devedora
3. A conta credora
4. O histórico
5. O valor



Livro razão

O livro Razão é um livro sistemático e apesar de facultativo, é de grande utilidade e importância na contabilidade. Destina uma folha para cada conta, seleccionando operações relativas a cada elemento específico do património.

Cada lançamento no Diário implica, necessariamente, a sua transcrição para o livro Razão. A conta debitada no Diário será, também, debitada no Razão; e vice-versa, a conta creditada no Diário, será também, necessariamente, creditada no Razão.

Livro caixa

O Caixa é o livro onde são registadas todas as operações que envolvam bens numerários. É, por tanto um livro de ordem sistemática, muito embora as operações financeiras venham a ser registadas em ordem cronológica. O livro-caixa é um livro facultativo, apesar da sua grande utilidade nas empresas, sendo mesmo considerado mesmo indispensável nos grandes empreendimentos.

A escrituração do livro em análise divide-se em duas partes:

- a) Uma para o débito – onde são lançadas todas as entradas de dinheiro.
- b) Uma para o crédito – onde se registam todas as saídas de bens numerários.

O saldo apresentado pelo livro-caixa deve coincidir com o saldo da conta «Caixa», apresentado pela contabilidade, e com os valores existentes em cofre.

Livro contas-correntes

É o livro auxiliar do Razão. Serve para controlar as contas que representam Direitos e Obrigações para a empresa. Geralmente, as empresas possuem contas num ou mais bancos e movimentam-nas por meio de grande quantidade de operações. Sendo assim, a empresa pode-se servir de livros específicos – os Livros Contas-Correntes – para o controlo do saldo de cada uma delas.

Principais documentos contabilísticos

Os documentos contabilísticos devem ser arquivados por ordem cronológica de data, em alguns casos, por ordem cronológica de lançamentos nos livros fiscais, separados e arquivados por mês, por trimestre ou por ano, em conformidade com o volume de documentos de cada empresa.

O arquivo de documentos visa assegurar que os documentos sejam conservados, numa sequência lógica, para servir de suporte aos relatórios financeiros, ajudar a estabelecer condições claras para a auditoria e assegurar a fiabilidade dos relatórios financeiros.

Os principais documentos contabilísticos são:

- Notas de compra/serviços
- Notas de vendas/serviços
- Extractos bancários
- Duplicatas pagas
- Comprovantes de despesas/custos
- Cópias de cheques
- Comprovantes de débitos/créditos bancários
- Outros documentos contabilizados

Distinção entre os documentos de movimento interno e documentos de movimento externo:

Documentos de movimento interno: são elaborados no seio da instituição e para o uso interno (requisições de fundos, notas ou conferência de pagamentos, verbetes de lançamento, etc.).

Documentos de movimento externo: provêm ou destinam-se ao exterior (facturas, recibos, notas de débito ou de crédito, etc.).

Determinação dos lucros de pequenas empresas

A formação do preço de vendas é o cálculo que tem por base a abrangência e cobertura de todos os custos da empresa e geração do lucro desejado. Isto é, a partir da venda de qualquer produto está-se a tirar os custos ligados à empresa, sejam eles: custo fixo, custo variável ou não operacional e, assim, obtendo determinado lucro. Aqui não se deve perder de vista o mercado. Este influencia no preço final dos produtos devido à concorrência. Lucro é o retorno positivo de um investimento feito por uma pessoa (nos negócios). Veja o seguinte exemplo na tabela a seguir:

Tabela 1: Determinação do lucro

Itens	Valor	%
Preço de venda (Meticais)	20,00	100
(-) Impostos sem vendas	2,00	10
(-) Custo de mercadorias Vendidas	9,00	45
(-) Despesas variáveis	3,00	15
(=) Margem de contribuição	6,00	30
(-) Despesas fixas	4,00	20
(=) Lucro	2,00	10

Indicadores de viabilidade

Os principais indicadores de viabilidade económico-financeira são o Valor Presente Líquido (VPL), a Taxa Interna de Retorno (TIR) e o *Payback* Descontado. Esses indicadores permitem interpretações complementares sobre o investimento.

O Valor Presente Líquido (VPL) é uma função utilizada na análise da viabilidade de um projecto de investimento. Ele é definido como o somatório dos valores presentes dos fluxos estimados de uma aplicação, calculados a partir de uma taxa dada e de seu período de duração. Os fluxos estimados podem ser positivos ou negativos, de acordo com as entradas ou saídas de caixa. A taxa fornecida à função representa o rendimento esperado do projecto.

Caso o VPL encontrado no cálculo seja negativo, o retorno do projecto será menor que o investimento inicial, o que sugere que ele seja reprovado. Caso ele seja positivo, o valor obtido no projecto pagará o investimento inicial, o que o torna viável.

O cálculo do VPL toma em conta o valor do dinheiro no tempo. Portanto, todas as entradas e saídas de caixa são tratadas no tempo presente. O VPL de um investimento é igual ao valor presente do fluxo de caixa líquido do projecto em análise, descontado pelo custo médio ponderado de capital.

A Taxa Interna de Retorno (TIR) é um método utilizado na análise de projectos de investimento. A TIR é definida como a taxa de desconto de um investimento que torna o seu valor presente líquido nulo, ou seja, que faz com que o projecto pague o investimento inicial quando considerado o valor do dinheiro no tempo.

A TIR é a taxa «i» que se iguala às entradas de caixa ao valor a ser investido num projecto. Por outras palavras, é a taxa que iguala o VPL de um projecto a zero.

Payback Descontado é o período de tempo necessário para recuperar o investimento, avaliando-se os fluxos de caixa descontados, ou seja, considerando-se o valor do dinheiro no tempo.

As análises de viabilidade são necessárias para apoiar na tomada de decisões por parte dos gestores (as suas conclusões podem determinar a realização ou não de um determinado investimento, por exemplo), mas também podem ser requeridas pelos diferentes financiadores da empresa e do projecto tais como accionistas, bancos, instituições gestoras de programas de apoio, entre outras.

Orçamento

Um orçamento é um plano financeiro estratégico de uma administração para determinado exercício. Um esboço do seu rendimento futuro e despesas, que pode usar como guia de orientação para despesas e poupança. Orçar significa processar todos os dados constantes do sistema de informação contabilístico hoje, introduzindo os dados previstos para o próximo exercício.

Um orçamento ajuda a pagar as suas contas a tempo, cobrir emergências inesperadas, e alcançar os objectivos financeiros, no momento presente e no futuro.

O orçamento geralmente é anual, mas pode ser mensal, trimestral, plurianual, etc.

Os orçamentos podem ser de vendas, de produção, de custos de produção, de capital e de caixa.

Preparação de orçamento como ferramenta de controlo

Um orçamento serve como ferramenta de controlo com o intuito de fornecer padrões para avaliar o desempenho.

O orçamento pode abranger qualquer um dos seguintes tópicos:

- Planeamento de lucro – previsão de facturação e despesas
- Orçamento de recursos disponíveis em caixa – previsão de necessidades de caixa e fontes de recursos
- Previsão de relatório de balanço – antecipação de activos futuros, dívidas e posição do património líquido do negócio



Fig. 4 Preparação do orçamento

Planeamento de lucro (Relatório de Lucro pró-forma)

A previsão de vendas, de custos de despesas correspondentes, são os principais dados de entrada de um planeamento do lucro.

O planeamento do lucro é importante porque permite que o empreendedor veja o quadro completo e analise o comportamento de cada *item* de custo e despesa em relação às mudanças nas vendas. Os valores orçados são então comparados com os resultados reais, e as variações analisadas e corrigidas.

Orçamento de disponibilidade de caixa

Um orçamento de caixa é usado para determinar a disponibilidade de caixa antecipada, para que o negócio mantenha o nível de caixa ideal (caixa disponível como activo de não-ganho). Também informa sobre que outro financiamento é necessário para suprir a falta de recursos.

A primeira etapa para preparar um orçamento de disponibilidade financeira é relacionar todas as transacções contendo implicações no fluxo de caixa.

Por exemplo, entre os itens inclusos em receitas disponíveis constam: conjunto de contas a receber, vendas à vista e recursos provenientes de empréstimos. Por outro lado, os desembolsos de caixa podem incluir despesas operacionais de recursos de caixa, compras de matéria-prima, compras de equipamentos e outros activos e reembolsos de empréstimos bancários (inclusive juros).

A partir desse exercício, é gerado um saldo líquido, transportado para o próximo período (mês ou trimestre, dependendo do nível de pormenorização do orçamento do caixa) como saldo inicial. Algumas empresas optam por manter permanentemente um saldo mínimo obrigatório, pré-determinado.

ORÇAMENTO DE CAIXA	
Período de	___/___/___ à ___/___/___
Discriminação MZN	
1. ENTRADAS	
Saldo Anterior	
Vendas à Vista	
Cobrança de Contas	
Empréstimos	
Outras	
TOTAL ENTRADA	
2. SAÍDAS	
Compra à Vista	
Fornecedores	
Funcionários	
Água/luz/telefone	
Impostos	
Retiradas	
Combustíveis	
Manutenção	
Outras	
TOTAL SAÍDA	
SALDO ACTUAL	



Fig. 5 Metical, a nossa moeda

Modelo de relatório de Fluxo de Caixa

MÊS/ANO	Semana 1		Semana 2		Semana 3		Semana 4		Semana 5		Semana 6	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Saldo inicial de caixa												
Dinheiro												
Cheque pré-datado												
Duplicatas a receber												
Cartão de crédito												
Outros recebimentos												
TOTAL DE ENTRADAS												
Imposto sobre vendas												
Pagamentos a fornecedores												
Pro-labore												
Salários												
Encargos												
Benefícios												
Água												
Luz												
Telefone fixo												
Telefone celular												
Provedor de internet												
internet												
Propaganda e Marketing												
Despesas bancárias												
Comissões a vendedores												
Honorários contábeis												
Pagamento de serviços												
Combustíveis												
Despesas em veículos												
Materiais de escritório												
Aluguer												
Condomínio												
Compra de equipamentos												
Pagamento de financiamentos												
Outras despesas												
TOTAL DE SAÍDAS												
Saldo Operacional												
SALDO FINAL												

Alguns aspectos da importância do Fluxo de Caixa

- Planear e controlar as entradas e saídas de caixa, num período de tempo determinado.
- Auxiliar o empresário a tomar decisões antecipadas sobre a falta ou sobra de dinheiro na empresa.
- Avaliar a capacidade de pagamentos antes de assumir compromissos.
- Conhecer previamente (planeamento estratégico) os grandes números do negócio e sua real importância no período considerado.
- Avaliar se o recebimento das vendas é suficiente para cobrir os gastos assumidos e previstos no período considerado.
- Avaliar o melhor momento para efectuar as reposições de stock em função dos prazos de pagamento e da disponibilidade de caixa.
- Avaliar o momento mais favorável para realizar promoções de vendas visando melhorar o caixa do negócio.



1. O que entende por gestão financeira?
2. Descreva, resumidamente, a importância da gestão financeira?
3. Quais as funções da gestão financeira?
4. Descreva, à tua escolha, um dos principais tipos de contas.
5. Descreva, resumidamente, os dois principais tipos de livros de registo.
6. Quais os principais documentos contabilísticos?
7. Quais os objectivos da gestão financeira?
8. Explique o que é a demonstração do resultado do exercício (DRE).
9. O que entende por balanço patrimonial?
10. Qual a importância da demonstração dos fluxos de caixa?
11. O que entende por escrituração?
12. Os livros de escrituração devem-se revestir de certas formalidades denominadas formalidades extrínsecas e formalidades intrínsecas. Diferencie-as.
13. Todos os métodos de escrituração existentes são as variantes de dois métodos fundamentais: o método das partidas simples e o método das partidas dobradas. Diferencie-os.
14. Os lançamentos no Diário devem ser feitos de forma clara e concisa, e compõem-se de cinco partes importantes e indissociáveis. Identifique-as.
15. Fluxo de caixa é um instrumento de controlo que tem por objectivo auxiliar o empresário a tomar decisões sobre a situação financeira da empresa. Consiste num relatório que informa toda a movimentação de dinheiro (entradas e saídas), sempre considerando um período determinado, que pode ser uma semana, um mês, etc. Enumere quatro dos aspectos da importância do fluxo de caixa.
16. O Sr. José possui recursos no valor de 400 000 MT, que pretende investir a longo prazo. Caso aplicasse o dinheiro no mercado financeiro, receberia 20% a.a., mas ele tem a alternativa de investir em dois projectos (**A** e **B**), aparentemente interessantes. No papel de consultor financeiro, avalie os investimentos e oriente o Sr. José para investir numa alternativa mais rentável, calculando a taxa interna de retorno (TIR) dos projectos.

Benefícios líquidos de caixa (em valores correntes)		
Ano	Projecto A	Projecto B
Investimento inicial	150 000	150 000
1	38 000	24 500
2	47 500	28 000
3	72 000	53 000
4	54 500	72 000
5	58 000	97 500
Total	120 000	125 000

UNIDADE

4

CONTEÚDOS

Gestão de Recursos Humanos

- Importância de gestão de Recursos Humanos
- Legislação laboral
- Políticas da empresa no gestão de Recursos Humanos
- Motivação de Recursos Humanos
- Avaliação de desempenho
- Gestão de risco de HIV/SIDA
- Relações públicas

Págs. 38 a 53

Gestão de Recursos Humanos

Recursos Humanos são pessoas que ingressam, permanecem e exercem certas actividades que lhes são confiadas dentro de uma empresa.

A gestão ou administração de Recursos Humanos (G/ARH's) é o processo de planeamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controlo de técnicas que permitem aos Recursos Humanos (pessoas) de uma determinada empresa nos seus diversos sectores, exercer as suas actividades, cumprindo as metas previamente traçadas.

Objectivos

A G/ARH's pode ser entendida como uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas pelas empresas com objectivo de administrar os comportamentos internos e potenciar os trabalhadores. Tem por finalidade seleccionar e gerir os trabalhadores para o cumprimento das metas traçadas pelas empresas.

A G/ARH's serve para manter a empresa produtiva, de forma eficiente e eficaz a partir da mobilização adequada das pessoas/trabalhadores. As pessoas representam um recurso crítico, ou seja, o recurso sem o qual a empresa não conseguiria realizar o trabalho que se propôs levar a cabo quando foi criada. As empresas são um meio que permite aos seus trabalhadores alcançarem objectivos individuais relacionados, directa ou indirectamente, com os trabalhos que executam.

As empresas são um meio que permite aos seus trabalhadores alcançarem objectivos individuais, relacionados, directa ou indirectamente, com os trabalhos que executam.

A Gestão ou Administração de Recursos Humanos é importante às empresas, pois permite que conquistem e mantenham os seus trabalhadores, estimulando-os para que apliquem no máximo a sua sabedoria, suas competências, suas habilidades profissionais para alcançar o sucesso empresarial.



Fig. 1 Recursos Humanos

Tabela 1: Práticas de Gestão/Administração de Recursos Humanos

Práticas de G/ARH's	Informação	Comportamento
Seleção	Tipo de trabalhadores a serem admitidos pela empresa.	Encoraja-se comportamentos a serem integrados, promovidos e mantidos na empresa.
Desenvolvimento	Treinamento e desenvolvimento profissional dos trabalhadores em programas sobre comportamentos ajustados à empresa.	Encoraja-se os trabalhadores a comportamentos consistentes com os programas de formação e de desenvolvimento.
Avaliação	Os padrões de <i>feedback</i> (retro informação) dão sinais aos trabalhadores sobre pensamentos valorizados pela empresa.	Promoção de comportamentos consistentes com os padrões estabelecidos no processo de avaliação.

Recompensas	Os sistemas de recompensas dão informação sobre o que a empresa valoriza.	As recompensas favorecem trabalhadores com comportamento consistente e de acordo com os objectivos da empresa.
<i>Design</i> (Desenho ou plano)	Os papéis, regras e políticas da empresa comunicam aos trabalhadores o que é valorizado	A estrutura organizacional determina o modo como os trabalhadores utilizarão o seu tempo e vão agir na empresa
Comunicação	Os programas de comunicação permitem a partilha de informação.	Os programas de comunicação mostram aos trabalhadores, comportamentos importantes a promover e a extinguir.

Fonte: Ulrich e Lafasto 1995

Um gestor de Recursos Humanos tem de incentivar no seio dos trabalhadores, o desenvolvimento de sentimentos positivos de simpatia que provoquem maior interacção e cooperação, com a finalidade de gerar maior produtividade. Desincentivar sentimentos negativos de antipatia e de rejeição, porque provocam diminuição da interacção, afastamento e menor comunicação entre os trabalhadores, repercutindo-se desfavoravelmente na produtividade empresarial.

As diferenças entre os colaboradores e trabalhadores em termos de conhecimentos, formação profissional e académica e experiência profissional não podem constituir um obstáculo a um trabalho cooperativo, a uma interacção de esforços e a um relacionamento interpessoal entre os colaboradores/trabalhadores de uma empresa.

A administração de Recursos Humanos tem como objectivos:

- Criar, manter e desenvolver equipas de trabalhadores, com habilidades e competências, motivação e satisfação para as tarefas que lhes são confiadas.
- Criar, manter e desenvolver condições empresariais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena dos trabalhadores e para se atingir os seus objectivos individuais e das empresas a que têm vínculos contratuais.
- Conseguir cumprir os programas e metas previamente definidos, dentro dos prazos, também previamente fixados.

Algumas dificuldades na administração/gestão de Recursos Humanos derivam do facto de:

- a) As pessoas que são admitidas numa determinada empresa têm, individualmente, o seu comportamento, sendo necessário enquadrar no padrão de comportamento e cultura adoptadas pela empresa a que estão ligados;
- b) As propostas dos administradores dos Recursos Humanos relacionados com a criação de incentivos para os trabalhadores nem sempre são acolhidas pelos gestores de topo, o que cria descontentamento na classe trabalhadora, que sente o seu esforço não estimulado/compensado.

As dificuldades, acima indicadas, quando não são ultrapassadas dentro das empresas provocam o incumprimento dos objectivos previamente traçados pelos gestores do topo da empresa (administradores, presidentes do Conselho de Administração).



Fig. 2 Gestão dos conhecimentos pelos Recursos Humanos

Assédio sexual, moral e G/ARH's

Um gestor de Recursos Humanos tem de estar dotado de autodisciplina que não permite que se sirva do poder que possui de dar recompensa (pagar salário e outras regalias) e aplicar medidas disciplinares aos trabalhadores para praticar assédio sexual.

O assédio sexual traduz-se num abuso do poder sobre o outro, geralmente hierarquicamente inferior, através da prática de actividade indesejada, que afecta a relação de trabalho entre os chefes e os subordinados. Inclui contactos físicos indesejáveis, convites reiterados a encontros, também indesejáveis, que quando a mulher manifesta desinteresse é vítima de ameaça de perda de emprego, ou de outros benefícios criados pela empresa para os trabalhadores.

Os outros tipos de assédio sexual são feitos pelos chefes de forma subtil, através de olhares ou comentários contra mulheres, piadas que atentam às mulheres, exposição de objectos de carácter sexual no ambiente de trabalho, como calendários, fotos, revistas e cartas de mulheres nuas.

Outros chefes optam pelo assédio moral, que compreende diversas maneiras psíquicas de intimidação ou pressão, como um olhar intimidante ou um olhar reprovador, intimidações morais, ameaças, perseguições e outras formas de violência verbal ou psicológica.

Planeamento de Recursos Humanos

O Modelo de planeamento de Recursos Humanos tem como base:

- a) Procura estimada do produto ou serviço da empresa – o planeamento de Recursos Humanos é nivelado em função da oferta e da procura, *output* (produto acabado) oferecido pela empresa. Planifica-se o efectivo de Recursos Humanos em função das necessidades de produção.

Tabela 2: Planeamento de Recursos Humanos

Vantagens de planeamento de RH's	Desvantagens de planeamento de RH's
Maximizar proveitos	Exige alto nível de especialização na gestão do produto
Minimizar custos	Condicionado pela legislação sobre o trabalho
Racionalizar recursos	

- b) Segmento de cargos, pressupostos:
- Escolher um factor estratégico (venda, volume de produção, plano de expansão) para cada área da empresa.
 - Estabelecer níveis históricos para cada factor estratégico. Exemplo: há cinco anos qual era o nível académico dos operários de uma fábrica. Qual vai ser o nível exigido daqui a dois anos.
 - Determinar níveis funcionais históricos para cada área funcional. Exemplo: estimar o efectivo de trabalhadores havidos há cinco anos na empresa e comparar com o efectivo que a empresa pretende ter no tempo presente.
- c) Substituição de postos-chave – esquema de carreiras que se relaciona com funções de direcção e chefia. Toma em consideração o desempenho actual, avaliação do desempenho ao longo do tempo passado, as oportunidades, nível de escolaridade, formação profissional, experiência profissional, cargos ocupados anteriormente, imagem da pessoa a ascender a um cargo de chefia junto aos colegas.
- d) Fluxo do pessoal (entrada e saída do pessoal), por:
- Rescisão do contrato por parte do empregador – quando a empresa entra em falência ou o trabalhador apanha um processo disciplinar.

- Rescisão por iniciativa do trabalhador – nível salarial baixo na empresa em relação a outras empresas, falta de regalias (não ter direito ao transporte do serviço, subsídio de férias, médica e medicamentosa, etc.).
- Invalidez – por doenças profissionais; acidentes de trabalho; mentais; HIV/SIDA, etc.
- Reforma – por idade e de serviço.
- Morte – por doença e outras causas.

O Modelo de planeamento de RH's pode ser aplicado em Moçambique porque tem enquadramento na nossa legislação.

Recrutamento

É o acto de «chamar» os candidatos, com competências, habilidades e capacidades requeridos para se candidatarem a vagas abertas pelas empresas.

Formas de recrutamento e de convidar a candidatarem-se:

- Candidatos espontâneos
- Antigos empregados por possuírem competência e experiência profissionais
- Estabelecimentos de ensino
- Agências de emprego

O recrutamento pode ser:

1. Interno – quando se abre a vaga para se candidatarem trabalhadores internos da empresa.
2. Externo – quando se abre a vaga para candidatos que não pertencem à nossa empresa.
3. Misto – quando se abrem vagas para serem concorridas por candidatos internos e externos.

As vagas são lançadas pelas empresas ao público interessado, através dos anúncios nos jornais, na televisão, na rádio e na internet.

Requisitos relevantes que um bom anúncio deve ter:

1. Nome da empresa – para os candidatos saberem a quem respondem o anúncio, onde enviar os documentos exigidos. Exemplo: *currículo vitae*; fotocópias autenticadas de bilhete de identidade, de certificado de habilitações, etc.
2. Endereço – para os candidatos conhecerem a localização exacta da empresa para a qual concorrem.
3. Sector – para os candidatos saberem se o sector é compatível com as suas qualificações e o seu estado de saúde.
4. Motivo da existência da vaga – para saber se a vaga tinha sido ocupada por outras pessoas anteriormente.
5. Descrição do conteúdo da vaga – o que o candidato vai fazer depois de ser contratado.
6. Especificações das competências da vaga – nível de escolaridade, formação e experiência profissionais, capacidade de intervenção, etc.
7. Principais condições de trabalho – para saber, se os candidatos vão trabalhar, por exemplo, aos fins-de-semana e feriados. Se o trabalho é a tempo inteiro ou parcial, duração do contrato, etc.
8. Data do início das actividades (início de funções) – para permitir, por exemplo que pessoas que queiram mudar de emprego quando devem iniciar as novas actividades no novo emprego.
9. Indicação da modalidade de resposta do anúncio – para saber se é para enviar o currículo e outros documentos exigidos; contactar directamente a empresa ou responder via *e-mail*.

Seleção

Partindo da selecção, a empresa verifica o número de candidatos que responderam ao anúncio e começa o processo de escolha.

A escolha é feita da seguinte maneira:

- Entrevista: um inquérito no qual o gestor de Recursos Humanos entrevista o candidato.
- Testes psicológicos: psicotécnicos.
- Testes de conhecimentos: provas e apuramento das habilidades.

Salário

O salário é uma contrapartida da qualidade e quantidade do trabalho executado pelo trabalhador. Geralmente é pago em dinheiro.

Formas de definição de salário:

- a) Por habilidades – o salário é definido em função das habilidades dos candidatos seleccionados
- b) Por competências – o salário é definido em função das competências dos candidatos seleccionados.
- c) Remuneração accionária consiste na distribuição de acções (título que representa dinheiro) face aos resultados positivos obtidos pela empresa.
- d) Distribuição de lucros – consiste na distribuição dos lucros obtidos pelos trabalhadores.
- e) Resultados – consistem na remuneração em função dos resultados obtidos por cada trabalhador.

Higiene e segurança no trabalho

Os objectivos de higiene e segurança no trabalho são os seguintes:

1. Eliminação das causas das doenças profissionais
2. Redução de efeitos prejudiciais aos trabalhadores pelos colegas com doenças contagiosas
3. Prevenção de agravamento de doenças e lesões
4. Manutenção de saúde dos trabalhadores e aumento da produtividade
5. Constante estado de alerta contra riscos existentes nas fábricas

**Exercícios de aplicação**

1. Descreva a importância dos Recursos Humanos.
2. Explique os objectivos da administração de Recursos Humanos.
3. Indique as dificuldades encaradas no processo de administração de Recursos Humanos.
4. Explique a importância dos direitos e deveres dos trabalhadores nas relações com o empregador.

**Documento****Legislação Laboral e Protecção Social de Moçambique**
Lei n.º 23/2007**Artigo 54****Direitos dos trabalhadores**

1. Ao trabalhador é assegurada a igualdade de direitos no trabalho, independentemente da sua origem étnica, língua, raça, sexo, estado civil, nos limites fixados por lei, condição social, ideias religiosas ou políticas e filiação ou não num sindicato.

2. Não são consideradas discriminatórias as medidas que beneficiam certos grupos desfavorecidos, nomeadamente em função do sexo, capacidade de trabalho reduzida, deficiência ou doença crónica, com o objectivo de garantir o exercício em condições equivalentes dos direitos previstos na lei e de corrigir uma situação factual de desigualdade que persista na vida social.
3. Ao trabalhador são reconhecidos os direitos que não podem ser objecto de qualquer transacção, renúncia ou limitação, sem prejuízo do regime da modificação dos contratos por força da alteração das circunstâncias.
4. Compete ao Estado assegurar a eficácia dos meios preventivos e coercivos que inviabilizem e penalizem civil e criminalmente toda a violação dos direitos do trabalhador.
5. Ao trabalhador é, nomeadamente, reconhecido o direito a:
 - a) Ter acesso a um posto de trabalho em função das suas capacidades, preparação técnico-profissional, necessidade do local de trabalho e possibilidade de desenvolvimento económico nacional.
 - b) Ter assegurada a estabilidade do posto de trabalho desempenhando as suas funções, nos termos do contrato de trabalho, do instrumento de regulamentação colectiva de trabalho e da legislação em vigor.
 - c) Ser tratado com correcção e respeito, sendo punidos por lei os actos que atentem contra a honra, bom nome, imagem pública, vida privada e dignidade.
 - d) Ser remunerado em função da quantidade e qualidade do trabalho que se presta.
 - e) Poder concorrer para o acesso às categorias superiores, em função da sua qualificação, experiência, resultados obtidos no trabalho, avaliação e necessidades do local de trabalho.
 - f) Ter assegurado o descanso diário, semanal e férias anuais remuneradas.
 - g) Beneficiar de medidas apropriadas de protecção, segurança e higiene no trabalho aptas para assegurar a sua integridade física, moral e mental.
 - h) Beneficiar de assistência médica e medicamentosa e de indemnização em caso de acidente de trabalho ou doença profissional.
 - i) Dirigir-se à Inspecção do Trabalho ou aos órgãos da jurisdição laboral, sempre que se vir prejudicado nos seus direitos.
 - j) Associar-se livremente em organizações profissionais ou sindicatos, conforme o previsto na Constituição.
 - k) Beneficiar das condições adequadas de assistência em caso de incapacidade e na velhice, de acordo com a lei.

(Artigo 58)
Deveres do Trabalhador

O trabalhador tem, em especial, os seguintes deveres:

- a) Comparecer ao serviço com pontualidade e assiduidade.
- b) Prestar o trabalho com zelo e diligência.
- c) Respeitar e tratar com correcção e lealdade o empregador, os superiores hierárquicos, os colegas de trabalho e demais pessoas que estejam ou entrem em contacto com a empresa.
- d) Obedecer a ordens legais, à instrução do empregador, dos seus representantes ou dos superiores hierárquicos do trabalhador e cumprir demais obrigações decorrentes do contrato de trabalho, excepto as ilegais ou as que sejam contrárias aos seus direitos e garantias.
- e) Utilizar correctamente e conservar em boas condições os bens e equipamentos de trabalho que lhe forem confiados pelo empregador.
- f) Guardar sigilo profissional, não divulgando, em caso algum, informações referentes à sua organização, métodos de produção ou negócios da empresa ou estabelecimento. →

- g) Não utilizar para fins pessoais ou alheios o serviço, sem a devida autorização do empregador ou seu representante, os locais, equipamentos, bens, serviços e meios de trabalho da empresa.
- h) Ser leal ao empregador, designadamente não negociando por conta própria ou alheia, em concorrência com ele, bem como colaborando para a melhoria do sistema de segurança, higiene e saúde no trabalho.
- i) Proteger os bens do local de trabalho e os restantes da produção contra qualquer danificação, destruição ou perda.

Artigo 59 Deveres do empregador

O empregador tem, em especial, os seguintes deveres:

- a) Respeitar os direitos e garantias do trabalhador cumprindo, integralmente, todas as obrigações decorrentes do contrato de trabalhos e das normas que o regem.
- b) Garantir a observância das normas de higiene e segurança no trabalho, bem como investigar as causas dos acidentes de trabalho e doenças profissionais, adoptando medidas adequadas à sua prevenção.
- c) Respeitar e tratar com correcção e urbanidade o trabalhador.
- d) Proporcionar ao trabalhador boas condições físicas e morais no local de trabalho.
- e) Pagar ao trabalhador uma remuneração justa em função da quantidade e qualidade do trabalho prestado.
- f) Atribuir ao trabalhador uma categoria profissional correspondente às funções ou actividade que desempenha.
- g) Manter a categoria profissional atribuída ao trabalhador não a baixando, excepto nos casos expressamente previstos na lei ou nos instrumentos de regulamentação colectiva de trabalho.
- h) Manter inalterado o local e o horário de trabalho do trabalhador, salvo nos casos previstos na lei, no contrato individual de trabalho ou nos instrumentos de regulamentação colectiva de trabalho.
- i) Permitir ao trabalhador o exercício de actividade sindical não o prejudicando pelo exercício de casos sindicais.
- j) Não obrigar o trabalhador a adquirir bens ou utilizar serviços fornecidos pelo empregador ou por pessoa por ele indicada.
- k) Não explorar, com fins lucrativos, refectórios, cantinas, creches ou quaisquer outros estabelecimentos relacionados com o trabalho, fornecimento de bens ou prestação de serviços aos trabalhadores.

Política da empresa na administração de Recursos Humanos

Políticas de administração de Recursos Humanos são regras fixadas pelas empresas para a administração das funções que cabem a cada um dos trabalhadores e assegurar-se que sejam desempenhadas de acordo com os objectivos previamente definidos pelos gestores de topo.

Essas regras servem de guia de orientação administrativa para impedirem que os trabalhadores exerçam funções (trabalhos) que constituem risco para o sucesso na realização das funções pré-estabelecidas.

Uma política de Recursos Humanos abrange os seguintes aspectos:

- Onde recrutar as pessoas para desempenhar uma tarefa, dentro ou fora empresa.
- Que aptidões físicas, intelectuais e experiência profissional devem possuir os candidatos.
- Que salários a aplicar.
- Como manter os trabalhadores motivados.
- Como criar condições físicas ambientais de higiene e segurança no trabalho.
- Programação de reciclagem dos trabalhadores para melhor desempenho profissional.
- Desenvolvimento de Recursos Humanos, a médio e longo prazos, para os potenciar a posições elevadas na empresa.

Motivação de Recursos Humanos

A motivação é um impulso que induz a pessoa a agir de uma determinada forma, ou que dá origem à assunção de um comportamento específico.

O impulso pode ser provocado por um estímulo externo (proveniente do ambiente) ou pode ser gerado pelos processos mentais das pessoas.

Está associado ao prazer de executar um certo trabalho numa empresa, ao desafio nas tarefas que são confiadas ao trabalhador e a respeito que lhe é reservado pelo empregador, de uma forma individualizada ou colectiva.



Fig. 3 Prazer de executar um certo trabalho

Ciclo motivacional

A motivação inicia com o surgimento de uma necessidade (estado de carência) numa pessoa.

A necessidade é uma força persistente que gera um certo comportamento numa pessoa, que provoca desequilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, de insatisfação e de desconforto.

Esse estado desencadeia um comportamento ou acção numa pessoa, que provoca descarga de tensão com uma capacidade de dissipar o desconforto e desequilíbrio. Se a descarga for eficaz, a pessoa sentirá satisfeita a sua necessidade. Com a satisfação da necessidade, o organismo da pessoa readquire o seu estado de equilíbrio. Esse estado leva o indivíduo a um determinado comportamento ou acção, que pode descarregar a tensão criada, aliviando o desconforto e o desequilíbrio.



Fig. 4 Ciclo motivacional

Existem cinco tipos de necessidades:

1. **Fisiológicas** – são necessidades inatas, como de alimentação (fome e sede), sono e repouso (cansaço), abrigo (contra calor e frio), ou desejo sexual (reprodução da espécie). São denominadas necessidades biológicas ou básicas. Têm de ser satisfeitas de forma reiterada para garantirem a sobrevivência das pessoas.
2. **De Segurança** – levam as pessoas a protegerem-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstracto. Exemplo protecção contra ameaça de guerra, ameaça de despedimento na empresa.
3. **Sociais** – são de associação das pessoas, participação, aceitação por parte dos colegas, troca de amizade e afectos, e amor.
4. **De Estima** – estão relacionadas com a maneira como a pessoa se vê e se avalia (auto-avaliação e auto-estima). Envolvem auto-apreciação, auto-confiança, prestígio, reputação e consideração.
5. **Auto-realização** – são as necessidades humanas mais elevadas, expressas por meio da pessoa tornar-se mais do que ela é. Estão relacionadas com autonomia, independência, autocontrolo das pessoas de forma individual.

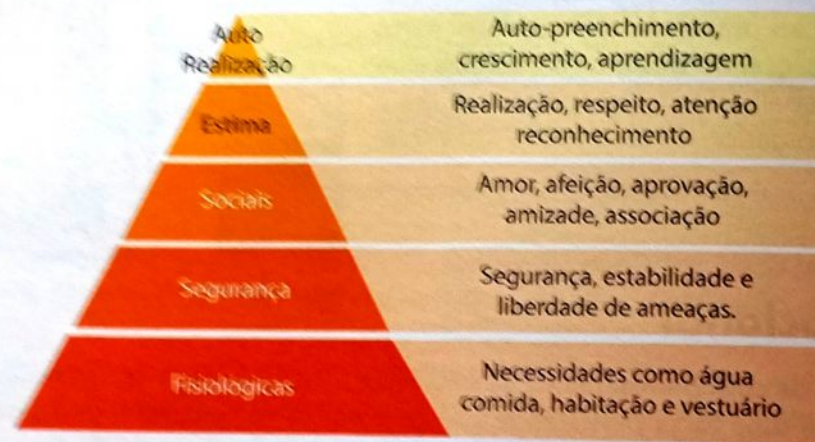


Fig. 5 Pirâmide de Maslow

Quando estas necessidades não são satisfeitas, a pessoa torna-se resistente, antagónica e hostil às pessoas que a cercam. A frustração das mesmas conduz à falta de adaptação social e à solidão.

A motivação para o trabalho depende de dois factores:

1. **Factores higiénicos** – que se referem às condições que rodeiam a pessoa no decurso do cumprimento das suas tarefas laborais, que incluem condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão, o clima de relações entre a direcção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes, entre outras. São factores tradicionalmente utilizados pelas empresas para a motivação dos trabalhadores.
2. **Factores motivacionais** – referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Produzem um efeito de satisfação dos trabalhadores, que dura por muito tempo e aumenta a produtividade, acima dos níveis normais.

A motivação provoca um sentimento de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, que são manifestados através de exercício de tarefas e actividades que geram mais desafios para os trabalhadores.

O dinheiro pode ser um poderoso factor motivacional, caso as pessoas acreditem que existe uma relação directa ou indirecta entre o seu desempenho e consequente aumento de remuneração (salário).

Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho – trata-se de uma apreciação sistemática do desempenho de cada trabalhador na empresa, que visa estimular ou julgar o seu valor e as suas qualidades profissionais.

Através da avaliação de desempenho dos trabalhadores pode-se detectar problemas relacionados com a supervisão do pessoal, por parte dos gestores de Recursos Humanos; da integração dos empregados na empresa; de aproveitamento não apropriado do trabalhador; e da motivação.

Os problemas identificados, partindo da avaliação de desempenho, são determinantes para o desenvolvimento de uma política adequada de Recursos Humanos, que responda às necessidades da empresa.



Fig. 6 Níveis de avaliação de desempenho

Objectivos da avaliação do desempenho

- Adequação do trabalhador ao cargo a que estiver afecto.
- Treinamento dos trabalhadores/formação profissional contínua.
- Promoções dos trabalhadores.
- Incentivo salarial ao trabalhador com bom desempenho.
- Melhorar as relações humanas entre superiores hierárquicos (chefes) e os subordinados.
- Auto-aperfeiçoamento profissional dos trabalhadores.
- Obtenção de informação básica para a pesquisa de Recursos Humanos.
- Ter estimativa do potencial de desenvolvimento dos trabalhadores.
- Estimular os trabalhadores para uma maior produtividade.
- Ter conhecimento dos padrões de desempenho da empresa.
- *Feedback* (retroinformação) ao trabalhador avaliado.

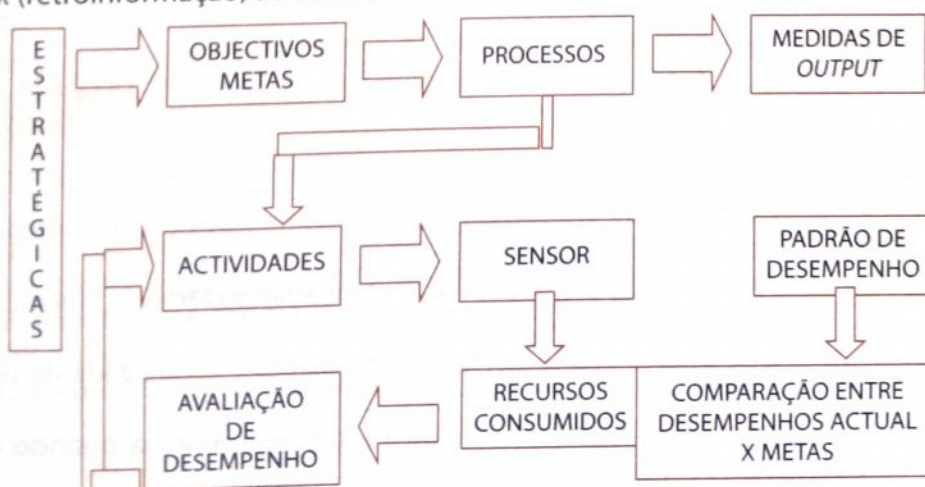


Fig. 7 Ciclo básico para avaliação de desempenho

? Exercícios de aplicação

1. Indique alguns objectivos de avaliação de desempenho.
2. Explique o que são factores motivacionais e o que acontece quando não são satisfeitos.
3. Qual é o impacto das necessidades, não satisfeitas, no exercício das actividades dos trabalhadores numa empresa.
4. Enumere quatro dos objectivos da avaliação do desempenho.

Gestão de risco de HIV/SIDA

As entidades empregadoras estão proibidas de praticar os seguintes actos:

- Submeter o trabalhador ao teste de HIV/SIDA sem o seu consentimento.
- Obrigar o trabalhador a informar que está infectado pelo HIV/SIDA.
- Negar os direitos do trabalho, de informação, de promoção e progresso nas carreiras profissionais ao trabalhador por estar infectado com HIV/SIDA.
- Realizar testes de HIV/SIDA aos trabalhadores para o acesso a formação ou promoção profissionais.



Fig. 8 Um apelo ao risco do HIV/SIDA

Obrigações de entidades empregadoras:

- Manter assistência médica ao trabalhador infectado com HIV/SIDA, através do Sistema de Segurança Social e do Sistema Nacional de Saúde.
- Criar serviços de informação e aconselhamento no local de trabalho.
- Considerar justificadas as faltas por doença do trabalhador infectado com HIV/SIDA.
- Transferir o trabalhador infectado de um posto para o outro compatível com a doença.

Direitos dos trabalhadores infectados pelo HIV/SIDA:

- Ter uma educação de qualidade, que inclua a protecção das infecções por transmissão sexual.
- Ter acesso a serviços de saúde sexual e reprodutiva.
- Ter acesso à informação e orientação a serviços sobre planeamento familiar, violência sexual, saúde sexual e comportamento sexualmente responsável.
- Ter igualdade de direito de oportunidade em função do mérito e capacidade de desempenho de funções.
- Ter compensação e garantia de assistência médica e medicamentosa quando a infecção por HIV/SIDA se regista no local do trabalho.
- Não ser divulgado o estado de seropositividade dentro e fora do local de trabalho.

Relações Públicas

As empresas para conseguirem alcançar os seus objectivos precisam de se relacionar de forma construtiva com os consumidores, fornecedores, revendedores, bem como com grupos de públicos interessados.

Um público interessado é qualquer grupo que tenha interesse numa empresa ou que tenha impacto na sua capacidade de alcançar os objectivos previamente definidos.

As relações públicas integram uma série de programas que são desenvolvidos para promover ou proteger a imagem de uma empresa, seus produtos e serviços que oferece ao seu mercado-alvo.

Envolvem esforços para estimular o interesse positivo por uma empresa, seus produtos e serviços, por meio de produção de comunicados de imprensa, patrocínio de eventos especiais.

Um dos elementos fundamentais no uso de relações públicas é a preparação e distribuição de comunicados de imprensa que apresentam a história sobre a nossa empresa ou o nosso projecto de negócio, produtos/serviços e funcionários.

O sector das relações públicas utiliza programas de reconhecimento e recompensa, ter reconhecimento de figuras públicas, envolvimento e apoio da comunidade, levantamento de fundos e obtenção de publicidade favorável para a empresa por meio de eventos especiais e de trabalho voluntário.

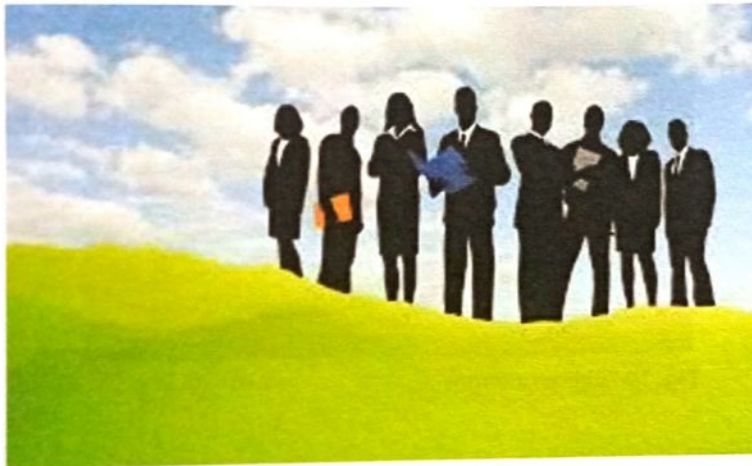


Fig. 9 Recursos Humanos nas Relações Públicas

O sector das Relações Públicas numa empresa executa as seguintes funções:

- a) Relações com a imprensa, apresentando notícias e informações sobre a empresa, seus produtos e serviços prestados e política de distribuição.
- b) Publicidade de produtos.
- c) Comunicação interna e externa para que a empresa seja bem compreendida pelos diversos públicos.
- d) Lobby, que se baseia na negociação da empresa com os legisladores e autoridades governamentais para a promoção ou alteração de legislação e de regulamentos.
- e) Aconselhamento, que orienta a administração (nível hierárquico mais alto da empresa) quanto aos problemas públicos e quanto às posições e à imagem da empresa, nos bons e maus momentos que a empresa esteja a atravessar.

Objectivos de Relações Públicas

- Construir e manter a boa imagem da empresa a nível do seu público-alvo.
- Administrar relações entre a empresa e os seus clientes.
- Administrar crises entre empresa e os seus clientes.
- Pesquisar a opinião pública sobre a empresa, em termos de atendimento público, prestação de serviços ao cliente e fornecimento de produtos.
- Desenvolver actividades de relacionamento com as comunidades circunvizinhas.

As Relações Públicas numa empresa estão orientadas essencialmente para:

- **Públicos internos** – pessoas com quem a empresa comunica regularmente no decurso das suas actividades, como trabalhadores, fornecedores e clientes.
- **Públicos externos** – pessoas com quem a empresa comunica de forma irregular, ligadas às comunidades circunvizinhas, entidades governamentais, os media (jornais, revistas especializadas, rádios e estações televisivas).



Fig. 10 Públicos internos



1. Identifique os actos relacionados com o HIV/SIDA, cuja prática é proibida pela Lei 5/2002, de 5 de Fevereiro, nas empresas.
2. Quais são as obrigações das entidades empregadoras/empresas para com os trabalhadores infectados com HIV/SIDA?
3. Aponte alguns direitos dos trabalhadores infectados com HIV/SIDA.
4. Quais são os objectivos de criação de um sector de Relações Públicas numa empresa?
5. Quais são as funções de um indivíduo de Relações Públicas?
6. Descreva a importância dos Recursos Humanos.
7. Explique os objectivos da administração de Recursos Humanos.
8. Indique as dificuldades encaradas no processo de Administração de Recursos Humanos.
9. Explique a importância dos direitos e deveres dos trabalhadores nas relações com o empregador.
10. Indique três objectivos das Relações Públicas.
11. Explique a diferença existente entre públicos internos e públicos externos.
12. Faça uma pequena pesquisa sobre a postura do gestor de Recursos Humanos na avaliação do desempenho.
13. Indique as implicações de uma postura autoritária por parte do gestor de Recursos Humanos.
14. Associe os conceitos com as actividades:

Conceitos
1. Agregar pessoas
2. Aplicar pessoas
3. Recompensar pessoas
4. Desenvolver pessoas
5. Manter pessoas
6. Monitorar pessoas

Actividades
I. Banco de dados, sistemas de informações gerenciais
II. Disciplina, higiene e segurança do trabalho, qualidade de vida, relações com sindicatos
III. Treinamento, mudanças, comunicação
IV. Remuneração, benefícios, serviços
V. Avaliações de desempenho, desenho de cargos
VI. Recrutamento e selecção

Selecione a combinação correcta:

- A. 1 – I; 2 – V; 3 – IV; 4 – III; 5 – II; 6 – VI
- B. 1 – II; 2 – I; 3 – IV; 4 – III; 5 – VI; 6 – V
- C. 1 – II; 2 – I; 3 – IV; 4 – III; 5 – V; 6 – VI
- D. 1 – I; 2 – II; 3 – III; 4 – IV; 5 – V; 6 – VI
- E. 1 – VI; 2 – V; 3 – IV; 4 – III; 5 – II; 6 – I



CONTEÚDOS

Ética empresarial

- Relação com clientes
- Relação com a concorrência
- Relação com o governo
- Relação com a comunidade em redor
- Relação com os empregados

UNIDADE

5

Págs. 54 a 63

Ética empresarial

A expressão *ética empresarial* tem sido cada vez mais aceite e utilizada na acepção de um conjunto de preceitos morais e de responsabilidade social, a serem observados pelas organizações conhecidas como empresas. É o comportamento da empresa, entendida lucrativa, quando age de conformidade com os princípios morais e as regras do bem-proceder, aceites pela colectividade (regras éticas).

A ética empresarial, como ciência, estuda os comportamentos das empresas nas suas relações com outras empresas, como também nas relações laborais e na salvaguarda dos valores e bens fundamentais de uma determinada comunidade. É assim que uma empresa é considerada como respeitadora de princípios éticos quando tem um comportamento responsável: quando age de forma sustentável na defesa dos consumidores, dos utentes e na preservação do meio ambiente.

A ética traduz uma ciência normativa de comportamentos humanos, através da interpretação dos juízos de valores dos seres humanos. Representa também um conceito aplicável nas relações entre instituições; empresas; nas relações do trabalho, pois nela (ética) são fixados comportamentos, regras e princípios que orientam o funcionamento das empresas.

O exercício da actividade empresarial deve subordinar-se às regras que contêm conteúdos éticos, na justa medida em que se reconhece que as empresas são chamadas a desenvolverem relações de natureza comercial, etc.



Fig. 1 Um aperto de mão: uma expressão de ética

Para que as empresas desenvolvam as suas actividades, respeitando os princípios e valores éticos, é necessário terem em conta os seguintes aspectos:

- **Legalidade** – a actividade comercial é regulamentada por um conjunto de normas específicas, que disciplinam as relações interempresariais e as relações entre as empresas e os seus recursos humanos. As normas que disciplinam a postura de uma empresa para com outras empresas, seus recursos humanos e clientes devem estar dotadas de um grande conteúdo ético, por forma a salvaguardar os usos e costumes culturais da sociedade onde se encontra inserida.
- **Moralidade** – a empresa deve respeitar a moral nas suas relações com o público consumidor e utente, bem como os seus recursos humanos devem assumir uma postura deontologicamente correcta quando agem em nome da empresa.
- **Concorrência** – ela traduz um processo competitivo no Sistema de Economia de Mercado, deve ser constantemente disciplinada através de normas com conteúdos éticos, por forma a que se garanta uma concorrência leal, transparente e saudável. A concorrência, por outro lado, deve respeitar os direitos dos consumidores, do utente e preservar os bens fundamentais de um Estado.

Esta ideia é reforçada pela Constituição da República, no seu artigo 92, sobre *Direitos dos consumidores*, diz:

1. «Os consumidores têm direito à qualidade dos bens e serviços consumidos, à formação e informação, à protecção da saúde, da segurança dos seus interesses económicos, bem como à reparação de danos».

Relação com os clientes

Mais do que adquirir produtos ou serviços de qualidade, os consumidores de hoje esperam ser tratados como clientes especiais por preferirem determinada marca em detrimento de tantas outras, com produtos que apresentam qualidade e preços semelhantes.

Muitas empresas já reconhecem o valor do relacionamento com o cliente como um diferencial competitivo para se destacar no mercado e têm procurado estreitar estas relações por meio de programas contínuos de relações públicas e *marketing* de relacionamento.

A empresa deve utilizar apenas argumentos técnicos e verdadeiros a respeito do produto ou serviço oferecido e sobre as condições da venda.

portanto, será anti-ética a venda que for feita mediante o suborno de alguém com poder de influenciar a decisão de compra do adquirente.

As empresas, nas suas relações com os clientes não devem produzir:

- **Publicidade indirecta** – porque é desenvolvida de forma disfarçada. Exemplos: alguém é convidado por uma estação televisiva para falar de determinado assunto, mas chega lá, vestido de uma camiseta onde vem estampado o logo da sua empresa. Neste caso ele faz publicidade da sua empresa ou dos produtos da sua empresa, através da camiseta. Mas se alguém faz um *spot* publicitário, respeitando as normas existente sobre a publicidade, para falar dos produtos ou serviços da sua empresa, trata-se de uma **publicidade directa**.
- **Publicidade enganosa** – porque é desenvolvida para enganar as pessoas. Exemplo: um talho que faz publicidade como estando a vender carne da primeira, mas quando um cliente lá chega descobre que a carne é da segunda.
- **Publicidade oculta** – porque é feita de forma silenciosa.

No seu artigo 92, n.º 2, a *Constituição da República* refere que «A publicidade é disciplinada por lei, sendo proibidas as formas de publicidade oculta, indirecta ou enganosa».

Assim, na perspectiva do ponto de vista da ética empresarial, a publicidade deve ser efectuada por forma a que não confunda os consumidores e utentes. Também deve ser feita em locais e contextos apropriados, de forma expressa e transparente, para evitar lesar a empresa, concorrentes, frustrando as expectativas do público-alvo.

A publicidade tem que obedecer rigorosamente os critérios de isenção, transparência, objectividade e fidelidade.

Do ponto de vista da ética empresarial, impõe-se que as empresas se pautem por um comportamento responsável, como forma de garantirem a qualidade de vida das comunidades aonde estão inseridas.

Toda e qualquer poluição sonora e ambiental é desenvolvida pelas empresas considerada antiética, porque é lesiva à qualidade de vida dos cidadãos.



Fig. 2 Um sorriso reforça a relação com os clientes

Relação com a concorrência

Entre as práticas moralmente condenáveis pelo mercado em relação ao relacionamento das empresas concorrentes incluem-se a disseminação de informações falsas, com o intuito de denegrir a imagem dos concorrentes, a espionagem industrial e a apropriação de informações sigilosas de outras empresas, através da contratação dos seus funcionários.

Um aspecto bastante trabalhado pelas empresas nos seus códigos de ética diz respeito à confidencialidade de informações e segredos comerciais.

A empresa deve defender o princípio da livre concorrência. Deve abster-se, portanto, de entrar em qualquer tipo de acordo que possa reduzir ou eliminar a livre concorrência, como, por exemplo, preços, condições de venda, disponibilidade da mercadoria e sua oferta a determinado segmento de mercado, ou qualquer outro.

Relação com o governo

A transparência nos critérios que regem o relacionamento das empresas com os órgãos públicos é estritamente necessária, uma vez que tais relações envolvem processos delicados, como contribuições para campanhas políticas, licitações, contratos, processos judiciais, etc.

Uma questão bastante discutida envolve as doações de empresas privadas à candidatos em campanhas políticas, o que, de certa forma, gera desconfiança da opinião pública quanto aos interesses que poderiam estar subjacentes a essas contribuições.

A empresa no seu relacionamento com os governantes não devem praticar o suborno, qualquer que seja a sua forma, a fim de obter uma decisão favorável aos seus objectivos. Deve valer-se apenas de argumentos verdadeiros. As contribuições para as campanhas políticas só devem ser feitas dentro dos limites e formas previstos na legislação eleitoral, e, mesmo assim, nunca visando a obtenção de uma decisão futura ou a premiação por uma decisão passada, a seu favor.



Fig. 3 A importância de registo nos vários tipos de relações

Relação com a comunidade e meio ambiente

Cada vez mais, a imagem das empresas estará directamente ligada aos impactos ambientais que causam, e à qualidade das suas relações com as comunidades nas quais actuam.

Ao abordar a preocupação com o meio ambiente e com a sociedade local em seu código de ética, a organização está não apenas formalizando um compromisso social, mas também está promovendo a disseminação deste compromisso entre os seus funcionários, parceiros e públicos de interesse.

Nos termos do artigo 90 da Constituição da República, o Estado moçambicano prevê a obrigação da defesa do ambiente, o que implica que as empresas, no exercício das suas actividades terem que evitar perigar o ambiente. Contudo, devem promover a sua defesa, através de tomada de medidas preventivas ou minimizadoras.



Fig. 4 Um caso de poluição ambiental

O artigo 90, sobre o *direito ao ambiente*, refere o seguinte:

1. «Todo o cidadão tem o direito de viver num ambiente equilibrado e o dever de o defender».
2. «O Estado e as autarquias locais com a colaboração das associações de defesa do ambiente, adoptam a política de defesa do ambiente e velam pela utilização racional dos recursos naturais».

A Constituição da República prevê, no seu artigo 117, o *direito ao ambiente*, que se traduz no interesse do Estado moçambicano em desenvolver a consciência dos cidadãos e, particularmente, das empresas, no sentido de praticarem as suas actividades sem danificar os recursos florestais e marinhos, atmosfera, a camada do ozono, etc.

Para o exercício das actividades industriais é importante a realização prévia de um estudo para a avaliação do impacto ambiental. O objectivo do Estado moçambicano é garantir um desenvolvimento económico sustentável, isto é, que não ponha em perigo o futuro das gerações vindouras.

O artigo 117 diz, textualmente:

1. O Estado promove iniciativas para garantir o equilíbrio ecológico e a conservação e preservação do ambiente, visando a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos.
2. Com o fim de garantir o direito ao ambiente, no quadro de um desenvolvimento sustentável, o Estado adopta políticas visando:
 - a) Prevenir e controlar a poluição e a erosão.
 - b) Integrar os objectivos ambientais nas políticas sectoriais.
 - c) Promover a integração dos valores do ambiente nas políticas e programas educacionais.
 - d) Garantir o aproveitamento racional dos recursos naturais com salvaguarda da sua capacidade de renovação, de estabilidade ecológica e dos direitos das gerações vindouras».
 - e) Promover o ordenamento do território com vista a uma correcta localização das actividades e a um desenvolvimento socioeconómico equilibrado.

É necessário, sobretudo, que a empresa saiba respeitar a identidade cultural e as necessidades e particularidades da comunidade na qual actua, promovendo assim, uma relação saudável de parceria e comprometimento.

Relação com os empregados

O relacionamento com os funcionários envolve uma série de questões morais, como relações hierárquicas, políticas de privacidade, conflitos de interesses, actividades paralelas, informações confidenciais e privilegiadas, utilização dos recursos da organização, saúde e segurança no trabalho, entre muitas outras.

As relações hierárquicas são bastante delicadas e fonte de diversos conflitos que envolvem abuso de poder e o chamado «assédio moral». O assédio moral no trabalho seria qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que constitua um atentado, por sistematização ou repetição, contra a integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando o seu emprego ou clima de trabalho.

A empresa deve preocupar-se em oferecer uma ampla oportunidade de trabalho às pessoas de todas as camadas, origens e segmentos sociais. Não poderá, portanto, permitir que preconceitos, sejam de raça, sexo, idade ou qualquer outro, possam influenciar as decisões de contratação, remuneração, promoção ou demissão dos empregados. A empresa deve garantir o acesso ao empregado a todas as informações relativas à sua pessoa; assegurar que o ambiente de trabalho esteja livre de práticas deturpadoras, como a arrogância, o abuso de poder e o assédio sexual.



Fig. 5 Acesso à informação

Consciência ética

A consciência ética são as acções que as empresas levam a cabo, empresas que se mostrem sempre sensíveis e adoptem valores e princípios orientadores da cultura empresarial (ética aplicada).

Exemplos de consciência ética:

- A sensibilidade que as empresas têm pelos problemas com impacto social, bem como preocupações do seu público consumidor e utente.
- Iniciativas que as empresas adoptam com o objectivo de proporcionar o bem-estar das comunidades e oferecer produtos e serviços cada vez mais e melhor e de observância de princípios e valores que dizem respeito ao processo de produção e oferta de bens e serviços ao mercado.
- Capacidade de avaliação e de ajuizar o comportamento das empresas para com os clientes.

Obstáculos à implementação da ética nas empresas

Para que exista uma consciência ética no seio das empresas, é necessário que os gestores e os trabalhadores, no seu todo, estejam dotados de uma predisposição ética. Contudo, o dia-a-dia das empresas demonstra que existem obstáculos à implementação das regras e valores desejáveis:

- a) **Autoritarismo** – traduz a concentração do poder numa pessoa ou grupo de indivíduos, com capacidade de gerir, decidir e influenciar o comportamento da empresa, às vezes de forma lesiva aos interesses da maioria.
- b) **Individualismo** – consiste na conduta egocêntrica (egoísmo exagerado) por parte do gestor ou indivíduo com poderes de exercer a administração da empresa. Esse indivíduo é caracterizado por uma atitude de decisão unilateral no interesse exclusivo de uma pessoa, em detrimento da maioria ou do grupo.
- c) **Paternalismo** – é uma atitude de exclusão de género feminino por parte do género masculino. Consiste na humilhação, desprezo e falta de confiança.
- d) **Corrupção** – traduz o aproveitamento ilícito (criminoso) de vantagens por parte de uma pessoa ou grupo de pessoas, em prejuízo da maioria.
- e) **Consumismo** – consiste no acto de esbanjamento, abuso de regalias, de bens da empresa, prejudicando a maioria dos trabalhadores. O consumismo também consiste na falta de autoridade e de postura racional.

Comités de ética

Os comités de ética são agremiações, grupos, associações e departamentos existentes numa empresa, com a responsabilidade de zelar pelos valores, princípios e regras estabelecidos para gerir as relações entre as empresas e os seus colaboradores/trabalhadores, e entre as empresas e o público em geral. Exemplo: quando um trabalhador comete uma infracção é-lhe instaurado um processo disciplinar, o comité sindical é consultado, antes da direcção da empresa tomar a decisão final.

Ética e linhas directas

As linhas directas são circuitos ou canais existentes nas empresas abertos ao público, que permitem aos consumidores ou clientes exporem as suas críticas, reclamações e sugestões às empresas, sobre um determinado serviço prestado ou um produto/bem vendido.

As empresas, eticamente responsáveis, têm de ter circuitos abertos ao público. Exemplos: linha de clientes, linha verde, livros e caixas de reclamações.

Predisposição ética

A predisposição ética é a capacidade que os gestores, trabalhadores e de mais pessoas que administram empresas demonstram para assumir um compromisso de empatia (afinidade), afeição, sustentabilidade natural pela observância, defesa e promoção de regras, valores e comportamentos éticos no seio da empresa.

Liderança na promoção da ética empresarial

Um líder demonstra atitudes éticas quando revela capacidade de avaliar, fornecer *feedback* (retroinformação), criar canais abertos à comunicação e participação dos trabalhadores e público e delegar tarefas (dar tarefas aos outros, não confinar todas para o chefe). Um líder com estas características pode gerar um ambiente vivencial saudável e ético no seio da organização/empresa.

Ética e responsabilidade social

A responsabilidade social de uma empresa traduz um conjunto de iniciativas e acções levadas a cabo pelas organizações, com o objectivo de manifestarem a sua sensibilidade, solidariedade e compromisso social para com as causas e problemas da comunidade aonde elas se encontram inseridas e com o ambiente favorável do trabalho na relação entre os trabalhadores e as empresas, e na assunção de uma postura ética nas suas relações com os *stakeholders* (partes interessadas no desenvolvimento e funcionamento de uma organização: empregados, accionistas, fornecedores, clientes, concorrentes, mercado, sociedade, comunidade, etc).

A responsabilidade social, em última análise, consubstancia a adopção por parte das empresas de uma postura ética, que se traduz na promoção e prática de um consumo sustentável, visando a garantia dos direitos dos consumidores e a preservação do compromisso social.

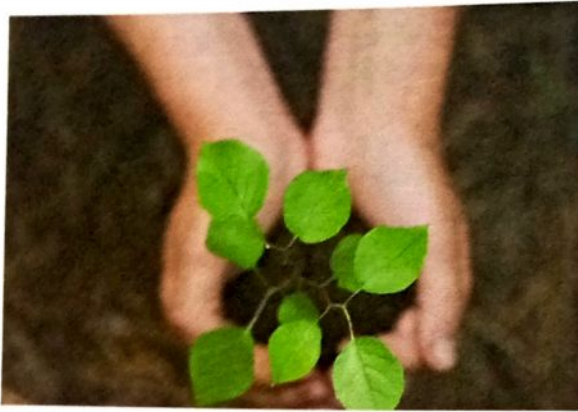


Fig. 6 A ética é como uma planta que é preciso cuidar.



Fig. 7 Cultura do voluntariado

Ética e cultura de cidadania

A cultura da cidadania como parte integrante da ética empresarial consiste na assunção pelos trabalhadores e gestores de uma empresa, de uma postura cívica e moral que se manifesta nas regras de bem proceder, de bem-fazer e de bem-servir.

A cultura de cidadania impõe às empresas uma postura de respeito, cordialidade e urbanismo, pois só desta forma se pode transmitir à comunidade onde se encontra inserida, os valores cívicos e éticos com os quais as organizações se identificam.

A cultura do voluntariado e da cidadania pressupõe a tomada de acções concretas com à implementação verdadeira e efectiva de ética e responsabilidade social das organizações nas comunidades onde estão implantadas.

Determinadas empresas criam grupos e formam pessoal para a área de voluntariado, bem como promovem iniciativas destinadas a capacitar os seus trabalhadores no sentido de praticarem nas suas relações interpessoais e quando representam as suas organizações um comportamento que revela a prática da ética empresarial.



1. O que entende por ética empresarial?
2. Descreva resumidamente a ética empresarial, tomando em conta a relação com os clientes e com a concorrência.
3. O que entende por «assédio moral» no trabalho?
4. Que relações a empresa deve ter com os seus empregados em termos éticos?
5. Descreva três obstáculos que impedem a implementação da ética.
6. Para que as empresas desenvolvam as suas actividades respeitando os princípios e valores éticos, é necessário terem em conta alguns aspectos. Refira-se à questão da legalidade e da concorrência.
7. As empresas nas suas relações com os clientes não devem produzir publicidade indirecta, enganosa e nem oculta. Porquê?
8. A empresa no seu relacionamento com os governantes não deve praticar o suborno, qualquer que seja a sua forma, a fim de obter uma decisão favorável aos seus objectivos. O que as empresas devem fazer para garantir as questões éticas?
9. Descreva resumidamente a ética empresarial tomando em conta a relação com a comunidade e o meio ambiente.
10. A consciência ética são as acções que as empresas levam a cabo sempre que se mostrem sensíveis e adoptem valores e princípios orientadores da cultura empresarial (ética aplicada). Dê alguns exemplos de consciência ética.
11. Comente a seguinte afirmação: A cultura de cidadania como parte integrante da ética empresarial consiste na assunção pelos trabalhadores e gestores de uma empresa, de uma postura cívica e moral que se manifesta nas regras de bem-proceder, de bem-fazer e de bem-servir.

Uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's) nas empresas

UNIDADE

6

CONTEÚDOS

Uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's) nas empresas

- Conceito de TIC's
- Importância das TIC's nas empresas
- TIC's como meios de comunicação
- TIC's como instrumentos de registo e banco de dados
- TIC's como instrumento de planificação

Págs. 64 a 73

REDMI 13C

UNIDAD 10

Conceito de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC'S)

As TIC's são um processo de transformação de dados em informação, utilizada para a tomada de decisão, que proporciona uma sustentação administrativa que otimiza os resultados esperados pela empresa.

A partir de 1990, as TIC's começaram a ter um impacto na gestão das empresas pequenas, médias e grandes, como ferramenta de melhoria de desempenho e como força que molda as empresas. Exemplo: os produtores de bens de consumo usam as TIC's para transmitir informação sobre vendas directamente dos armazéns das fábricas, para assegurar que as fábricas produzam os artigos que os clientes precisam de comprar, reduzindo custos de *stockagem* (armazenamento).

Desafios das TIC's

- Determinar como melhor usar os computadores para acelerar e melhorar a forma de produzir bens e prestar serviços.
- Proporcionar aos trabalhadores uma educação e treino necessários para operar com as TIC's e delas tirar vantagens.
- Usar as TIC's para apoiar e melhorar o desempenho humano.
- Gerir, efectivamente, o acesso à informação necessária e possível através das TIC's.

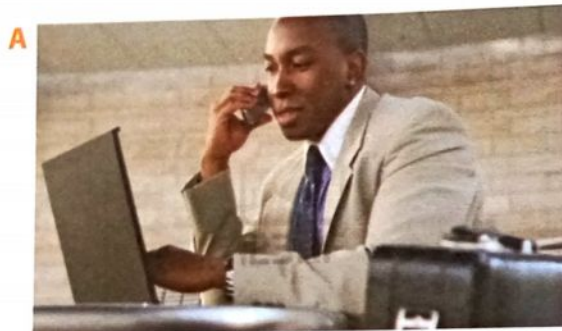


Fig. 1 A e B: uso das TIC's na melhoria do desempenho humano

Vantagens do uso da internet

O uso da *internet* (rede mundial de comunicação composta por várias redes de computadores), um dos dispositivos das TIC's, traz as seguintes vantagens:

- Redução de custos de deslocação e resolver problemas ou tarefas de forma rápida, racionalizando o tempo nas negociações, pois as pessoas comunicam-se em qualquer lugar onde estiverem.
- Obtenção de informações sobre milhares de assuntos, de forma imediata, em qualquer lugar do mundo.
- Alavancar o desenvolvimento de novos produtos e serviços; o contacto diário entre organizações; a forma como as pessoas desenvolvem os seus trabalhos; a pesquisa de informações; a forma como se comunicam, trabalham em equipa e ainda no uso da *internet* como fonte de entretenimento.
- Habilitar as empresas fornecedoras de produtos ou prestadoras de serviços o acesso imediato aos seus clientes, em qualquer localidade e a qualquer distância, podendo contarem com um sistema que funciona 24/24 horas, a baixo custo.
- Permitir os usuários a partilharem dados e informações, colaborarem em pesquisas e trocarem mensagens entre si.
- Eliminar barreiras geográficas entre as empresas e os seus *stakeholders*.

- Promover a consciencialização e interesse do consumidor, fornecer a informação, facilitar a comunicação entre empresas clientes, estimular a experimentação de produtos, habituar os clientes a colocar pedidos e medir a eficácia de campanhas publicitárias específicas.
- As empresas desenvolvem a fidelidade dos clientes, enviando por este meio, cartões de aniversário, do natal e do final do ano.

Uso do Website

O Website é um arquivo digital de dados e de informações armazenados num computador-servidor, com o acesso disponível para todo o mundo, via Internet.

Com o uso do Website os funcionários de uma organização têm acesso a dados e informação interna, como perfis de clientes e stocks de produtos, o que não acontecia antes de se criarem e desenvolverem as TIC's, pois a informação era oculta em bancos de dados a que somente os técnicos tinham acesso.



Fig. 2 A e B: ambiente de uso de internet

A presença das organizações na internet, por meio do Website, tem de ser explorada para que ofereça conteúdos do interesse do seu público-alvo, bem como contribuir de forma decisiva para o alcance dos objectivos específicos das Relações Públicas.

Pelo Website, os clientes libertam-se do seu papel tradicional de simples receptores passivos de comunicação de marketing, conferindo-se-lhes um maior controlo sobre a colecta de informação e processo de aquisição, tornando-se em participantes activos nos processos de mercado.

As empresas que usam o serviço do Website conseguem:

- Atingir o seu público-alvo longe das zonas geográficas onde estão implantadas, isto é, explorar oportunidades de mercado em todas as regiões do mundo que desejam.
- Informar os seus clientes sobre potenciais produtos e serviços, e características que as diferenciem da concorrência.
- Divulgar informações do interesse dos clientes sobre produtos e serviços oferecidos para gerarem credibilidade e promoverem a imagem e a marca.
- Proporcionar o acesso à informação a qualquer hora.
- Informar os clientes sobre a qualidade dos produtos e serviços, e apresentarem novos produtos e serviços.
- Ter maior número de clientes.
- Melhorar o relacionamento do negócio entre a empresa e os seus clientes.
- Proporcionar serviços que geram satisfação aos clientes, aumentarem a produtividade e melhorarem o seu desempenho.
- E facilitar com maior acesso à informação sobre produtos e serviços para gerarem confiança que satisfaça as expectativas dos clientes.
- Substituir o trabalho manual pelo electrónico, que ocorre a uma velocidade instantânea.
- Efectuar vendas e fazer publicidade dos seus serviços e produtos, comprar e vender acções.

O Website permite que as empresas identifiquem seis tipos distintos de consumidores *on-line*:

- *Simplifiers*: os que procuram efectuar compras directas na *internet*.
- *Surfers*: os que são atraídos por sites inovadores e com *design atractivo*.
- *Conectores*: os que raramente fazem compras na *Internet*.
- *Bargains*: os que têm um faro especial pela aquisição de produtos de baixos custos.
- *Routiners*: usam a *internet* quase única e exclusivamente, para o entretenimento e consulta de sites de actualidade e de finanças.
- *Sportster*: utilizam a *internet* quase, única e exclusivamente para o entretenimento e preferem sites de desportos e diversos.

E-commerce (comércio electrónico)

E-commerce, praticado por via das TIC's, é o processo de transferência de informação por meio da *internet* aplicado a vários tipos de negócios, dos quais fazem parte o comércio de bens e serviços. Através do *e-commerce* as empresas concorrem no mercado global (em todo o mundo).

O comércio electrónico permite fazer a compra e venda de bens e serviços entre agentes económicos, famílias, indivíduos, governos e outras organizações públicas ou privadas e elimina as fronteiras geográficas físicas.

O *e-commerce* serve como instrumento estratégico para criar, distribuir, promover produtos e serviços e definir preço para clientes-alvo, num ambiente virtual da *internet*. Cria vantagens aos profissionais de *marketing*, como: rápida resposta, expansão da capacidade de serviço ao cliente (24 horas/dia e 7 dias/semana).

O comércio electrónico pode ser analisado sob outro ponto de vista:

1. Na perspectiva de comunicação, como sendo a entrega de informações, de produtos, de serviços, ou pagamentos feitos através de linhas telefónicas, de redes de computadores ou de outros meios electrónicos.
2. Na perspectiva de processo de negócio, como uma aplicação tecnológica para a automação de negócios e fluxos de dados.
3. Na perspectiva do serviço, como ferramenta que manifesta o desejo das empresas, dos consumidores e da gerência de efectuarem cortes de custos de serviços, melhorarem a qualidade de mercadorias e aumentarem a velocidade da entrega de serviços.
4. Na perspectiva *on-line*, onde se prevê a capacidade de comprar e vender produtos e informações na *internet* e em outros serviços *on-line*.

As transacções feitas, via *e-commerce*, ocorrem nas empresas entre si (*business-to-business*); entre empresas e clientes (*business-to-consumer*); empresas e sector público; e entre o consumidor e o sector público.

O comércio electrónico cria oportunidades às pequenas empresas de venderem os seus serviços e produtos a um custo menor em todo o mundo, entrando por esta via, no mercado global.

Com o crescimento do *e-commerce*, as empresas reduziram o uso de sistemas de processamento mais tradicionais de transacções.

O comércio electrónico, muitas das vezes, resulta no relacionamento estreito entre empresas, clientes e fornecedores nas suas transacções. É um instrumento de desenvolvimento, que permite o alcance de mercados electrónicos locais (áreas dentro do mesmo país); regionais, através dos quais grupos de países realizam comércio entre si (exemplo: países da Europa, da Ásia e do Pacífico); e mercados globais.

O *e-commerce* permite que os fornecedores e compradores interajam entre si de forma directa, recorrendo à *internet* que lhes proporciona maior celeridade nas transacções, eliminando desta forma,

uma infinidade de intermediários e distribuidores.

Vantagens do uso do e-mail (correio electrónico) nas TIC's

O uso do e-mail traz consigo as seguintes vantagens:

1. Redução do tempo e número de reuniões, resolve questões e determina o custo de acção sem que os seus participantes tenham que deixar os seus postos de trabalho.
2. Telemóveis e vídeos-conferência aumentaram e melhoraram o fluxo de informação com vista ao melhoramento do desempenho, tanto das pessoas, como das empresas.
3. Com as exigências das mudanças ambientais e mudanças dos padrões de qualidade, aumenta a rapidez da transmissão de ideias.
4. Auxiliar as empresas na tomada de decisões e na revisão de estratégias empresariais.
5. Conectar as empresas entre si de forma independente, administrar o fluxo de mercadorias e serviços.
6. Permitir ao Homem comunicar-se com o mundo num instante, divulgando inovações e progressos científicos, poupando tempo e sem incorrer em custos elevados.
7. Garantir a confidencialidade dos dados recolhidos, tomar uma posição mais neutra na recolha e interpretação de dados e da informação; redução de custos; melhoria de competitividade;
8. Diferenciar os produtos e serviços de uma empresa em relação aos seus concorrentes; alterarem o ambiente competitivo e criarem novas oportunidades de negócio.
9. Antes das TIC's, o processo de transmissão de ideias era lento e consumia muito tempo. Era feito através de memorandos (documentos em papel) que circulavam hierarquicamente em diferentes sectores das empresas, mas hoje com o e-mail reduziu drasticamente o tempo da circulação das ideias e informação.

Vulnerabilidades das TIC's

Embora as TIC's ajudem a resolver problemas das empresas, elas são muito mais vulneráveis do que os sistemas manuais. Eventos, como incêndios ou falta de energia eléctrica, podem provocar grandes danos porque muitos dos recursos de informação das empresas estão concentrados em um só lugar. Dados valiosos podem ser destruídos se o computador funcionar mal, ou se alguém adulterar os arquivos guardados nos computadores.

As principais ameaças das TIC's são:

1. Desastres, como incêndios, falhas eléctricas e mau funcionamento do computador, erros dos usuários e crimes.
2. Acesso de informação não autorizada de outros em redes de computadores, com recurso a wireless (redes sem fio).
3. O grande acesso à informação aumenta a possibilidade das informações importantes serem drenadas para fora da empresa e para os concorrentes dos nossos negócios.
4. Sabotagem do sistema de informação por um empregado insatisfeito, através de introdução de vírus que podem destruir por completo o sistema em rede.

Importância das TIC's nas empresas

- Redução dos custos operacionais.
- Melhorar o acesso à informação, gerando relatórios mais precisos num curto espaço de tempo, com menos esforço.
- Melhorar os serviços realizados e oferecidos.
- Reduzir o grau de centralização de tomada de decisões.
- Melhorar a tomada de decisões.
- Estimular uma maior interacção entre decisores.
- Melhorar a satisfação do cliente.
- Melhorar a gestão de processos produtivos.
- Facilitar o fluxo de informações.
- Melhorar a interacção com os fornecedores.



Fig. 3 Participantes de um Fórum de Cooperação sobre TIC's

O processo de administração nas empresas utiliza informação como apoio às decisões, através das TIC's a nível dos transmissores e receptores de informação, canais de transmissão, conteúdo das informações, periodicidade das comunicações, bem como no processo de conversão das informações em decisões nos diferentes centros de responsabilidades: unidades/sectores da empresa.

Impacto do uso das TIC's nas empresas

- Alteração de processo de trabalho (redução de tempo e espaço, disponibilização contínua de conhecimento e novas formas de gestão de negócio).
- Tornar viável a integração entre as diversas unidades de negócio.
- Alterar a natureza da competição.
- Disponibilizar novas oportunidades estratégicas, provocando uma avaliação e redefinição da missão da empresa (por que a empresa existe, o que pretende oferecer ao mercado) e metas.

As TIC's são aplicadas nas diferentes formas, como:

- Automatização, que visa a substituição do trabalho manual por tecnologia.
- Informação, que complementa as capacidades humanas de processamento de informação com as tecnologias que melhoram a compilação, análise e apresentação de dados.
- Incorporação, que visa a substituição de controlos mecânicos e electromecânicos por tecnologias, que permitem novas formas de aquisição de dados, partilha e funcionalidades e abaixo custo.
- Comunicação, que avisa melhoria das capacidades de partilha de informação, através das redes informáticas, que reduzem o tempo e as barreiras da distância, facilitando a criação de novos tipos de grupos de trabalho, de empresas, de produtos e serviços.

Conceito de dados e informação em TIC's

Dados são factos isolados, representações não estruturadas, cuja utilização é útil numa determinada situação.

Informação é um conjunto de dados que quando fornecida de forma e a tempo adequados melhora o conhecimento da pessoa ou da empresa que a recebe, habilitando-as a desenvolver determinadas actividades ou a tomar determinadas decisões.

TIC's como meios de comunicação

As TIC's, como entidades sócio-técnicas, recolhem, guardam, processam e disseminam a informação relevante de uma empresa para os clientes, os fornecedores e o governo.

As Tecnologias de Informação e Comunicação devem suportar as necessidades de informação a todos os níveis de decisão da empresa, sendo necessário ter em consideração a existência de vários tipos de necessidades específicas de informação, cujas contribuições, em termos de valor para o negócio são diferentes de acordo com as especificidades de cada empresa.

Os gestores das empresas servem-se das tecnologias de informação para terem o acesso à base de dados que lhes permitem elaborar relatórios de produção que contribuem para melhorar o planeamento financeiro da empresa.

As TIC's tornam a comunicação entre empresas, clientes, fornecedores e o governo mais rápida e permite a manipulação da informação, através da digitalização e comunicação em redes. Permitem a comunicação em momentos e lugares diferentes e a filtragem de dados e informação para dar suporte a tomada de decisão.

Outra vantagem das TIC's é permitir o acesso a serviços de informação sobre produtos e serviços de uma empresa; previsão do estado de tempo; fazer reservas de passagens aéreas; obter informação de programas de televisão; analisar preços; e receber artigos e publicações governamentais.

Com o surgimento da TIC's as pessoas economizam o tempo, uma vez que obtêm informação sobre produtos e serviços de uma determinada empresa, para tomar algumas decisões de compra, sem recorrer aos telefonemas ou sem se deslocarem às instalações das empresas que lhes prestam serviço.

As empresas criam posição distintiva no mercado, alcançam e educam os seus potenciais clientes sobre como fazer boas escolhas e obter melhor utilização de serviços e produtos que compram através das novas tecnologias de informação e de comunicação.

Numa altura em que a exigência do mercado na oferta de produtos e serviços é maior, factores como apresentação dos produtos, fácil localização e respostas prontas e eficazes às solicitações dos clientes, criam mais vantagens competitivas às empresas que usam as TIC's.

Das várias vantagens que o uso desta tecnologia traz às empresas, destacam-se ainda as seguintes: redução máxima de custos supérfluos na produção e prestação de serviços, de deslocação, bem como a garantia de serviços com melhor qualidade ao cliente.

As TIC's criam equipas virtuais que permitem às pessoas colaborarem *on-line*, através da partilha de informação, tomada de decisões e realização de tarefas. As equipas virtuais podem incluir membros da mesma organização ou de outras empresas (fornecedores ou parceiros de negócio). Essas equipas superam limitações do tempo e do espaço.



Fig. 4 TIC's como meios de comunicação

TIC's como instrumento de registo e banco de dados

Uma base de dados é uma colecção organizada de factos e informações. A base de dados de uma empresa contém factos e informação de clientes, de funcionários, de stocks e de vendas das empresas concorrentes, que ajudam a definir estratégias de produção e de venda de produtos e serviços.

Na ausência de dados e na falta de capacidade de os processar, uma determinada empresa não seria capaz de completar, com sucesso, a maior parte das actividades ligadas ao seu negócio.

Outra situação que poderia ocorrer era a incapacidade das empresas no pagamento dos salários dos seus funcionários, enviar e receber informação de clientes e fornecedores e produzir informação para apoiar os gestores na tomada de decisões estratégicas que culminassem com o alcance dos objectivos empresariais.

TIC's como instrumento de planificação

As TIC's, como instrumento de planificação, definem o papel da informação, desde a concepção até ao suporte da actividade da empresa, nomeadamente no alinhamento dos seus objectivos, no impacto e na potencialidade para criar vantagens de competir com outras empresas.

As etapas adoptadas do uso das TIC's no planeamento incluem:

- **O diagnóstico da situação actual da empresa** – Estabelece de forma clara e concisa a opinião da empresa sobre os seus objectivos, determinando a situação actual sobre seus negócios actuais, seus sucessos e fracassos empresariais. É analisada a tecnologia de informação disponível sobre até que ponto a sua capacidade pode suportar a empresa, mostrando-se as suas potencialidades, deficiências e pontos críticos.
- **Estabelecimento da situação desejada no período de planeamento** – Estabelece para os próximos anos os objectivos a serem perseguidos pela empresa e seus sectores. Em função desses objectivos é delineado um cenário desejado para empresa em termos de gestão organizacional, operacional e comercial. Fixa-se metas de curto, de médio e de longo prazos e a serem perseguidas pela empresa. A tecnologia de informação necessária para suportar a empresa no futuro deve ser dimensionada nas suas características básicas e nos recursos a serem disponibilizados para tornar viável os objectivos da empresa.
- **Definição de políticas e directrizes básicas** – Torna explícitas as políticas, directrizes e restrições da empresa que vão nortear o detalhe dos planos de acção (tácticas).
- **Estabelecimento dos planos de acção (tácticas)** – Toda a mudança numa empresa implica mudança cultural que envolve o (re)treinamento das equipas afectadas. O plano de capacitação estabelece níveis de conhecimento técnico desejável para cada posto de trabalho que corresponda às novas tecnologias a serem adoptadas pela empresa.

Tabela 1: Indicadores de sucesso no uso das TIC's pelas empresas

Projecto das TIC's	Sistema	Negócio
Cumprimento de prazos fixados	Tem de estar disponível	A empresa tem de ter ganhos adicionais
Garantir a qualidade	Tem de ser funcional e seguro	As TIC's têm de gerar valor para o negócio da empresa
Garantir a continuidade, actualização e formação técnica	Gerar qualidade dos dados e da informação contidos	Criar benefícios tangíveis (palpáveis) e intangíveis (não palpáveis)

1. As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's) são um processo de transformação de dados em informação utilizada para a tomada de decisão, que proporciona uma sustentação administrativa que otimiza os resultados esperados pela empresa. Qual a importância das TIC's nas empresas?
2. A partir de 1990 as TIC's começaram a ter um impacto na gestão das pequenas, médias e grandes empresas. Qual o impacto do uso das TIC's nas empresas?
3. As TIC's servem como instrumentos de recolha de dados. Que problemas as empresas enfrentariam se não existissem esses instrumentos?
4. Informação é um conjunto de dados que quando fornecida de forma e a tempo adequados melhora o conhecimento da pessoa ou da empresa que a recebe, habilitando-as a desenvolver determinadas actividades ou a tomar determinadas decisões. Faça uma pequena análise sobre as TIC's como meios de comunicação.
5. Qual a importância das TIC's como instrumentos de planificação?
6. Indique algumas vantagens do uso do e-mail (nas TIC's).

«Em África, o número de países com uma agência reguladora de TIC cresceu de 26 em 2000 para 44 em 2007. Alguns peritos afirmam que as agências reguladoras africanas deveriam ter resultado na atracção de mais investimento privado. (...) É o único continente no mundo em que as receitas provenientes dos telefones móveis são superiores às das linhas fixas. Tem-se a mais rápida taxa de crescimento na utilização de telemóveis no mundo e os governos estão a retirar grandes benefícios do aumento dos impostos. As populações das aldeias e das cidades sobrelotadas querem enviar mensagens por SMS e querem falar ao telemóvel, mas querem fazê-lo a baixo custo. Por isso, as empresas de telecomunicações oferecem pacotes de roaming gratuito entre países, uma novidade mundial e tecnologia adaptada à procura. Através do e-banking, os agricultores recebem os preços dos bens nos mercados através de SMS.»

- a) O que significa SMS?
- b) Como se justifica o facto de que em África se verifique a mais rápida taxa de crescimento na utilização de telemóveis no mundo, afectando deste modo as linhas fixas?



1. As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's) são um processo de transformação de dados em informação utilizada para a tomada de decisão, que proporciona uma sustentação administrativa que otimiza os resultados esperados pela empresa. Qual a importância das TIC's nas empresas?
2. A partir de 1990 as TIC's começaram a ter um impacto na gestão das pequenas, médias e grandes empresas. Qual o impacto do uso das TIC's nas empresas?
3. As TIC's servem como instrumentos de recolha de dados. Que problemas as empresas enfrentariam se não existissem esses instrumentos?
4. Informação é um conjunto de dados que quando fornecida de forma e a tempo adequados melhora o conhecimento da pessoa ou da empresa que a recebe, habilitando-as a desenvolver determinadas actividades ou a tomar determinadas decisões. Faça uma pequena análise sobre as TIC's como meios de comunicação.
5. Qual a importância das TIC's como instrumentos de planificação?
6. Indique algumas vantagens do uso do *e-mail* (nas TIC's).

«Em África, o número de países com uma agência reguladora de TIC cresceu de 26 em 2000 para 44 em 2007. Alguns peritos afirmam que as agências reguladoras africanas deveriam ter resultado na atracção de mais investimento privado. (...) É o único continente no mundo em que as receitas provenientes dos telefones móveis são superiores às das linhas fixas. Tem-se a mais rápida taxa de crescimento na utilização de telemóveis no mundo e os governos estão a retirar grandes benefícios do aumento dos impostos. As populações das aldeias e das cidades sobrelotadas querem enviar mensagens por SMS e querem falar ao telemóvel, mas querem fazê-lo a baixo custo. Por isso, as empresas de telecomunicações oferecem pacotes de roaming gratuito entre países, uma novidade mundial e tecnologia adaptada à procura. Através do e-banking, os agricultores recebem os preços dos bens nos mercados através de SMS.»

- a) O que significa SMS?
- b) Como se justifica o facto de que em África se verifique a mais rápida taxa de crescimento na utilização de telemóveis no mundo, afectando deste modo as linhas fixas?

Unidade 1 – Oportunidade de carreiras e emprego**Exercícios de propostos p. 15**

1. Carreira interna é aquela em que o indivíduo busca uma ocupação, e, carreira externa, aquela em que a organização/empresa tenta estabelecer padrões de desenvolvimento para os empregados durante a sua vida profissional na organização/empresa.
2. Quatro dos aspectos encontram-se entre os seguintes:
 - Adequar os projectos de desenvolvimento das pessoas ao projecto de desenvolvimento da empresa.
 - Estimular e dar suporte para que as pessoas planeiem o seu futuro profissional.
 - Identificar e trabalhar os pontos fortes e fracos.
 - Explorar os pontos fortes das pessoas, independentemente de suas preferências profissionais.
 - Melhorar a comunicação entre empresa e funcionários.
 - Oferecer maior transparência na negociação de expectativas entre empresa e funcionários e direccionar e integrar as práticas de gestão de pessoas.
3. Porque tem que crescer profissionalmente e buscar formas de conciliar a sua vida pessoal e profissional.
4. Alguns dos principais obstáculos são os seguintes:
 - Características inadequadas para a gestão ou administração – Por sua própria estrutura sensitiva, intrínseca em si, flexível e que no mundo corporativo pode vir afectar de forma emocional. Mas, isso não significa que não possa vir a comandar uma grande empresa.
 - Preocupações familiares e sociais – Instinto que tem maior ligação com a mulher (não que o homem não o tenha), na maioria das vezes abrir mão da carreira para cuidar da família retomando o seu papel social e matricial.
 - Barreiras organizacionais – Ao enfrentar organizações com estruturas totalmente fechadas e centralizadas, tornando a ascensão da carreira limitada.
 - Educação ou experiência limitada – Até meados do século XX era comum a mulher sem instrução alguma e exclusivamente dedicada a cuidar da casa (não que isto seja demérito), mas actualmente, o número de mulheres que frequentam as salas de aulas é maior do que no passado.
 - Preocupações femininas – Ser demitida por gravidez, por exemplo, é uma das maiores preocupações no desenvolvimento da carreira dentro da organização, principalmente, quando esta organização não oferece à mulher estabilidade e nem as condições, dentro da lei, para que realize o sonho de ser mãe.
 - Resistência à subordinação – Depois da revolução feminina, criou-se a barreira da não subordinação à liderança masculina o que dificulta seu crescimento na organização. Não por ser mulher, mas pelo trauma cultural ter levado a esse pensamento.
5. Base de resposta: Tanto homens como mulheres estão capacitados para exercer a liderança e agregar valor às organizações. Ambos podem contribuir para que se tornem líderes melhores, e as empresas tenham um melhor ambiente de trabalho, e obtenham desta forma melhores resultados.
6. O diploma não significa necessariamente uma garantia de emprego. Se há algum tempo atrás, o diploma de curso superior possibilitava a diferenciação e ascensão no mercado de trabalho, actualmente emerge um cenário que se mostra exigente o bastante para que nunca se pense em parar de estudar e que, para conseguir diferenciação, é necessário ser um multi-especialista. A empregabilidade tem a ver com a qualificação pessoal. As competências técnicas deverão estar associadas à capacidade de decisão, de adaptação a novas situações, de comunicação oral e escrita, de trabalho em equipa, entre outros aspectos.

7. Itens	Empreendedor	Empresário
1. Capital	Procura os negócios com pouco investimento para criar o capital.	Procura remunerar o seu capital através do investimento em negócios.
2. Risco	Segue «pegadas» aceitando incertezas.	Segue «trilhas» de baixo risco.
3. Caminhos seguidos	Não os segue, abre-os.	Segue os já existentes.
4. Clientelas	Procura criar clientelas.	Procura lugares para criar seus negócios e atender novas clientelas.
5. Demandas	Satisfaz clientelas com novas demandas.	Atende clientelas com demandas exigentes.
6. Aposta	Ideias	Competência
7. Motivação	Movido pela emoção	Movido pela razão
8. O que busca?	Aventura	Segurança
9. Equipa de trabalho num novo negócio	Capacita os escolhidos para criarem novas práticas.	Escolhe capacitados que conheçam as melhores práticas para comporem a equipa.

8. Discuta, em pequenos grupos de quatro (ou mais), procurando exemplos locais ou conhecidos, a seguinte afirmação:
- Quando o empreendedor perde a criatividade, ele morre e o empresário que existe nele, assume o lugar.
9. É o mito de que o mercado de trabalho é apenas um local de concorrência entre profissionais, que nele se engalfinham por melhores posições. Nessa luta feroz, de concorrência entre indivíduos, quem é profissional não tem qualquer alternativa além de concorrer e disputar com outros profissionais.
10. As vantagens de se trabalhar de forma associada – seja como profissional autónomo ou como empresário – são muitas. Primeiro porque não se está sozinho: o esforço individual é somado ao de outros parceiros, aumentando assim, e muito, as chances de que as coisas dêem certo. A troca de ideias, a interacção entre parceiros e as acções conjuntas no sentido do sucesso dos trabalhos são algumas das outras vantagens. A associação entre amigos e colegas profissionais pode levar à independência mais rapidamente do que outros caminhos profissionais. Como associados ou como sócios, ninguém é patrão de ninguém.
11. A *Constituição da República*, no seu artigo 86, sobre a liberdade de associação profissional e sindical, menciona textualmente o seguinte:
- 1 – «Os trabalhadores têm a liberdade de se organizarem em associações profissionais ou em sindicatos».
12. a) As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizarem os seus serviços e a assumirem responsabilidade como membros, sem qualquer tipo de discriminação.
- b) Considerar as cooperativas existentes na sua comunidade, quarteirão ou cidade.
13. Através da educação e formação dos seus membros, representantes eleitos e trabalhadores, contribui-se cada vez mais eficazmente para o desenvolvimento da cooperativa; permite-lhe aceder a uma série de informações úteis e diversificadas para o desenvolvimento da organização.
14. Apresentar e justificar o ramo de actuação do cooperativismo, que mais reflecte a realidade do meio onde vive.
15. Importância do associativismo empresarial:
- Fortalece os diversos aspectos internos de gestão (como treinamentos da equipa, inovação tecnológica, poder de compras, propaganda, etc.).
 - Reforça a imagem externa da empresa e do próprio empresário, como referência e liderança empresarial.
 - Fortalece a prática e o convívio democráticos.



Unidade 2 – Preparação do plano empresarial

Exercícios de propostos p. 25

1. Plano empresarial é um documento formal onde se estrutura um negócio ou um projecto empresarial, que contém uma explicação coerente, realista e sistemática de todas as etapas que são seguidas pelos promotores.
2. Um plano empresarial bem elaborado tem de responder, por exemplo, às seguintes questões:
 - O produto ou serviço a oferecer ao mercado é viável?
 - O mercado-alvo está claramente definido?
 - A área de negócio a explorar está em crescimento, madura ou em declínio?
 - A equipa de gestão tem competência e experiência no lançamento e gestão de negócio proposto?
 - As práticas de negócio são legais e éticas?
 - As projecções financeiras são realísticas?
 - Qual será a resposta dos concorrentes (aqueles que já estão a explorar o mesmo tipo de negócio que nos propomos a lançar?).
- 3.a) Análise de mercado – Mostrar que se tem conhecimento sobre o mercado consumidor do produto ou serviço que se pretende servir; como está segmentado (dividido: em idade, classe social, sexo, situação geográfica, etc. o mercado a servir); analisar a concorrência (empresas adversárias do nosso negócio); definir o âmbito geográfico da actuação da empresa; determinar os fornecedores para responder a todas as necessidades de negócio.
- b) Plano de *marketing* – Descreve como os produtos ou serviços vão ser vendidos, como manter interesse nos clientes, como interagir com os clientes, ouvindo as propostas para uma melhoria contínua na prestação do serviço.
- c) Plano de investimento – Inclui a escolha das instalações, que constituem a «cara» da empresa; equipamento, investimento sem o qual o negócio não se pode implementar; caracterização da tecnologia a utilizar/utilizada; recrutamento e selecção de pessoal, a aposta da empresa tem de ser com o pessoal competente com experiência necessária e perfil adequado.
4. A importância do plano empresarial é de orientar o empreendedor a iniciar uma actividade económica ou expandir o seu negócio já existente; estruturar as principais alternativas para tornar viável o negócio que se pretende empreender; minimizar os riscos identificados; ajudar na solicitação de empréstimos e financiamentos junto às instituições financeiras; descrever as actividades a serem realizadas para viabilizar o negócio e metas a serem atingidas; permitir identificar pontos fortes e fracos do negócio ou da empresa e comparar com as empresas que concorrem no mesmo negócio conosco; permitir a definição de produtos ou serviços que se pretende oferecer ao mercado; definir os segmentos de mercado (diferentes grupos de clientes segundo as suas características comuns).
5. Capa; sumário executivo; descrição da empresa ou de empreendimento; produtos e serviços a oferecer; análise de mercado; plano de *marketing*; plano de investimento e fontes de financiamento.
6. Capital produtivo – é composto por Activo corpóreo que está directamente relacionado com o processo técnico de produção;
Capital fixo – compreende bens duráveis que são usados durante o processo produtivo para se obter outros bens.
Capital circulante – é constituído por bens que são incorporados nos bens finais produzidos ou que ajudam obter os mesmos.
7. Classificação dos bens:
Bens corpóreos – são constituídos por móveis, dinheiro, letras, cheques, mercadorias, gás, etc.
Bens incorpóreos – são raros, têm-se como exemplos marcas e patentes (direitos exclusivos de explorar uma certa invenção). As marcas e patentes não são palpáveis: são avaliadas monetariamente (em dinheiro).
Bens imóveis – são bens que têm a particularidade de não serem retirados de um lugar para o outro sem provocar danos. Exemplos: edifícios, casas, plantas, etc.



- Bens móveis – locomovem-se por si próprios ou podem ser transportados sem causar danos. Exemplos: carros, carteiras, cadeiras, computadores, telemóveis, etc.
8. Custos – são avaliações dos esforços despendidos (gastos) na realização de um acto económico, que se traduzem num importância ou valor em dinheiro. De forma mais simples, custo é a importância (dinheiro) pelo qual se paga um bem ou serviço.
 9. Custos monetários correspondem à soma das avaliações em dinheiro (preço de aquisição dos factores de produção) e o custo de oportunidades constituem a avaliação das quantidades de bens que não podem ser produzidas, em consequência da produção de um bem determinado.
 10. Lucro é a diferença entre Receitas (dinheiro ganho pela venda de produtos) e as Despesas (dinheiro gasto na compra de produtos para a venda).
 11. Quando: $VAL > 0$ e $TIR > kd$
 12. A ideia do negócio oportunidade potencial real?
O produto ou serviço a oferecer ao mercado é viável?
O mercado-alvo está claramente definido?
A área de negócio a explorar está em crescimento, madura ou em declínio?
As práticas de negócio são legais e éticas?
 13. O primeiro passo é escolher onde irá montar a sua loja de produtos de informática. Os melhores locais são os centros comerciais já consolidados com as vendas de peças voltadas para computadores, pois a clientela já está familiarizada com o endereço. Centros urbanos conhecidos pela grande quantidade de comércio para fins diversos. Caso possa investir, os *shoppings centers* também são uma ótima opção para montar uma loja de informática.
 14. Base da provável resposta: Devemos evitar abrir antes e fechar depois que as demais lojas vizinhas, pois produtos de informática são sempre bem visados. Evitemos também concentrar um grande "stock" de computadores e laptops.
 15. Comentário (base: texto em causa).
 16. Exercício 16: $A1 \rightarrow B4$; $A2 \rightarrow B1$; $A3 \rightarrow B3$; $A4 \rightarrow B2$.

Unidade 3 – Introdução à gestão financeira

Exercícios propostos p. 37

1. É um conjunto de actividades administrativas que envolvem as bases da administração, planeamento, análise e controle, com o objectivo de maximizar os resultados económicos e/ou financeiros gerados pelas operações empresariais.
2. É fundamental para que as empresas sejam bem-sucedidas e sustentáveis. Para que se perpetuem, é importante que essa gestão se concentre sobre o estudo das decisões financeiras assumidas pela empresa.
3. Análise e Planeamento Financeiro: trata de analisar os resultados financeiros e planejar as acções necessárias para obter melhorias.
 - Captação e Aplicação de Recursos Financeiros: visa analisar e negociar a captação dos recursos financeiros necessários, bem como a aplicação dos recursos financeiros disponíveis.
 - Crédito e cobrança: analisar a concessão de crédito aos clientes e administrar o recebimento dos créditos concedidos.
 - Caixa: efectuar os recebimentos e os pagamentos, controlando o saldo de caixa.
 - Contabilidade: registar as operações realizadas pela empresa e emitir os relatórios contabilísticos.
 - Contas a Pagar: controlar as contas a pagar relativas às compras a prazo, impostos, despesas operacionais, e outras.
 - Contas a Receber: controlar as contas a receber relativas às vendas a prazo.

4. De acordo com a Teoria Patrimonialista, as contas classificam-se em:

- Contas Patrimoniais: representam o activo e o passivo da entidade. Indicam a existência de bens, direitos, das obrigações e do Património Líquido da entidade (formado pelo capital social, as reservas e os lucros ou prejuízos acumulados).
- Contas de Resultado: são as contas que representam as receitas e as despesas do período que devem ser encerradas no final do exercício (para que se apure o resultado do exercício).
(Descrever um dos tipos)

5. O livro-diário constitui-se no principal livro de escrituração contabilístico. É o mais importante dentre todos os livros de escrituração. É obrigatório e regista todas as operações e transacções realizadas pela empresa. Os lançamentos neste livro obedecem a ordem cronológica de dia, mês e ano. Os lançamentos no livro-diário devem ser feitos em ordem cronológica; respeitadas as formalidades intrínsecas.

Os lançamentos no Diário devem ser feitos de forma clara e concisa.

O livro Razão, o segundo mais importante, é um livro sistemático e (apesar de facultativo) é de grande utilidade e importância na Contabilidade. Destina uma folha para cada conta, seleccionando operações relativas a cada elemento específico do património.

6. Notas de compra/serviços, notas de vendas/serviços, extractos bancários, duplicatas pagas, comprovantes de despesas/custos, cópias de cheques e comprovantes de débitos/créditos bancários.

7. O objectivo da gestão financeira é melhorar os resultados apresentados pela empresa e aumentar o valor do património por meio da geração do lucro líquido proveniente das actividades operacionais (mas nem sempre ocorre uma adequada gestão financeira na empresa). Ou por outra, visa a maximização dos resultados financeiros de uma empresa a partir do controlo, análise e planeamento das suas movimentações financeiras. Objectiva a estabilidade e rentabilidade.

O objectivo imediato é o de prover e gerenciar os recursos financeiros necessários à consecução das actividades da organização.

8. Este tipo de registo contábil, o DRE, é usado para medir a rentabilidade do seu negócio. Mostra o resultado líquido positivo (lucro) ou negativo (prejuízo, perda) alcançado num determinado período.

Destina-se a evidenciar a formação de resultado líquido do exercício, diante do confronto das receitas, custos e despesas apuradas segundo o regime de competência.

9. Balanço Patrimonial é uma demonstração contábil que tem por objectivo mostrar a situação financeira e patrimonial de uma entidade numa determinada data, representando, portanto, uma posição estática da mesma. O Balanço apresenta os Activos (bens e direitos) e os Passivos (exigibilidades e obrigações) e o Património Líquido, que é resultante da diferença entre o total de activos e passivos.

10. A demonstração dos fluxos de caixa regista a entrada e saída de dinheiro. Este registo é usado para determinar se o seu negócio tem fisicamente recebido dinheiro suficiente para pagar suas despesas. Visa mostrar como ocorreram as movimentações das disponibilidades e o Fluxo de Caixa em um dado período de tempo.

11. Escrituração é uma técnica da contabilidade que consiste no registo, em livros próprios (Diário, Razão, Caixa e Contas Correntes), de todos os actos e factos administrativos resultantes da gestão do património da entidade.

12. Os livros de escrituração devem-se revestir de certas formalidades denominadas:

- Formalidades extrínsecas: os livros devem ser encadernados, ter suas folhas numeradas, estar autenticados na Junta Comercial, conter os termos de abertura e de encerramento.
- Formalidades intrínsecas: Os lançamentos devem ser feitos (à mão, mecânica ou electronicamente) em tinta preta ou azul, sem emendas, rasuras, raspaduras ou borrões, linhas em branco, em ordem cronológica, mantendo um método de contabilidade uniforme, em moeda e idioma nacional.

13. O Método das Partidas Simples consiste no registo de operações específicas envolvendo o controlo de um só elemento patrimonial. É um método deficiente e incompleto, não permitindo o controlo total do património



da empresa. Visa apenas o controlo do dinheiro. Não tem a preocupação de controlar outros elementos patrimoniais.
 O Método das Partidas Dobradas é utilizado universalmente nos registos contábeis. Sua utilização permite o controlo de todos os elementos patrimoniais, bem como das variações do Património Líquido através da apuração do resultado económico.

14. Os lançamentos no Diário compõem-se de cinco partes importantes e indissociáveis:
 1) a data em que se realizou a operação; 2) a conta devedora; 3) a conta credora; 4) o histórico; 5) o valor.
15. Alguns aspectos da importância do Fluxo de Caixa:
- Planear e controlar as entradas e saídas de caixa num período de tempo determinado.
 - Auxiliar o empresário a tomar decisões antecipadas sobre a falta ou sobra de dinheiro na empresa.
 - Avaliar a capacidade de pagamentos antes de assumir compromissos.
 - Conhecer previamente (planeamento estratégico) os grandes números do negócio e sua real importância no período considerado.
 - Avaliar se o recebimento das vendas é suficiente para cobrir os gastos assumidos e previstos no período considerado.
 - Avaliar o melhor momento para efectuar as reposições de stock em função dos prazos de pagamento e da disponibilidade de caixa.
 - Avaliar o momento mais favorável para realizar promoções de vendas visando melhorar o caixa do negócio.
16. TIR do projecto **A**: 21,6% a.a. TIR do projecto **B**: 18,7% a.a. (ao ano)

Unidade 4 – Gestão de Recursos Humanos

Exercícios de aplicação p. 44

1. Manter a empresa produtiva de forma eficiente e eficaz a partir da mobilização adequada das pessoas/trabalhadores e permitir que as empresas alcancem o sucesso através do aumento da sua quota no mercado onde estiverem inseridos.
2. Criar, manter e desenvolver equipas de trabalhadores com habilidades e competências, motivação e satisfação para as tarefas que são-lhes confiadas; criar, manter e desenvolver condições empresariais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena dos trabalhadores para se atingirem os seus objectivos individuais e das empresas em conseguir cumprir os programas e metas previamente definidos dentro dos prazos previamente fixados.
3. As pessoas que entram numa determinada empresa, cada uma, de forma individual, tem seu comportamento, sendo necessário enquadrar no padrão de comportamento e cultura adoptados pela empresa a que estão ligados.
 As propostas dos administradores dos recursos humanos relacionados com a criação de incentivos para os trabalhadores, nem sempre são acolhidas pelos gestores de topo, o que cria descontentamento na classe trabalhadora, que sente o seu esforço não estimulado/compensado.
4. Cada uma das partes conhece os seus direitos e deveres, o que permite que concorram para alcançar os objectivos da empresa e evitar situações de litígios (conflitos) laborais, originados por falta de conhecimento da legislação laboral.

Exercícios de aplicação p. 50

1. Adequar o trabalhador ao cargo ou à tarefa.
 - Treinar os trabalhadores/formação profissional contínua.
 - Promover os trabalhadores.
 - Incentivar o salário do trabalhador com bom desempenho.
 - Melhorar as relações humanas entre superiores hierárquicos (chefes) e seus subordinados.
 - Estimular os trabalhadores para uma maior produtividade.

2. Factores motivacionais referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Quando não são satisfeitos não se produz efeito que cria satisfação aos trabalhadores, o que provoca incumprimento das metas traçadas pela empresa, diminuindo a sua quota de mercado.
3. Quando as necessidades não são satisfeitas, os trabalhadores tornam-se resistentes às suas obrigações laborais, antagónicas e hostis aos colegas de sectores e aos seus superiores hierárquicos. Como consequência disso há incumprimento dos objectivos e da missão da empresa (razão/motivo pelo qual foi criada a empresa: a quem servir; o que servir; como servir; onde colocar o produto ou serviço). A frustração das necessidades dos trabalhadores conduz à falta de adaptação na empresa ou ao isolamento.
4. Alguns dos objectivos da avaliação do desempenho são:
- Adequação do trabalhador ao cargo a que estiver afecto.
 - Treinamento dos trabalhadores/formação profissional contínuo
 - Promoções dos trabalhadores
 - Incentivo salarial ao trabalhador com bom desempenho
 - Melhoramento das relações humanas entre superiores hierárquicos (chefes) e os subordinados
 - Auto aperfeiçoamento profissional dos trabalhadores
 - Obtenção de informação básica para a pesquisa de recursos humanos

Exercícios propostos p. 53

1. Submeter o trabalhador ao teste de HIV/SIDA sem o seu consentimento.
Obrigar o trabalhador a informar que está infectado com HIV/SIDA.
Negar os direitos do trabalho, de informação, de promoção e progresso nas carreiras profissionais ao trabalhador por estar infectado com HIV/SIDA.
2. Manter assistência médica ao trabalhador infectado com HIV/SIDA, através do Sistema de Segurança Social e do Sistema Nacional de Saúde.
Criar serviços de informação e aconselhamento no local de trabalho.
Considerar justificadas as faltas por doença do trabalhador infectado com HIV/SIDA.
Transferir o trabalhador infectado de um posto para o outro compatível com a doença.
3. Ter uma educação de qualidade, que inclua a protecção das infecções por transmissão sexual.
Ter acesso a serviços de saúde sexual e reprodutiva.
Ter acesso à informação e orientação a serviços sobre planeamento familiar, violência sexual, saúde sexual e comportamento sexualmente responsável.
Ter igualdade de direito de oportunidade em função do mérito e capacidade de desempenho de funções.
Ter compensação garantida de assistência médica e medicamentosa quando a infecção por HIV/SIDA se regista no local do trabalho.
Não ser divulgado o estado de seropositivo dentro e fora do local de trabalho.
4. Construir e manter uma boa imagem da empresa a nível do seu público-alvo.
Administrar relações entre a empresa e os seus clientes.
Administrar crises entre empresa e os seus clientes.
Pesquisar a opinião pública sobre a empresa, em termos de atendimento público, prestação de serviços ao cliente e fornecimento de produtos.
Desenvolver actividades de relacionamento com as comunidades circunvizinhas aonde a empresa estiver implantada.
5. Estabelecer relações com a imprensa, apresentando notícias e informações sobre a empresa, seus produtos e serviços prestados.
Produzir peças de publicidade de produtos ou serviços da empresa.
Produzir comunicação interna e externa para que a empresa seja bem compreendida pelos diversos públicos.
Lobby, para a empresa negociar com os legisladores e autoridades governamentais na promoção ou alteração de legislação e de regulamentos; e

- Aconselhamento, que oriente a administração (nível hierárquico mais alto da empresa) quanto aos problemas públicos e quanto às posições e à imagem da empresa, nos bons e maus momentos que a empresa esteja a atravessar.
6. Manter a empresa produtiva de forma eficiente e eficaz a partir da mobilização adequada das pessoas/trabalhadores e permitir que as empresas alcancem sucesso através de aumento da sua quota no mercado onde estiverem inseridos.
 7. Criar, manter e desenvolver equipas de trabalhadores com habilidades e competências, motivação e satisfação para as tarefas que são lhes confiadas.
Criar, manter e desenvolver condições empresariais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena dos trabalhadores para se atingir os seus objectivos individuais e das empresas.
Conseguir cumprir os programas e metas previamente definidos dentro dos prazos previamente fixados.
 8. As pessoas que entram numa determinada empresa, cada uma, de forma individual, tem seu comportamento, sendo necessário enquadrar no padrão de comportamento e cultura adoptados pela empresa a que estão ligados.
As propostas dos administradores dos recursos humanos relacionados com a criação de incentivos para os trabalhadores, nem sempre são acolhidas pelos gestores de topo, o que cria descontentamento na classe trabalhadora, que sente o seu esforço não estimulado/compensado.
 9. Cada uma das partes conhece os seus direitos e deveres, o que permite que concorram para alcançar os objectivos da empresa e evitar situações de litígios (conflitos) laborais, originados por falta de conhecimento da legislação laboral.
 10. • Construir e manter a boa imagem da empresa a nível do seu público-alvo.
 - Administrar relações entre a empresa e os seus clientes.
 - Administrar crises entre empresa e os seus clientes.
 - Pesquisar a opinião pública sobre a empresa, em termos de atendimento público, prestação de serviços ao cliente e fornecimento de produtos.
 - Desenvolver actividades de relacionamento com as comunidades circunvizinhas.
 11. • **Públicos internos** – pessoas com quem a empresa comunica regularmente no decurso das suas actividades, como trabalhadores, fornecedores e clientes.
 - **Públicos externos** – pessoas com quem a empresa comunica de forma irregular, ligadas às comunidades circunvizinhas, entidades governamentais, os media (jornais, revistas especializadas, rádios e estações televisivas).
 12. O gestor de Recursos Humanos, no acto de avaliação do desempenho dos trabalhadores, tem de assumir uma postura de imparcialidade para evitar tendências de beneficiar ou prejudicar o avaliado, segundo o sentimento que nutre pelo mesmo que pode ser de simpatia ou antipatia.
O gestor deve possuir conhecimentos que o permitam verificar o grau de realização das actividades do avaliado, segundo as capacidades profissionais do mesmo e os meios de trabalho postos à sua disposição. Deve igualmente perceber as motivações do avaliado.
 13. Uma postura autoritária por parte do gestor dos Recursos Humanos que tem por objectivo induzir os subordinados a submissão, gera uma reacção negativa dos avaliados, efectuando o seu desempenho.
Os trabalhadores têm de perceber que há uma extrema necessidade de fazerem o uso das suas habilidades para atingirem o desempenho desejado, que crie uma recompensa correspondente.
 14. E.

Unidade 5 – Ética empresarial

Exercícios propostos p. 63

1. É o conjunto de preceitos morais e de responsabilidade social a serem observados pelas organizações conhecidas como empresas. Ou: o comportamento da empresa, quando age em conformidade com os princípios morais e as regras do bem-proceder aceites pela colectividade (regras éticas).
2. Com os clientes a empresa deve utilizar apenas argumentos técnicos e verdadeiros a respeito de um determinado produto ou serviço oferecido e sobre as condições da venda. Com a concorrência a empresa deve evitar, por exemplo, a disseminação de informações falsas com o intuito de denegrir a imagem dos concorrentes, a espionagem industrial e a apropriação de informações sigilosas de outras empresas através da contratação dos seus funcionários. Deve defender o princípio da livre concorrência.
3. É qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que constitua um atentado, por sistematização ou repetição, contra a integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando o seu emprego ou clima de trabalho.
4. A empresa deve preocupar-se em oferecer ampla oportunidade de trabalho às pessoas de todas as camadas, origens e segmentos sociais. Não poderá, portanto, permitir que preconceitos, sejam de raça, sexo, idade ou qualquer outro, possam influenciar as decisões de contratação, remuneração, promoção ou demissão dos empregados. Deve garantir o acesso ao empregado a todas as informações relativas à sua pessoa; assegurar que o ambiente de trabalho esteja livre de práticas deturpadoras, como a arrogância, o abuso de poder e o assédio sexual.
5. Autoritarismo – traduz a concentração do poder numa pessoa ou grupo de indivíduos com capacidade de gerir, decidir e influenciar o comportamento da empresa, às vezes de forma lesiva aos interesses de maioria.
Individualismo – consiste na conduta egocêntrica (egoísmo exagerado) por parte do gestor ou indivíduo com poderes de exercer a administração da empresa. Esse indivíduo é caracterizado por uma atitude de decisão unilateral no interesse exclusivo de uma pessoa, em detrimento da maioria ou do grupo.
Corrupção – traduz o aproveitamento ilícito (criminoso) de vantagens por parte de uma pessoa ou grupo de pessoas, em prejuízo da maioria.
6. Legalidade – a actividade comercial é regulamentada por um conjunto de normas específicas, que disciplinam as relações interempresariais e as relações entre as empresas e os seus recursos humanos.
As normas que disciplinam a postura de uma empresa para com outras empresas, seus recursos humanos e clientes devem estar dotadas de um grande conteúdo ético, por forma a salvaguardar os usos e costumes culturais da sociedade onde se encontra inserida.
Concorrência – uma vez que ela traduz um processo competitivo no Sistema de Economia de Mercado, deve ser constantemente disciplinada através de normas com conteúdos éticos, por forma a que se garanta uma concorrência leal, transparente e saudável. A concorrência, por outro lado, deve respeitar os direitos dos consumidores, do utente e preservar os bens fundamentais de um Estado.
7. Publicidade indirecta – porque é desenvolvida de forma disfarçada. Exemplos: se alguém é convidado a uma estação televisiva para falar de determinado assunto, mas chega lá faz publicidade da sua empresa ou dos produtos da sua empresa, através da camiseta que traz vestida onde se pode ler sobre os serviços prestados pela sua empresa.
Mas se alguém faz um spot publicitário, respeitando as normas existente sobre a publicidade, para falar dos produtos ou serviços da sua empresa, trata-se de uma publicidade directa.
Publicidade enganosa – porque é desenvolvida para enganar as pessoas. Exemplo: um talho que faz publicidade como estando a vender carne da primeira, mas quando alguém vai para lá descobre que está sendo vendida carne da segunda.
Publicidade oculta – porque é feita de forma silenciosa.
8. A empresa no seu relacionamento com os governantes não deve praticar o suborno, qualquer que seja a sua forma, a fim de obter uma decisão favorável aos seus objectivos. Deve valer-se apenas de argumentos verdadeiros. As contribuições para campanhas políticas só devem ser feitas dentro dos limites e formas previstos



na legislação eleitoral, e, mesmo assim, nunca visando a obtenção de uma decisão futura ou a premiação por uma decisão passada, a seu favor.
Cada vez mais, a imagem das empresas estará directamente ligada aos impactos ambientais que causam e à qualidade de suas relações com as comunidades nas quais actuam.

9. Ao abordar a preocupação com o meio ambiente e com a sociedade local no seu código de ética, a organização está não apenas formalizando um compromisso social, mas também está promovendo a disseminação deste compromisso entre os seus funcionários, parceiros e públicos de interesse.

Nos termos do artigo 90 da Constituição da República, o Estado moçambicano prevê a obrigação de defesa do ambiente, o que implica as empresas, no exercício das suas actividades, terem que evitar perigar o ambiente, contudo devem promover a sua defesa através de tomada de medidas preventivas ou minimizadoras.

10. Exemplos de consciência ética:

- Sensibilidade que as empresas têm pelos problemas com impacto social, bem como preocupações do seu público consumidor e utente.
- Iniciativas que as empresas adoptam com o objectivo de proporcionar bem-estar das comunidades e oferecer produtos e serviços cada vez mais e melhor e de observância pelos princípios e valores que dizem respeito ao processo de produção e oferta de bens e serviços ao mercado.
- Capacidade de avaliação e de ajuizar o comportamento das empresas para com os clientes.

11. A cultura de cidadania impõe às empresas uma postura de respeito, cordialidade e urbanismo, pois só desta forma se pode transmitir à comunidade onde se encontra inserida, os valores cívicos e éticos com os quais as organizações se identificam.

A cultura do voluntariado e de cidadania pressupõe a tomada de acções concretas com à implementação verdadeira e efectiva da ética e responsabilidade social das organizações nas comunidades onde estão implantadas.

Determinadas empresas criam grupos e formam pessoal para a área de voluntariado, bem como promovem iniciativas destinadas a capacitar os seus trabalhadores no sentido de praticarem nas suas relações interpessoais e quando representam as suas organizações um comportamento que revela a prática de ética empresarial.

Unidade 6 – Uso de TIC's nas empresas

Exercícios propostos p. 73

1. Reduzir os custos operacionais.

Melhorar o acesso à informação, gerando relatórios mais precisos num curto espaço de tempo com menos esforço.

Melhorar os serviços realizados e oferecidos.

Melhorar a tomada de decisões.

Estimular uma maior interacção entre os decisores.

Melhorar a satisfação do cliente.

Melhorar a gestão dos processos produtivos.

Facilitar o fluxo de informações.

Melhorar a interacção com os fornecedores.

2. Alterar o processo de trabalho (redução de tempo e espaço, disponibilização contínua de conhecimento e novas formas de gestão de negócio).

Tornar viável a integração entre as diversas unidades de negócio.

Alterar a natureza da competição.

Disponibilizar novas oportunidades estratégicas para redefinição da missão da empresa (por que a empresa existe, o que pretende oferecer ao mercado), e suas metas.



3. As empresas não seriam capazes de completar com sucesso a maior parte das suas actividades ligadas aos seus negócios. Não seriam capazes de pagar salários aos seus funcionários dentro dos prazos definidos, pois o sistema manual é lento; enviar e receber informação de clientes e de fornecedores, e produzir informação para apoiar os gestores na tomada de decisões.
4. As TIC's como entidades sócio-técnicas recolhem, guardam, processam e disseminam a informação relevante de uma empresa para os clientes, os fornecedores e o governo.
As Tecnologias de Informação e de Comunicação devem suportar as necessidades de informação de todos os níveis de decisão da empresa, sendo necessário ter em consideração a existência de vários tipos de necessidades específicas de informação, cujas contribuições, em termos de valor para o negócio são diferentes de acordo com as especificidades de cada empresa.
Os gestores das empresas servem-se das tecnologias de informação para terem o acesso à base de dados que lhes permitem elaborar relatórios de produção que contribuem para melhorar o planeamento financeiro da empresa.
As TIC's tornam a comunicação entre empresas, clientes, fornecedores e o governo mais rápida e permite a manipulação da informação, através da digitalização e comunicação em redes. Permitem a comunicação em momentos e lugares diferentes e a filtragem de dados e informação para dar suporte à tomada de decisão.
5. Definir o papel da informação, desde a concepção até ao suporte das actividades da empresa, nomeadamente no alinhamento dos seus objectivos (que serviço ou produto pretende oferecer, a quem oferecer, como colocar no mercado), no impacto e na potencialidade para criar vantagens de competir com outras empresas do mesmo ramo de actividades.
6. Redução do tempo e número de reuniões, resolver questões e determinar o custo de acção sem que os seus participantes tenham que deixar os seus postos de trabalho.
Telemóveis e vídeos-conferência aumentaram e melhoraram o fluxo de informação com vista ao melhoramento do desempenho, tanto das pessoas, como das empresas.
Auxiliar as empresas na tomada de decisões e na revisão de estratégias empresariais.
Permitir ao Homem comunicar-se com o mundo num instante, divulgando inovações e progressos científicos, poupando tempo e sem incorrer em custos elevados.
Diferenciar dos produtos e serviços de uma empresa em relação aos seus concorrentes; alterarem o ambiente competitivo e criarem novas oportunidades de negócio.
- 7.a) *Short Message Service*
- b) Vários preços de telemóveis permitem a qualquer um comprá-lo.
As populações das aldeias e das cidades sobrelotadas querem enviar mensagens por SMS – *Short Message Service* – e querem falar ao telemóvel, mas querem fazê-lo a baixo custo. Por isso, as empresas de telecomunicações oferecem pacotes de roaming gratuito entre países.

Acção – menor parcela do capital de uma empresa.

Accionista – aquele que detém parte do capital da empresa representada por acção.

Capital – bens duradouros produzidos e usados na produção de bens ou serviços.

Clientes – pessoas que adquirem produtos e serviços de uma empresa.

Concorrência – situação em que diferentes produtores/vendedores de um determinado bem ou serviço actuam de forma independente face aos compradores/consumidores para obterem lucro.

Crédito – dinheiro obtido por empréstimo para investimento em troca de uma promessa de pagamento posterior.

Custo – sacrifício financeiro que uma empresa, um governo ou uma pessoa faz para atingir seus objectivos.

Demanda – procura.

E-commerce (comércio electrónico) – processo de transferência de informação via *internet on-line*.

E-mail – correio electrónico.

Engalfinham – lutam ou disputam.

Feedback – retroinformação, retorno, dar resposta.

Fornecedores – empresas que vendem bens e serviços a outras empresas, ao Estado ou a pessoas singulares.

Inovação tecnológica – nova abordagem na criação de um novo produto ou serviço.

Internet – rede mundial que conecta várias redes de computadores.

Laptop – computador portátil.

Mercado – local onde agentes económicos trocam bens e serviços com os clientes perante o pagamento de valor monetário (dinheiro).

On-line – em conexão/em linha/conectado/pronto para uso imediato.

Plano de investimento – documento escrito que estabelece o destino da aplicação de recursos financeiros (dinheiro) a curto, médio e longo prazos de uma empresa ou de uma pessoa.

Plano de marketing – documento escrito que detalha as acções necessárias para atingir um ou mais objectivos de *marketing*.

Publicidade – actividades de promoção de um produto ou serviço nos órgãos de comunicação social (rádio, televisão, jornais e revistas).

Shopping center – centro comercial composto por lojas, lanchonetes, restaurantes, salas de cinema, local de estacionamento, etc.

Stakeholders – partes interessadas no desenvolvimento e funcionamento de uma empresa (trabalhadores, accionistas, fornecedores, clientes, concorrentes, mercado, sociedade, etc.).

Stocagem – armazenar produtos ou bens.

Stock – bens armazenados por um determinado período de tempo.

Website – arquivo digital de dados e informação armazenados num computador servidor.

Wireless – redes de computadores sem fio.

- Bittencourt, Marieli e Palmeira, Eduardo Mauch, «Gestão financeira», In: *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, Número 165, 2012. Texto completo em <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/br/30/01/2013>
- Borges, A. Rodrigues. *Elementos de Contabilidade Geral*. Lisboa Editora: Rei dos livros, 1983.
- Chiavenato, Idalberto. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. 9ª Edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- Daineze, Marina do Amaral. *Códigos de Ética Empresarial e as Relações da Organização com seus Públicos*. (on line). Disponível em www.ethos.org.br/_Ethos/.../codigos_de_etica_empresarial.doc (27/03/13).
- De Oliveira, Djalma P. *Sistemas de Informações Gerenciais: Estratégicas, Táticas, Operacionais*. 9ª Edição, SP: Atlas, 2004.
- Foina, Paulo R. *Tecnologia de Informação: planejamento e gestão*. SP: Atlas, 2001.
- Guerreiro, Maria das Dores e Abrantes, Pedro. *Transcrições Incertas. Os Jovens perante o Trabalho e a Família*, 2ª edição, Estudos n.º 2, Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, 2007.
- Kotler, Philip & Keller, Kevin L. *Administração de Marketing*. 12ª Edição, SP: Pearson Prentice Hall, 2006.
- MCT. *Manual de Gestão Financeira e Contabilística do Projecto do Ensino Superior Ciência e Tecnologia - HEST*, Vol. III: Projecto do Ensino Superior Ciência e Tecnologia, Maputo, s.d.
- Oliveira, A. *Contabilidade geral e financeira*. Lisboa Editora: Rei dos livros, 1983.
- Pereira, J. M. Esteves. *Contabilidade e escrituração*. Lisboa: Plátano, 1997.
- Rodrigues, Luís S. *Arquitectura dos Sistemas de Informação*. Lisboa: FCA, 2002.
- Schnorr, Paulo Walter (coordenador)... [et al.]. *Escrituração contábil simplificada para micro e pequena empresa*. Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, 2008.
- Stair, Ralph & Roynolds, George. *Princípios de Sistemas de Informação*, 6ª Edição, SP: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- Vala, Francisco. *Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, Editorial Pearson pretince Hall, Rio de Janeiro, 1999.
- <http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Introdu%C3%A7%C3%A3o-a-Gest%C3%A3o-Financeira/5420.html> (30/01/2013)
- <http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Introdu%C3%A7%C3%A3o-a-Gest%C3%A3o-Financeira/5420.html> (30/01/2013)
- <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-da-gestao-financeira-em-tempos-de-crise/34270/> (30/01/2013)
- <http://www.ecrconsultoria.com.br/biblioteca/artigos/gestao-financeira/a-importancia-da-gestao-financeira> (30/01/2013)
- <http://mozambique.smetoolkit.org/mozambique/pt/content/pt/7523/Comece-por-fazer-o-seu-%C3%A7amento> (30/01/2013)
- <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-importancia-da-escrituracao-contabil-em-uma-entidade-futebolistica-valeriodoce-esporte/50419/> (Consult. 23/03/13)
- <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAAa8UAI/plano-contas?part=3> (Consult. 23/03/13)
- <http://www.becocomsaida.blog.br/2010/05/fluxo-de-caixa-parte-1/> (Consult. 25/03/13)
- <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-importancia-da-escrituracao-contabil-em-uma-entidade-futebolistica-valeriodoce-esporte/50419/> (Consult. 23/03/13)
- <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAAa8UAI/plano-contas?part=3> (Consult. 23/03/13)
- <http://mozambique.smetoolkit.org/mozambique/pt/content/pt/7523/Comece-por-fazer-o-seu-%C3%A7amento> (30/01/2013)
- <http://www.sabernarede.com.br/empreendedorismo-x-empresariado> (Consult. 28/03/13)
- <http://www.businennplans.org/businessplans.html> (Consult 16/03/13)
- <http://www.bplans.com/sp/businessplans.cfm> (Consult 13/03/13)
- <http://www.businessplanarchive.org> (Consult. 06/03/13)

Legislação sobre a protecção de direitos dos trabalhadores e dos candidatos ao emprego vivendo



com HIV/SIDA em Moçambique – Lei 5/2002 de 5 de Fevereiro.

Legislação Laboral e Protecção Social de Moçambique – Lei n.º 23/2007

Legislação Laboral e de Protecção Social, Imprensa Nacional de Moçambique, Maputo, 2009.

Fonte: Carreira Feminina: Quebrando paradigmas e alcançando o sucesso (On line): Disponível em http://www.aedb.br/seget/artigos09/354_Carreira_Feminina_Quebrando_paradigmas_e_alcancando_o_sucesso.pdf Acesso: 15/05/13

<http://orientacaoeplanejamentodecarreira.blogspot.com/2010/02/o-mercado-de-trabalho-em-administracao.html> (27/03/13)

<http://www.novonegocio.com.br/ideia-de-negocio/como-montar-uma-escola-par>. Acessado no dia 5 de Abril de 2013.

<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/analiseviabilidade.htm> Consult.: 15/01/14

<http://www.cavalcanteassociados.com.br/article.php?id=61> Consult.: 15/01/14

<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/analiseinvestimentos.htm> Consult.: 15/01/14



8 REF



HINO NACIONAL

Pátria Amada

Na memória de África e do Mundo
Pátria bela dos que ousaram lutar
Moçambique o teu nome é liberdade
O sol de Junho para sempre brilhará.

Coro

Moçambique nossa terra gloriosa
Pedra a pedra construindo o novo dia
Milhões de braços, uma só força
Ó pátria amada vamos vencer.

Povo unido do Rovuma ao Maputo
Colhe os frutos do combate pela Paz
Cresce o sonho ondulado na Bandeira
E vai lavrando na certeza do amanhã.

Flores brotando do chão do teu suor
Pelos montes, pelos rios, pelo mar
Nós juramos por ti, ó Moçambique
Nenhum tirano nos irá escravizar.



978-902-47-5462 5

leYa Texto Editores

9 1789024754625

leYa leya.co.mz E-mail: info@leya.co.mz Ensino Secundário