



UNIDADE II

Empreendedorismo

Prof. Paulo Santos

Aspectos Comportamentais

- O material usado nas aulas é da apostila-texto de Empreendedorismo do Prof. Antônio Palmeira de Araújo Neto, 2013.

Aspectos Comportamentais

- Conceitos gerais.
- “Não é possível estudar a Administração e o empreendedorismo sem considerar de suma importância o papel do ser humano e seu comportamento. Os recursos humanos são peças-chave nos processos organizacionais, bem como o modo como eles se relacionam”.

Aspectos Comportamentais

- Conceitos gerais.
- Neste capítulo serão abordados os aspectos de liderança, motivação, clima organizacional e mudança na organização e a influência desses aspectos na tomada de decisão.

Aspectos Comportamentais: Liderança e motivação

- Liderança – Conceito.

Liderança

Costa Neto e Canuto (2010)

“Está relacionado a características que determinadas pessoas possuem de tomar decisões aceitas com entusiasmo pelos seus colaboradores”.

Barreto et al. (2013)

“Tem um caráter inspiracional, fortalecida pela dinâmica motivacional entre líderes, liderados e o sistema organizacional onde atua”.

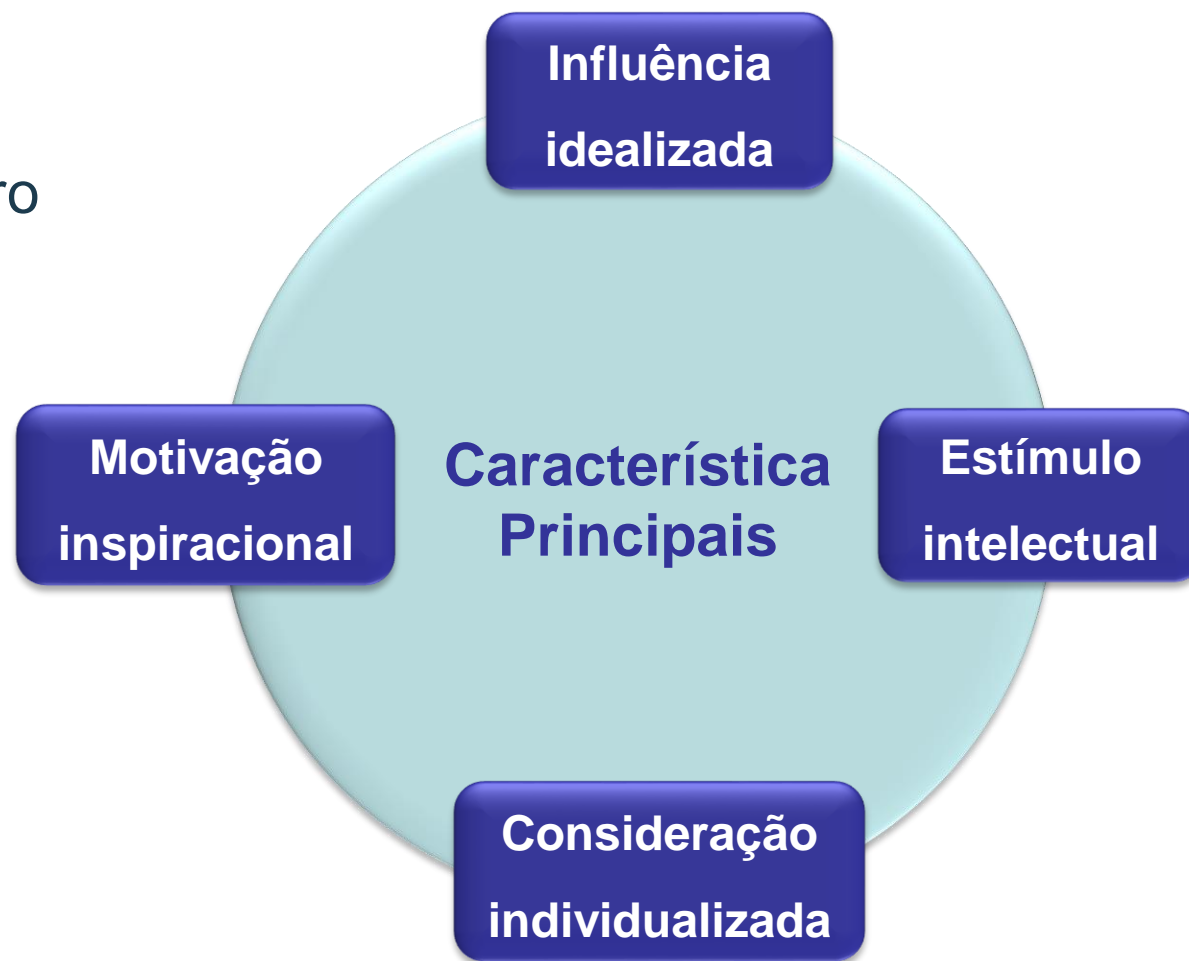
Sobral e Gimba (2012)

“É um processo de influência em um grupo que desempenha atividades com vistas a um objetivo, envolvendo construção e desconstrução de percepções, situações e expectativas”.

Aspectos Comportamentais: Liderança e motivação

- Liderança – Conceito.

Os autores mencionam também quatro características principais da liderança transformacional:



Aspectos Comportamentais: Liderança e motivação

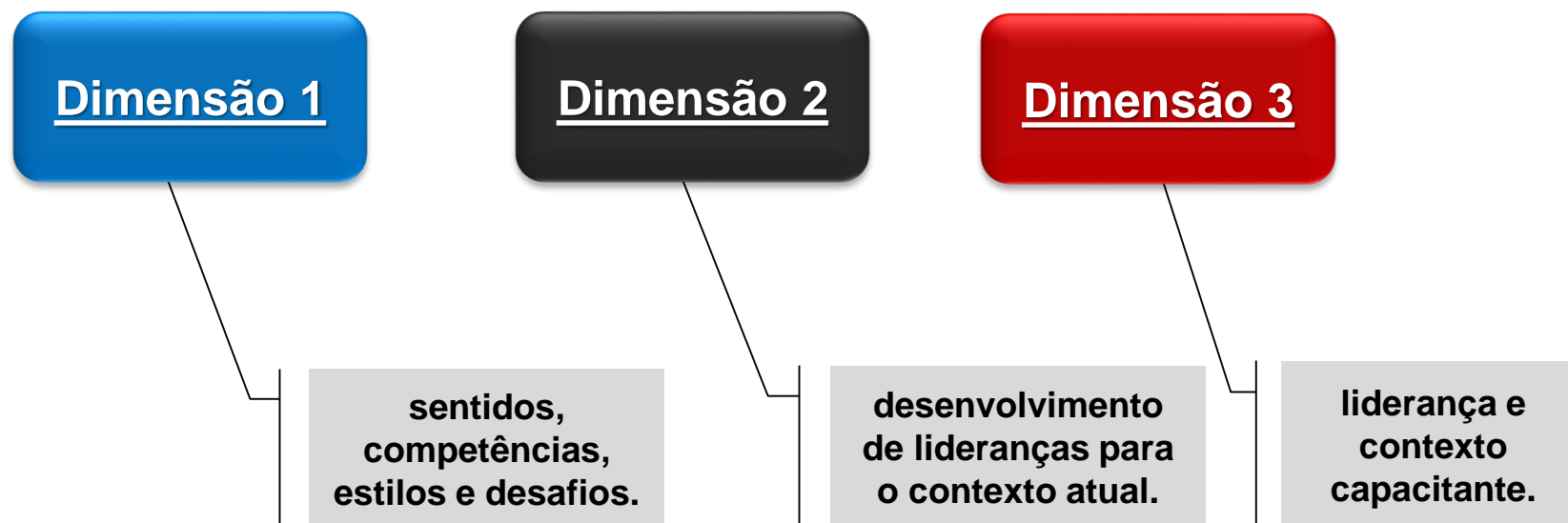
- Liderança – Conceito.
- Conforme Sobral e Gimba (2012): liderança autêntica pode ser concebida a partir de quatro dimensões.

autoconsciência	transparência
relaciona-se à consciência que há, por parte da liderança, sobre fraquezas e potencialidades.	relaciona-se ao grau de profundidade de conhecimento dos desejos do líder por parte dos liderados;
perspectiva moral e ética	processamento balanceado
relaciona-se à consideração dada, por parte da liderança, a valores morais e éticos.	relaciona-se à consideração dada à opinião dos liderados

Aspectos Comportamentais: Liderança e motivação

- Liderança – Conceito.

Em sua pesquisa com os executivos brasileiros, Sant'anna et al. (2012) agruparam os principais desafios e questões relativos à liderança em três dimensões:



Aspectos Comportamentais: Liderança e motivação

- Liderança – Conceito.

O tipo psicológico de individuo influencia na capacidade que ele tem de exercer uma liderança, Costa Neto e Canuto (2010):

Escala	Refere-se	Atividade-chave
Extroversão/introversão	Como uma pessoa é motivada	Motivação
Sensação/intuição	Aquilo a que a pessoa presta atenção	Observação
Pensamento/sentimento	Como uma pessoa toma decisões	Decisões
Julgamento/percepção	Tipo de vida que uma pessoa adota	Modo de vida

Perfis Psicológicos segundo Jung e Myers-Briggs

Fonte: Adaptado de: Araujo Neto, A.P., 2013.

Aspectos Comportamentais: Liderança e motivação

- Liderança – Conceito.

Os tipos psicológicos baseados na combinação de temperamentos, Costa Neto e Canuto (2010):

sensação/percepção

formado por cerca de 38% da população. É composto por indivíduos voltados à liberdade de agir e avessos à rotina, metas de longo prazo, treinamento, esperas, planejamento e atribuições.

sensação/julgamento

formado por cerca de 38% da população. É composto por indivíduos movidos pelo dever, compromisso, senso de utilidade e doação, sendo apegados a tradições, burocracia e hierarquia.

Aspectos Comportamentais: Liderança e motivação

- Liderança – Conceito.

O tipos psicológicos baseados na combinação de temperamentos, Costa Neto e Canuto (2010):

intuição/sentimento

formado por cerca de 12% da população e composto por indivíduos que buscam identidade pessoal, gostando de manifestar-se verbalmente.

intuição/pensamento

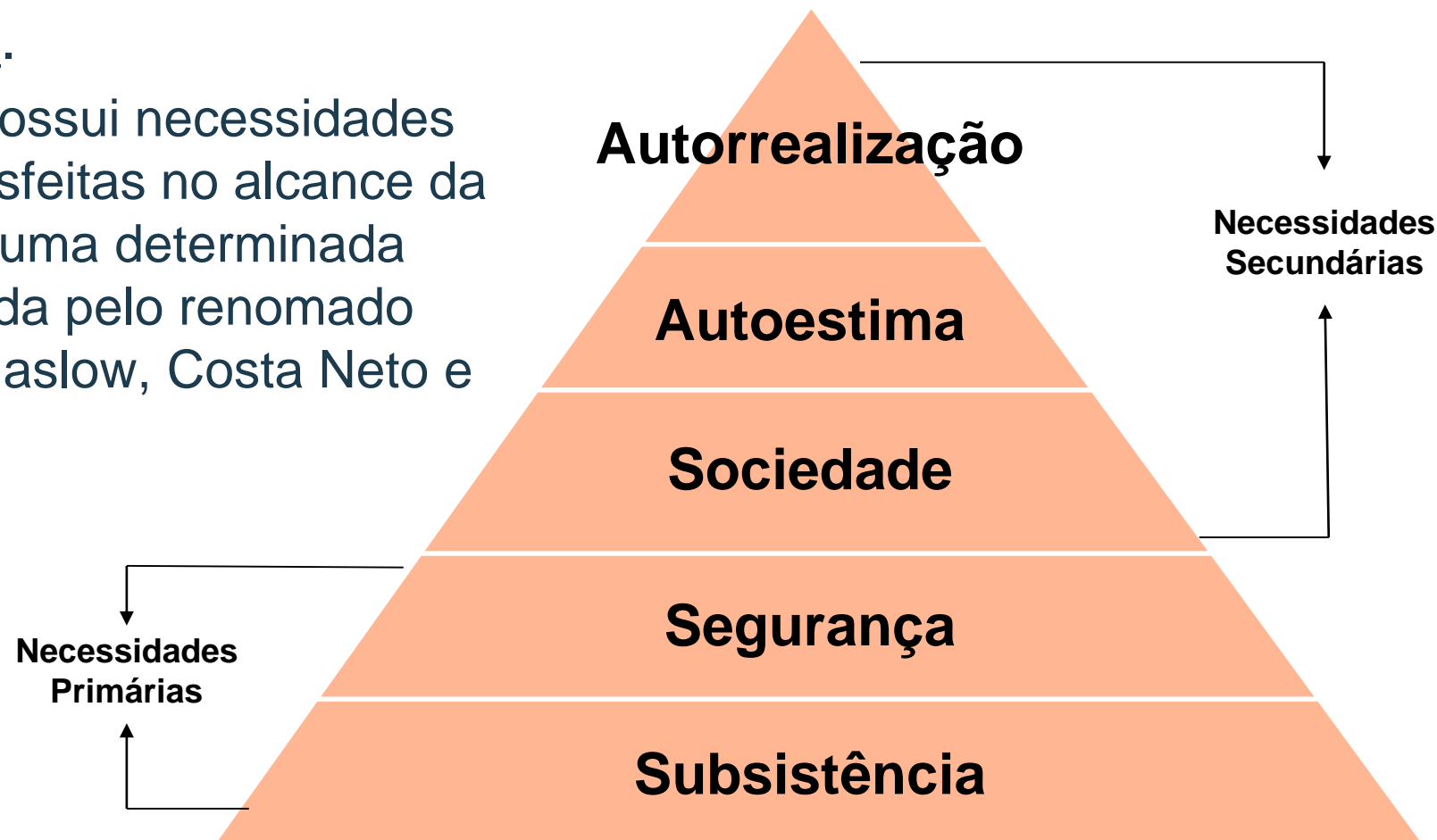
formado por cerca de 12% da população e composto por indivíduos que apreciam o poder autocrítico, prezando sua própria competência e capacidade de realização.

Aspectos Comportamentais: Liderança e motivação

- Motivação – Conceito.
- Faz parte indissociável das atribuições dos líderes inculcar em seus liderados efetiva motivação, para que se desincumbam o conteúdo das atividades que lhes competem.

Aspectos Comportamentais: Liderança e motivação

- Motivação – Conceito.
- A natureza humana possui necessidades que precisam ser satisfeitas no alcance da motivação, conforme uma determinada hierarquia desenvolvida pelo renomado psicólogo Abraham Maslow, Costa Neto e Canuto (2010).



Fonte: Araujo Neto, A.P., 2013.

Aspectos Comportamentais: Liderança e motivação

- Liderança – Conceito.

necessidades primárias	necessidades secundárias
compostas pelas necessidades básicas de subsistência (casa, comida etc.) e segurança (física, estabilidade no trabalho, seguro saúde etc.).	compostas por questões de cunho um pouco mais íntimo, como a vida na sociedade (amigos, diversões etc.), a autoestima (<i>status</i> , poder etc.) e a autorrealização (sensação de paz, de dever cumprido etc.).
fatores extrínsecos	fatores intrínsecos
(externos ao indivíduo): geram satisfação física, mas não a motivação propriamente dita. Por exemplo: boas condições físicas de trabalho, ar condicionado, transporte etc.	ligados a tarefas do indivíduo, que geram desafios e um sentimento de satisfação interior pelo sucesso alcançado. Esses levam à motivação.

Interatividade

Uma das características da liderança transformacional é:

- a) Estímulo intelectual.
- b) Comunicação não verbal.
- c) Comportamento simbólico.
- d) Estímulo intelectual e comunicação verbal.
- e) Estímulo verbal.

Resposta

Uma das características da liderança transformacional é:

- a) **Estímulo intelectual.**
- b) Comunicação não verbal.
- c) Comportamento simbólico.
- d) Estímulo intelectual e comunicação verbal.
- e) Estímulo verbal.

Aspectos Comportamentais: Clima, cultura e mudança organizacional

- Clima organizacional.
- Este conceito diz respeito à forma como os relacionamentos interpessoais se dão no seio da organização.

Aspectos Comportamentais: Clima, cultura e mudança organizacional

- Clima organizacional – Conceito.
- É um conjunto de fatores e itens de caráter permanente que distingue uma organização da outra, influenciando o comportamento de indivíduos (ROCHA et al., 2013).

Aspectos Comportamentais: Clima, cultura e mudança organizacional

- Clima organizacional – Conceito.
- Ainda segundo Rocha (2013), “[...] esse clima organizacional pode influenciar diversas variáveis dentro de uma corporação, como o comprometimento, a satisfação com o trabalho, o absenteísmo, as rotatividades e a motivação dos empregados, entre outros”.

Aspectos Comportamentais: Clima, cultura e mudança organizacional

- Clima organizacional – Conceito.
- “Costa Neto e Canuto (2010) mencionam que o clima organizacional inclui percepções coletivas de colaboradores de uma organização, além de produzir uma interação e também uma influência direta no comportamento organizacional”.

Aspectos Comportamentais: Clima, cultura e mudança organizacional

- Clima organizacional – Conceito.

“Clima organizacional não é o mesmo que cultura organizacional, embora haja uma relação entre eles”.

Observação....



Fonte: <https://emojiiisland.com/products/thinking-face-emoji-icon>

Aspectos Comportamentais: Clima, cultura e mudança organizacional

- Cultura organizacional.
- É um sistema sociocultural que revela a identidade da organização por meio de padrões de comportamento.

Aspectos Comportamentais: Clima, cultura e mudança organizacional

- Cultura organizacional.
- “A cultura organizacional é o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro de fronteiras de um sistema (SOUZA, 1978, p. 75)”.

Aspectos Comportamentais: Clima, cultura e mudança organizacional

- Cultura organizacional.
- “Cultura organizacional é um instrumento de poder ou conjunto de representações imaginárias sociais visando a um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros (FREITAS, 2005, p. 97)”.

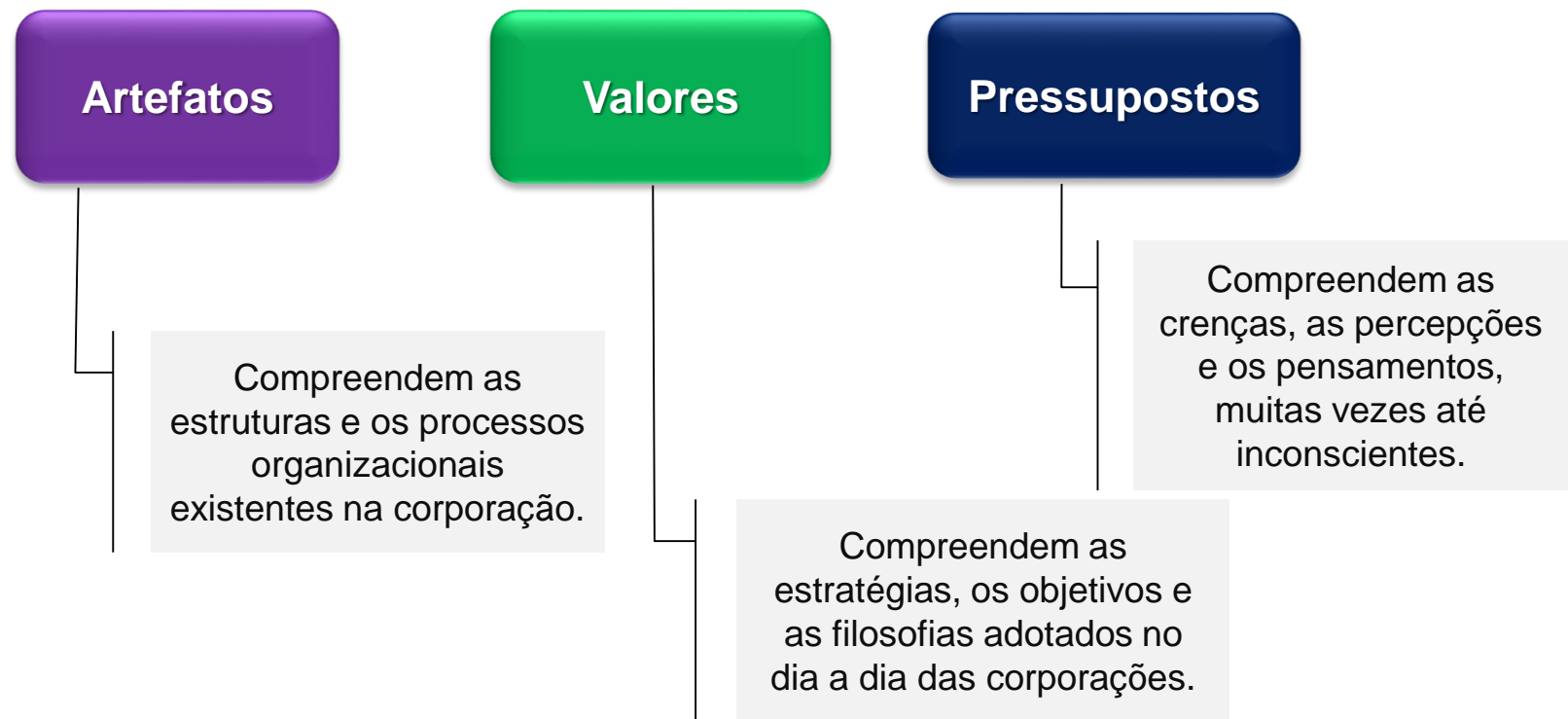
Aspectos Comportamentais: Clima, cultura e mudança organizacional

- Cultura organizacional.
- “Um conjunto de pressupostos básicos compartilhados que um grupo aprendeu ao lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna, ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas (SCHEIN, 1992, p. 12)”.

Aspectos Comportamentais: Clima, cultura e mudança organizacional

- Cultura organizacional.

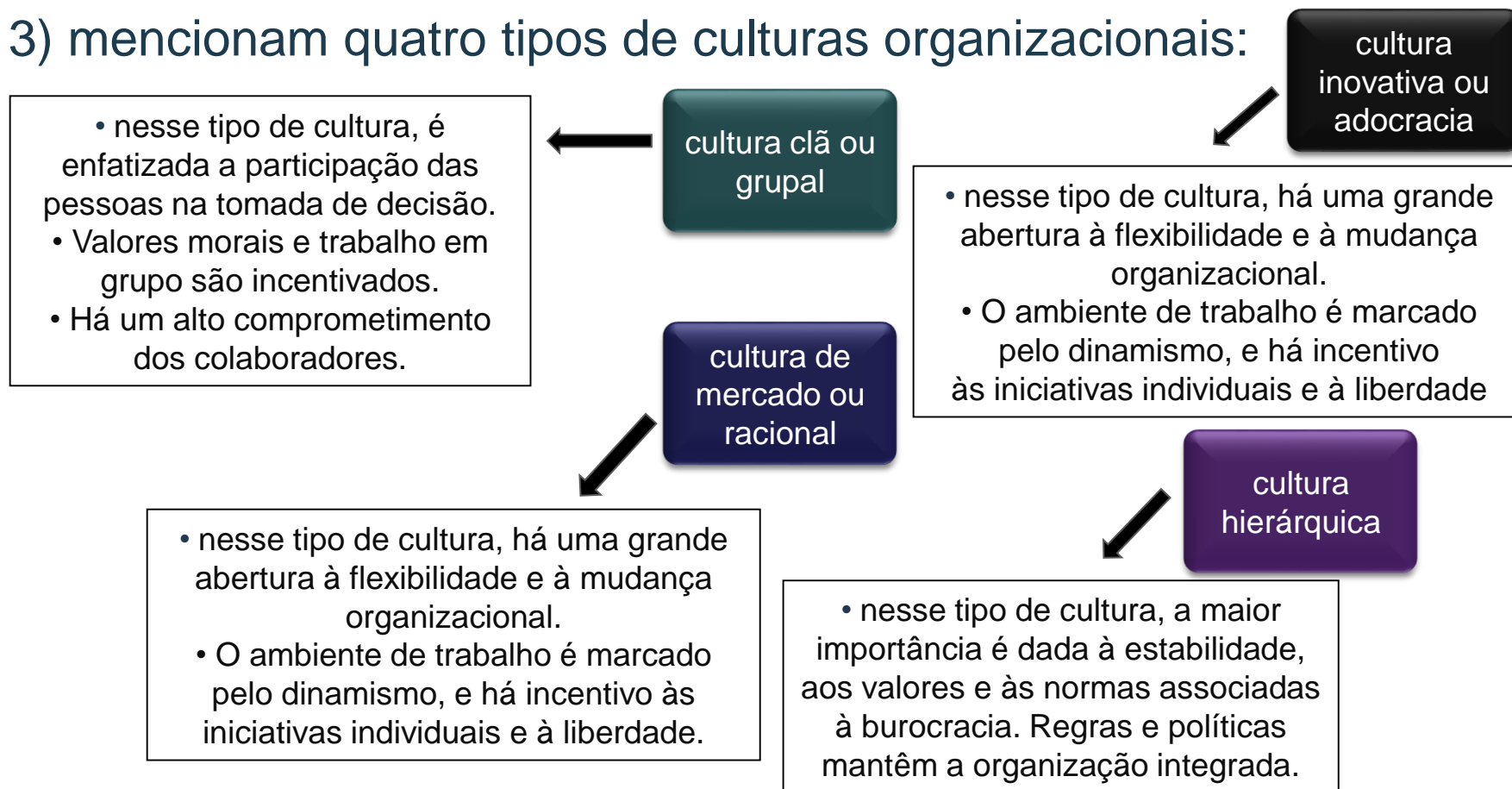
Schein (1992) afirma que a cultura organizacional é dividida em três níveis:



Aspectos Comportamentais: Clima, cultura e mudança organizacional

▪ Cultura organizacional.

Barreto et al. (2013) mencionam quatro tipos de culturas organizacionais:



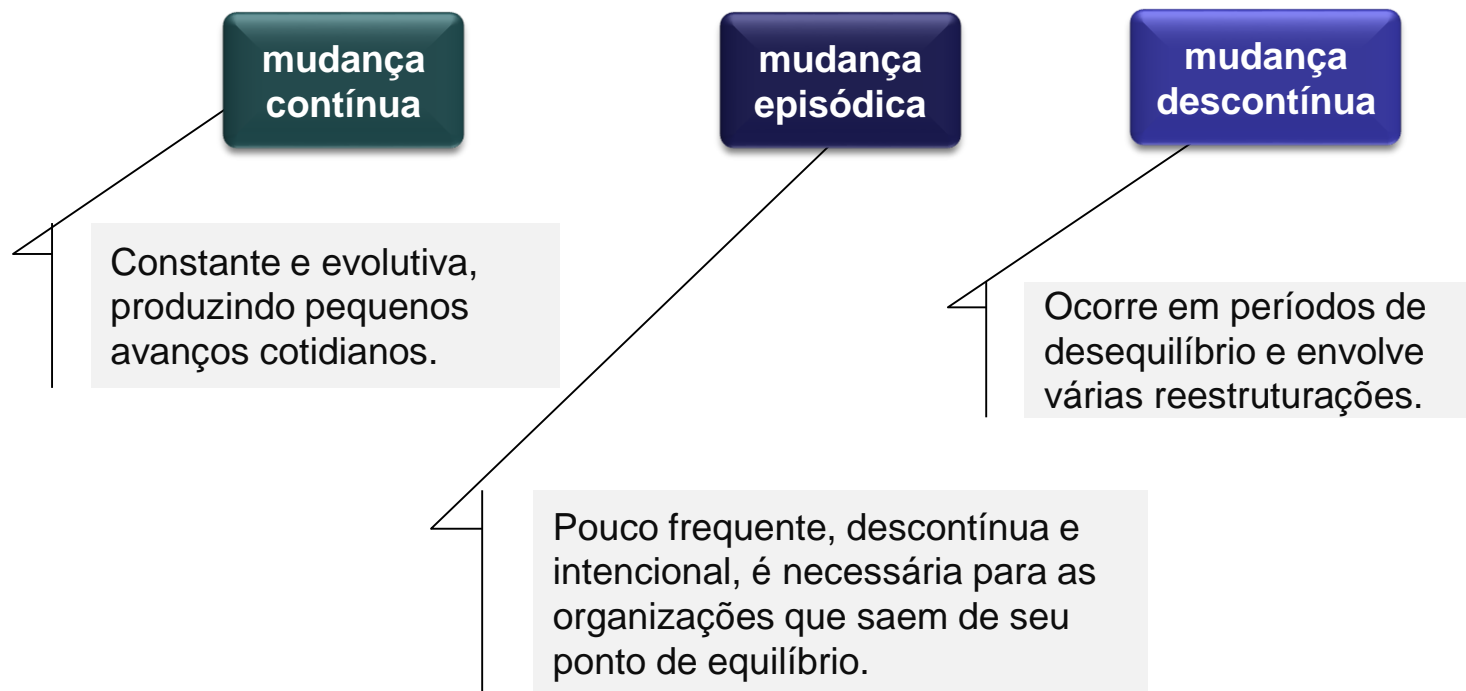
Aspectos Comportamentais: Clima, cultura e mudança organizacional

- Mudança organizacional.
- É qualquer modificação ou transformação na forma como uma organização funciona, seja na composição dos seus membros, nos recursos utilizados ou nas tarefas executadas.

Aspectos Comportamentais: Clima, cultura e mudança organizacional

- Mudança organizacional.

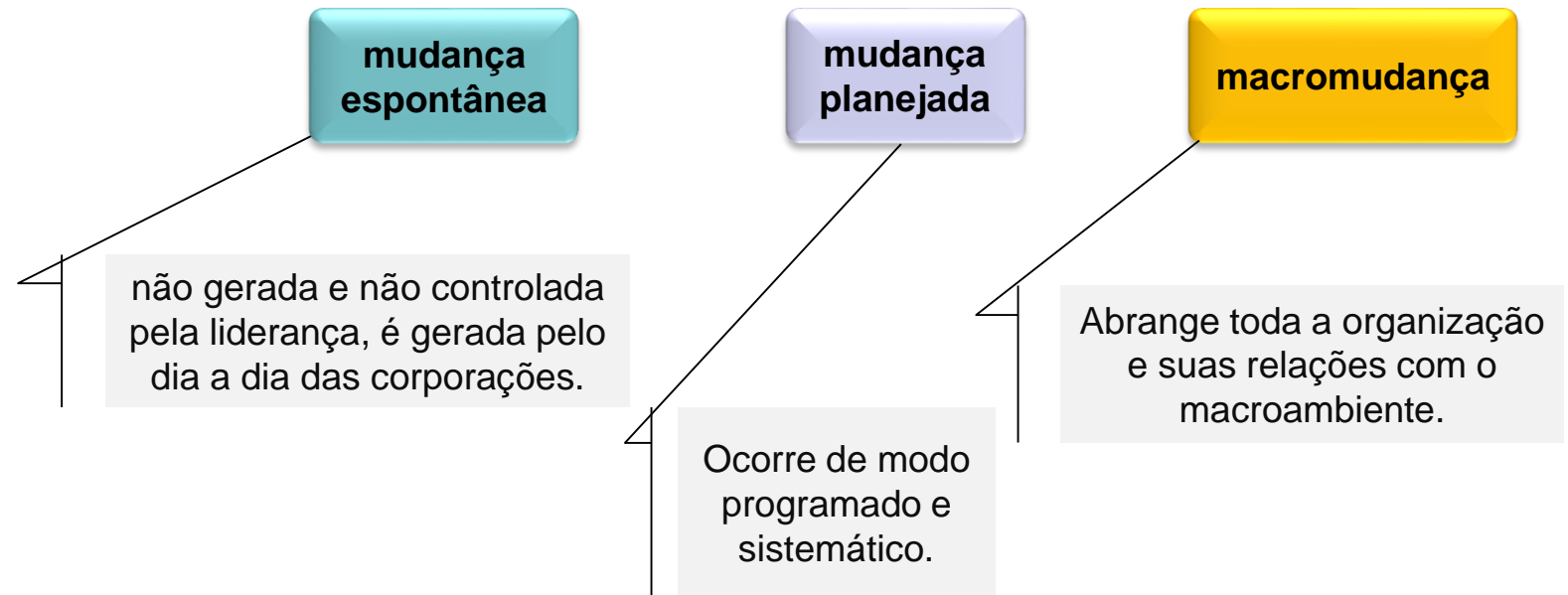
Pinto e Couto-de-Souza (2009) mencionam alguns tipos de mudança organizacional, entre elas:



Aspectos Comportamentais: Clima, cultura e mudança organizacional

- Mudança organizacional.

Pinto e Couto-de-Souza (2009) mencionam alguns tipos de mudança organizacional, entre elas:



Aspectos Comportamentais: Clima, cultura e mudança organizacional

- Mudança organizacional.

Costa Neto e Canuto (2010) afirmam que o sucesso de uma mudança se dá quando há a consideração dos seguintes fatores:



Interatividade

A Cultura Organizacional pode ser dividida em níveis, que são elas:

- a) Valores, Mudança contínua e Mudança planejada.
- b) Pressupostos, Mudança descontínua e Mudança planejada.
- c) Valores, Mudança planejada e Macromudança.
- d) Artefatos, Mudança contínua e Mudança planejada.
- e) Artefatos, Valores e Pressupostos.

Resposta

A Cultura Organizacional pode ser dividida em níveis, que são elas:

- a) Valores, Mudança contínua e Mudança planejada.
- b) Pressupostos, Mudança descontínua e Mudança planejada.
- c) Valores, Mudança planejada e Macromudança.
- d) Artefatos, Mudança contínua e Mudança planejada.
- e) Artefatos, Valores e Pressupostos.

A tomada de decisão e a estratégia no mundo dos negócios

- A tomada de decisão: Conceito.
- “A tomada de decisão não é algo fácil. Mesmo fazendo parte do dia a dia dos administradores e empreendedores, ela tem que ser um processo efetuado de modo racional, em que devem ser utilizadas técnicas por meio das quais se atingem os objetivos organizacionais”.

A tomada de decisão e a estratégia no mundo dos negócios

- A tomada de decisão: Conceito.
- “Decidir é uma ação a qual pessoas e entidades estão permanentemente submetidas [...]”.

A tomada de decisão e a estratégia no mundo dos negócios

- A tomada de decisão: Conceito.
- A este respeito, dois pontos devem ser comentados desde já:

“O segundo ponto a deixar claro é que nem sempre a melhor decisão conduz ao melhor resultado. Devido às disponibilidades das informações e realidades não estarem no momento em que faz a sua opção”.

“O primeiro diz respeito à tendência que muitos executivos têm de confiar cegamente na sua capacidade de decidir com base na experiência ou na intuição”.



Fonte: <https://www.publicdomainpictures.net/en/view-image.php>

A tomada de decisão e a estratégia no mundo dos negócios

- A tomada de decisão: Conceito.
- “É muito mais provável que se colham melhores resultados com decisões tomadas com o amparo de técnicas adequadas, em condições favoráveis, do que através daquelas feitas sem esses devidos cuidados (COSTA NETO, 2007, p. 1)”.

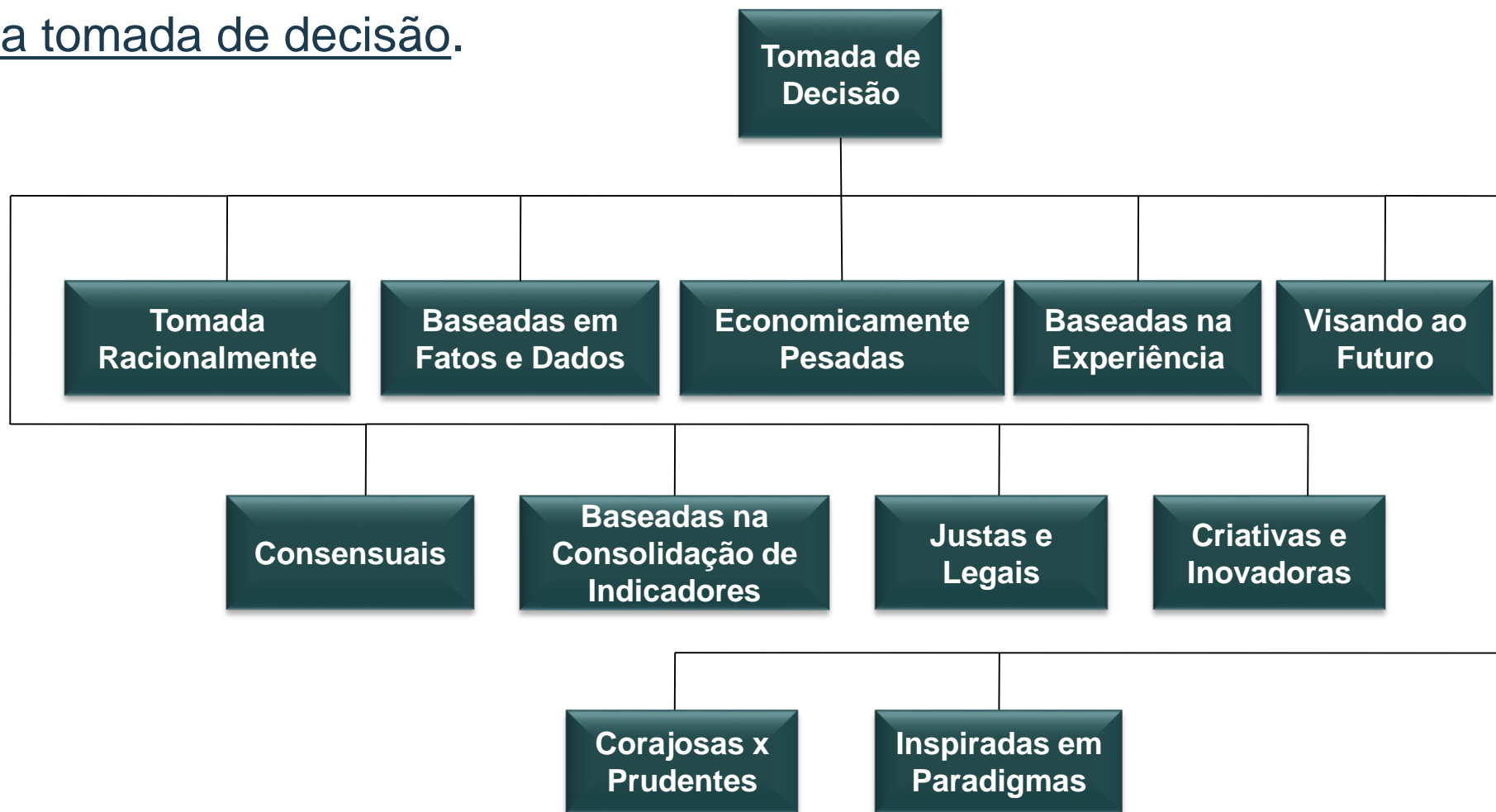
A tomada de decisão e a estratégia no mundo dos negócios

- Qualidade na tomada de decisão.

Alguns fatores devem ser considerados para que as decisões sejam tomadas com alto grau de qualidade. Costa Neto (2007) estabelece alguns desses fatores:

A tomada de decisão e a estratégia no mundo dos negócios

- Qualidade na tomada de decisão.



A tomada de decisão e a estratégia no mundo dos negócios

Qualidade na tomada de decisão:

Tomadas Racionalmente	Baseadas em Fatos e Dados	Economicamente Pesadas
<p>É consequência de um cuidadoso processo de reflexão e do uso de metodologias apropriadas.</p>	<p>Preza pela tomada de decisão com base em fatos e dados, ao invés de palpites ou opiniões subjetivas sem qualquer embasamento técnico.</p>	<p>Considera que é de suma importância pesar os aspectos econômicos na tomada de decisão.</p>

A tomada de decisão e a estratégia no mundo dos negócios

Qualidade na tomada de decisão:

Baseada na Experiência	Visando ao Futuro	Consensuais
Retrata a importância da experiência adquirida sobre determinados assuntos como fator de sucesso para a tomada de boas decisões.	Considera que se deve sempre pensar estrategicamente no longo prazo. Numa corporação, a visão como norteador estratégico é importantíssima no processo de tomada de decisão.	Quando há uma enorme complexidade no processo, em que diversos envolvidos enxergam ângulos distintos da problemática, o melhor é obter o consenso.

A tomada de decisão e a estratégia no mundo dos negócios

Qualidade na tomada de decisão:

Baseadas na Consolidação de Indicadores

Considera que as decisões precisam ser baseadas em indicadores que surgem por meio de métodos quantitativos adequadamente escolhidos.

Justas e Legais

Estabelece que as decisões precisam ser pautadas em critérios éticos, justos e que observam disposições legais.

Criativas e Inovadoras

É necessária a capacidade de fugir dos moldes comuns, das soluções batidas, das determinações padronizadas, das decisões conhecidas de antemão.

A tomada de decisão e a estratégia no mundo dos negócios

Qualidade na tomada de decisão:

Corajosas x Prudentes

É necessário
balancear a coragem e
a prudência no
processo de tomada
de decisões.

Inspiradas em Paradigmas

Considera a prática do
benchmarking para
adoção de melhores
práticas de mercado.

A tomada de decisão e a estratégia no mundo dos negócios

- Lembrete.

**“Além do empreendedor,
o administrador também
lida no seu dia a dia
com a tomada de decisão
relativa a recursos
organizacionais”.**



Fonte: <https://emojiland.com/products/thinking-face-emoji-icon>

A tomada de decisão e a estratégia no mundo dos negócios

- Estratégia: Conceito.
- “As definições de estratégia normalmente aparecem relacionadas com as empresas e suas administrações. Por outro lado, a administração estuda as necessidades da organização em suas visões tanto social como técnica e sistêmica”.

A tomada de decisão e a estratégia no mundo dos negócios

- Estratégia: Conceito.

“Administração estuda as necessidades da empresa, deve-se considerar seu conjunto de diretrizes, cultura, processos, recursos e capital”.

“Estratégia visa à vantagem competitiva futura da empresa para melhorar sua posição diante da concorrência, pelo desenvolvimento de competências de vanguarda.”

Mas qual é a diferença entre Administração e estratégia?



Fonte: <https://emojiiisland.com/products/thinking-face-emoji-icon>

A tomada de decisão e a estratégia no mundo dos negócios

- Administração Estratégica.
- “O foco da Administração Estratégica é a estruturação da organização para o futuro, permitindo uma filosofia da adaptação, buscando como resultado a efetividade por meio da inovação ou diversificação, visando ao desenvolvimento sustentado com atitudes proativas de maneira amigável e serena”.

A tomada de decisão e a estratégia no mundo dos negócios

- As 5Ps para Estratégia.

De acordo com Mintzberg (1988), as cinco definições de estratégia são: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva:



A tomada de decisão e a estratégia no mundo dos negócios

- Estratégia Empresarial.
- “De acordo com Sloan Jr. (1964), o objetivo estratégico de uma empresa é obter um retorno sobre o seu capital. Se em algum caso particular o retorno em longo prazo não for satisfatório, então a deficiência deverá ser corrigida ou a atividade abandonada em troca de outra que ofereça perspectivas mais favoráveis”.

Interatividade

Com relação à qualidade na tomada de decisão, qual alternativa está relacionada aos aspectos econômicos?

- a) Decisões Consensuais.
- b) Decisões Justas e Legais.
- c) Decisões Economicamente Pesadas.
- d) Decisões Racionalmente.
- e) Decisões Baseadas na Consolidação de Indicadores.

Resposta

Com relação à qualidade na tomada de decisão, qual alternativa está relacionada aos aspectos econômicos?

- a) Decisões Consensuais.
- b) Decisões Justas e Legais.
- c) **Decisões Economicamente Pesadas.**
- d) Decisões Racionalmente.
- e) Decisões Baseadas na Consolidação de Indicadores.

A tomada de decisão e a estratégia no mundo dos negócios

O mundo dos negócios:

- “Negócio é um esforço organizado por determinadas pessoas para produzir bens e serviços, a fim de vendê-los em um determinado mercado e alcançar recompensa financeira pelo seu esforço”.

A tomada de decisão e a estratégia no mundo dos negócios

O mundo dos negócios:

- “Negociar significa basicamente comprar e vender algo a alguém. E, sem dúvida, produzir esse algo e agregar valor no meio dessas duas pontas”.

A tomada de decisão e a estratégia no mundo dos negócios

O mundo dos negócios:

- “Todo negócio envolve necessariamente algum produto/serviço e, conseqüentemente, algum fornecedor e algum cliente; uma cadeia de entradas, processos e saídas; alguma produção e algum mercado; uma forma de satisfazer alguma necessidade do cliente ou responder a alguma oportunidade de mercado”.

A tomada de decisão e a estratégia no mundo dos negócios

O mundo dos negócios:

- “Todo negócio envolve necessariamente o ato de produzir ou vender um produto ou de prestar um serviço”.

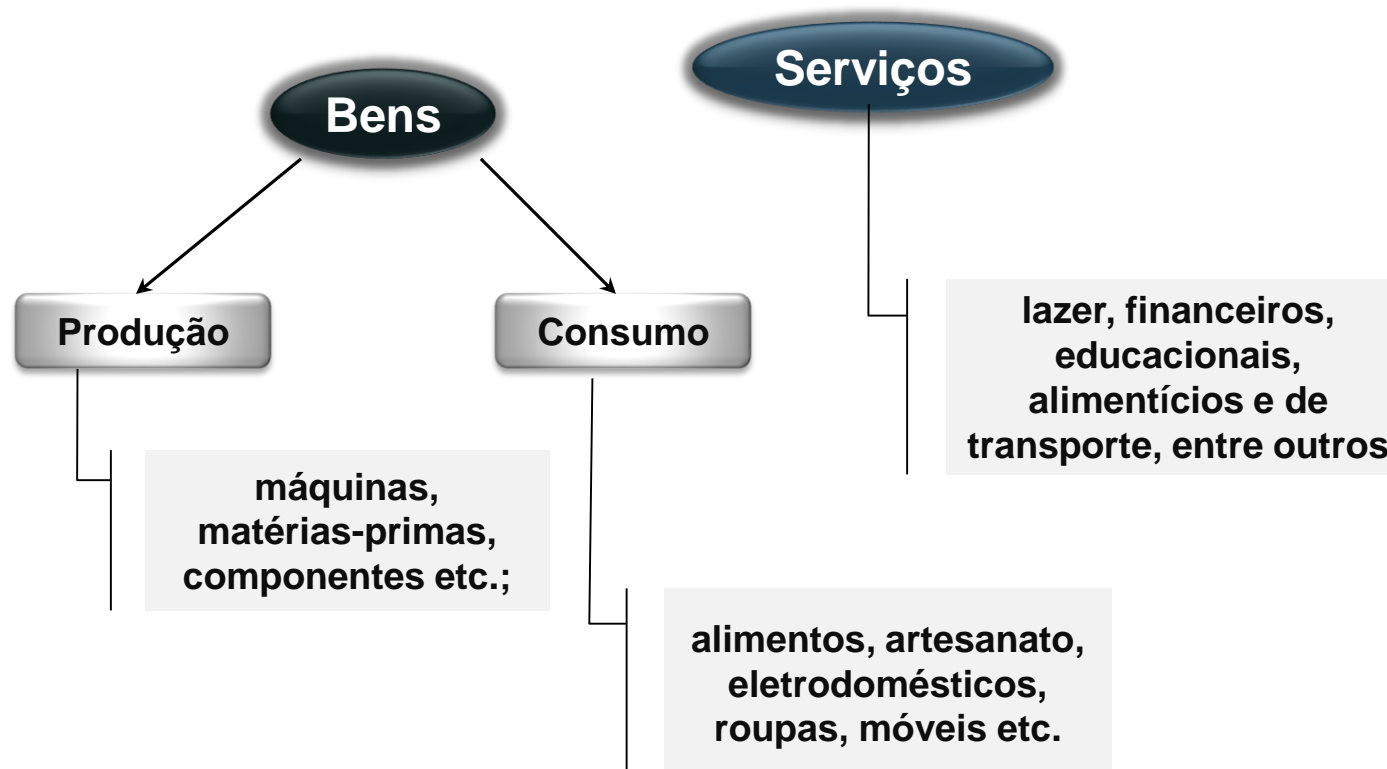
A tomada de decisão e a estratégia no mundo dos negócios

O mundo dos negócios:

- “Segundo Chiavenato (2008), o objetivo de um negócio é obter lucro a partir da comercialização de bens ou serviços que atendam às expectativas e desejos da sociedade”.

A tomada de decisão e a estratégia no mundo dos negócios

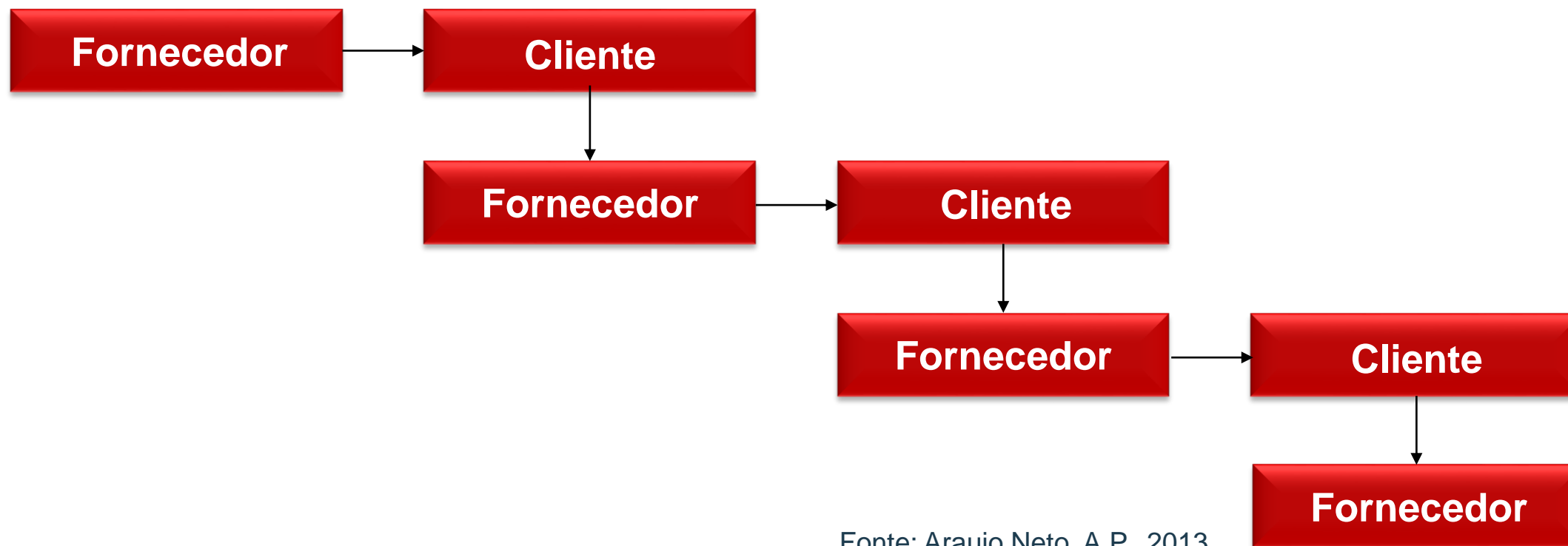
O mundo dos negócios:



A tomada de decisão e a estratégia no mundo dos negócios

A cadeia de transações e os tipos de negócios:

- Os bens e serviços são comercializados entre compradores e vendedores que formam uma verdadeira cadeia de transações.

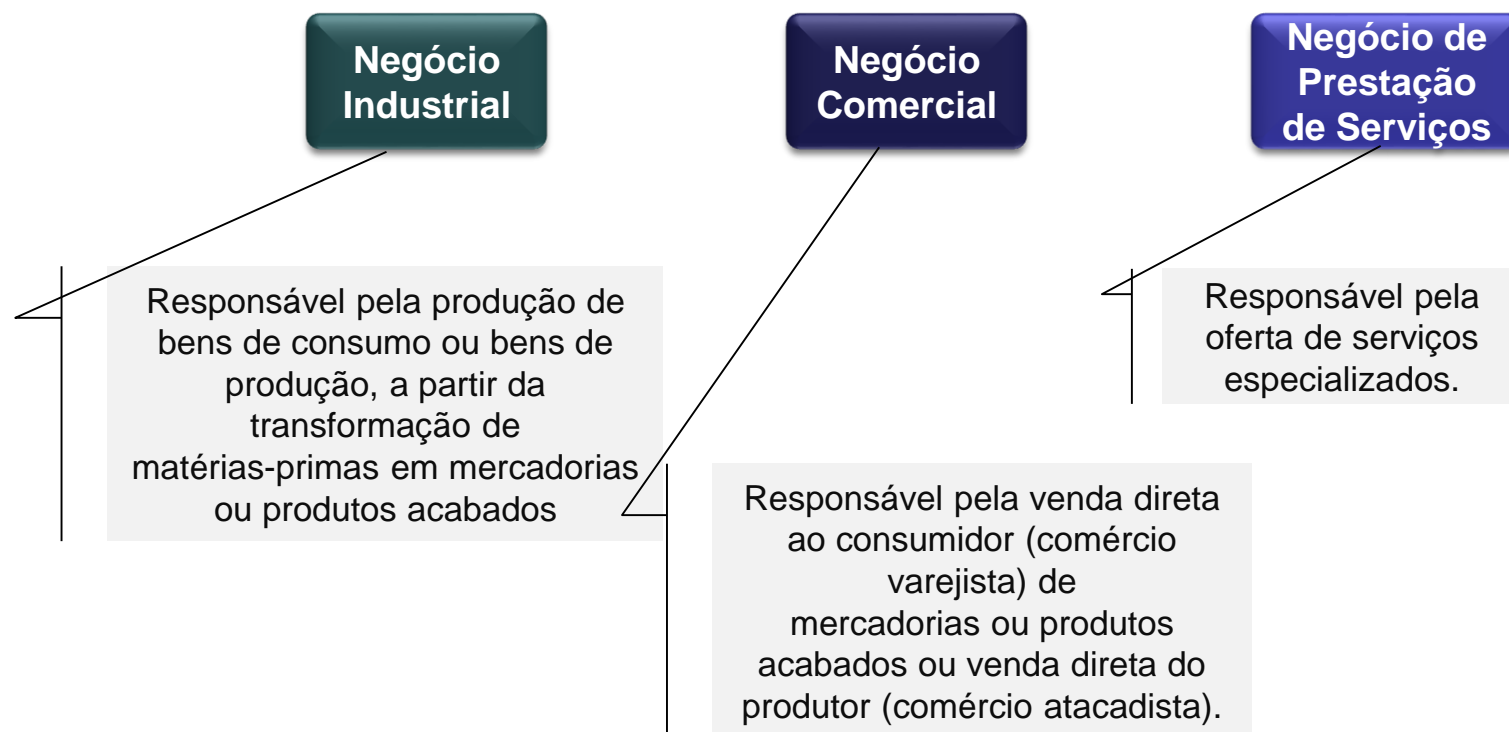


Fonte: Araujo Neto, A.P., 2013.

A tomada de decisão e a estratégia no mundo dos negócios

A cadeia de transações e os tipos de negócios:

- A cadeia de transações geram três tipos gerais de negócios.



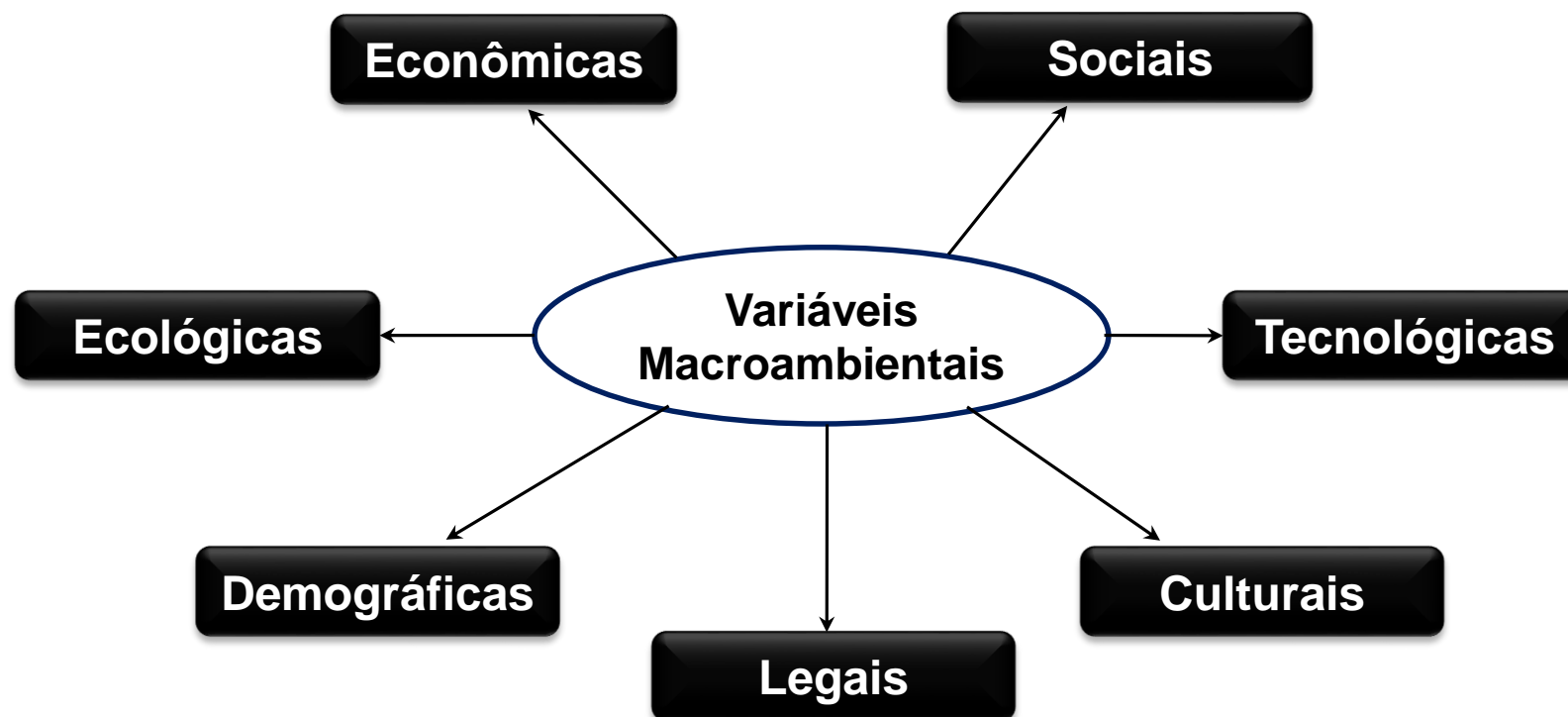
A tomada de decisão e a estratégia no mundo dos negócios

Ambiente de negócios:

- Segundo Chiavenato (2008), as variáveis situadas nesse ambiente podem ser macroambientais, quando influenciam de modo geral na maioria das corporações, e microambientais, quando afetam um mercado específico.

A tomada de decisão e a estratégia no mundo dos negócios

- Ambiente de negócios: Ambiente Macroambientais.



A tomada de decisão e a estratégia no mundo dos negócios

- Ambiente de negócios: Ambientes Microeconômicos.



A tomada de decisão e a estratégia no mundo dos negócios

- O tamanho das empresas.

As empresas são normalmente classificadas de acordo com o seu porte ou tamanho. Chiavenato (2008) menciona o critério do Sebrae de classificação das empresas:

A tomada de decisão e a estratégia no mundo dos negócios

- O tamanho das empresas.

Tamanho da empresa	Tipo de empresa	Porte
Microempresa	Construção e indústria Comércio e serviços	até 19 funcionários até 9 funcionários
Pequena empresa	Construção e indústria Comércio e serviços	de 20 até 99 funcionários de 10 até 49 funcionários
Média empresa	Construção e indústria Comércio e serviços	de 100 até 499 funcionários de 50 até 99 funcionários
Grande empresa	Construção e indústria Comércio e serviços	a partir de 500 funcionários partir de 100 funcionários

A tomada de decisão e a estratégia no mundo dos negócios

O BNDES também classifica o porte das empresas de acordo com a receita operacional bruta anual:

Tamanho da empresa	Receita operacional
Microempresa	menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena empresa	maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média empresa	maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-grande empresa	maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	maior que R\$ 300 milhões

A tomada de decisão e a estratégia no mundo dos negócios

- O tamanho das empresas.
- O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) tem a missão de promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte.



*Serviço Brasileiro de Apoio às
Micro e Pequenas Empresas*

Fonte: <http://www.sebrae.com.br>

Interatividade

Quais são os três tipos gerais de negócios na cadeia de transações?

- a) Negócio Ambiental, Negócio Legal e Negócio de Prestação de Serviços.
- b) Negócio Social, Negócio Ecológico e Negócio Industrial.
- c) Negócio Industrial, Negócio Comercial e Negócio de Prestação de Serviços.
- d) Negócio Econômico, Negócio Comercial e Negócio Industrial.
- e) Negócio Demográfico, Negócio Industrial e Negócio de Prestação de Serviços.

Resposta

Quais são os três tipos gerais de negócios na cadeia de transações?

- a) Negócio Ambiental, Negócio Legal e Negócio de Prestação de Serviços.
- b) Negócio Social, Negócio Ecológico e Negócio Industrial.
- c) **Negócio Industrial, Negócio Comercial e Negócio de Prestação de Serviços.**
- d) Negócio Econômico, Negócio Comercial e Negócio Industrial.
- e) Negócio Demográfico, Negócio Industrial e Negócio de Prestação de Serviços.

ATÉ A PRÓXIMA!

