

ATLÂNTICO

BUSINESS JOURNAL

Volume 2 Número 1 * outubro 2018



FICHA TÉCNICA

ATLÂNTICO BUSINESS JOURNAL
Publicação Semestral
Volume 2 > Número 1 > Outubro 2018

DIRETOR

João Paulo Peixoto
Atlântico Business School, Portugal

CONSELHO EDITORIAL

Ana Lisa Moutinho
Atlântico Business School, Portugal
Elizabeth Serra
Atlântico Business School, Portugal
Henrique Diz
Atlântico Business School, Portugal
Isabel Couto
Atlântico Business School, Portugal
José Machado
Atlântico Business School, Portugal
Paula Santos
Atlântico Business School, Portugal

REVIEWERS

Adriano Fidalgo
Atlântico Business School, Portugal
Antonietta Lima
Instituto Superior de Entre o Douro e Vouga, Portugal
António de Souza Cardoso
Atlântico Business School, Portugal
Cardoso Muendane
Universidade Eduardo Mondlane, Moçambique
Carvalho Vieira
Instituto Universitário da Maia, Portugal
Elizabeth Serra
Atlântico Business School, Portugal
Elizete Kreutz
Universidade do Vale do Taquari, Brasil
Henrique Bitebe
Universidade Onze de Novembro, Angola
Henrique Diz
Atlântico Business School, Portugal
João Paulo Peixoto
Atlântico Business School, Portugal
João Monteiro
Instituto Superior Politécnico Gaya, Portugal
Jorge Sequeira
Atlântico Business School, Portugal
José Machado
Atlântico Business School, Portugal
Luís Santos
INOVAGAIA Centro Empresarial, Portugal
Maria Cândida Oliveira
INOVAGAIA Centro Empresarial, Portugal
Maria de Lurdes Fonseca
Associação Empresarial de Portugal, Portugal
Miguel Magalhães
Atlântico Business School, Portugal
Nelson Semedo
Instituto Superior Politécnico São Francisco de Assis, Guiné-Bissau
Nuno Torres
Associação Empresarial de Portugal, Portugal
Vasco Soares
Instituto Superior de Entre o Douro e Vouga, Portugal

© ABSJOURNAL

Avenida dos Sanatórios, Edifício Heliantia
4405-604 – Valadares, Vila Nova de Gaia, Portugal
Telf: +351 227 538 800
E-mail: geral@absjournal.com

Versão impressa:

Design e Paginação: Next Color – Porto
Tiragem: 100 exemplares

INDEX

Editorial 5

ARTIGOS CIENTÍFICOS

MARKETING

Turismo de Eventos: Os Eventos e a Atratividade e Competitividade Turística das Cidades
Soares, P. 9

Os fatores de motivação e satisfação no local de trabalho: uma abordagem às diferenças de género nas PME's
Machado, J.A. 13

RECURSOS HUMANOS

Gerir os Riscos Psicossociais nas Organizações:
Ganhar mais com as mesmas Pessoas
Ribeiro, G., Monteiro, I.S. 17

Fatores potenciadores da Retenção de Talentos no setor das TI
Costa, A., Gomes, I., Lei, J., Machado, J., Alves, R., Peixoto, J.P. 25

GESTÃO

Boas práticas de formação para a Inovação em PME
Oliveira, D., Rocha, F., Santos, P. 41

Modelo de Desburocratização no Ensino
Noversa, C., Pinho, T., Telhada, J., Barreto, L. 48

A hipótese de aversão ao risco nas decisões de investimento do agricultor familiar da província do Huambo. O caso da comuna do Lépi, Município do Longonjo
Marcelino, H. 61

ECONOMIA DIGITAL

TAClaro: Teste e validação do protótipo
Silva, A. M., Silva, A., Teixeira, S., Maia, T., Gonçalves, M. J. A., Fernandes, J. 71

Um ensaio sobre a estratégia de *Pay What You Want* aplicada a produtos digitais
Barros, C. L., Silva, R. J., Torres, A. I., Silva, A.F. 80

Web 4.0 vs. Industry 4.0: is there a match?
Reinaldo, F. 87

CASE STUDIES

MARKETING

- A Criação de Marcas para instrumentos de Promoção no setor da Produção Científica
Mendes, T. 95
- Sof.Móvel
Alves, A., Peixoto, J.P., Peixoto, M., Pereira, C., Pereira, I., Pires, J., Santos, P., Silva, A. 105

RECURSOS HUMANOS

- The realization of the final degree project in a foreign company: The true approach to the business world.
Study of two cases
Alonso, S.L. 111

GESTÃO

- Produção Científica na Atlântico Business School
Esteves, A., Robalinho, C., Gama, C., Ribeiro, H., Ribeiro, M.I. 117

ECONOMIA DIGITAL

- Portal Decor
Mendes, A, Cardoso, J., Mendes, R. 129

EDITORIAL

Carlos Magno

Escola Superior de Negócios Atlântico - Atlântico Business School.

Geografia da Economia

Atlântico Business Journal! Assim mesmo. Como WSJ. Para quem está pouco familiarizado com esta sigla: Wall Street Journal...

Só que em vez do Muro que deu nome à rua da Bolsa em Nova Iorque aqui temos o Mar português em vez da rua e os negócios em língua franca internacional. Business is business e nesta escola só ensina quem faz. Melhor: Só ensina quem sabe fazer. E prova que já fez. É assim com os professores e é assim também com os melhores alunos.

A ideia de um congresso sobre a universidade e o mercado traduziu-se já em duas summits aqui no Edifício Heliântia. Nome também distinto no mundo dos negócios porque neste antigo sanatório Heliântia transformado em Escola pelo Banco Português do Atlântico há ainda uma sala da Conselho que não era só a sala de reuniões do Conselho de Administração mas a sede da Holding das empresas participadas pelo BPA. Conselho é, por isso, nome de múltiplos significados nesta casa onde se estuda e se faz formação de quadros.

Cabe-me fazer o editorial para o 2º número da ABJ. Sucede ao meu amigo João Paulo Peixoto que é, não só o líder desta instituição, mas o cidadão português mais viajado do Mundo. Mantenho com ele um velho projeto que é transformar as viagens em matéria académica. Gostava de montar aqui uma Pós-Graduação em Geografia & Economia que nos permitisse contar o que se passa no Globo através do olhar de quem percorreu o planeta terra com as solas dos seus próprios pés. Lembro-me sempre da sugestão do grande empresário Américo Amorim que eu tive o prazer de trazer aqui para uma inesquecível conferência sobre a sua experiência nas viagens pelos países que ele melhor conhecia.

Comecei a viajar muito novo e a mandar postais ilustrados para a família, dizia Américo Amorim naquele seu estilo inconfundível. E rematou: Foi a minha melhor formação universitária.

O que com ele aprendi naquelas conversas que fomos mantendo permitiu-me concluir que vale a pena fazer de cada aula uma viagem, de cada curso uma volta ao Mundo e de cada congresso uma auditoria geográfica, económica e cultural ao planeta em que vivemos.

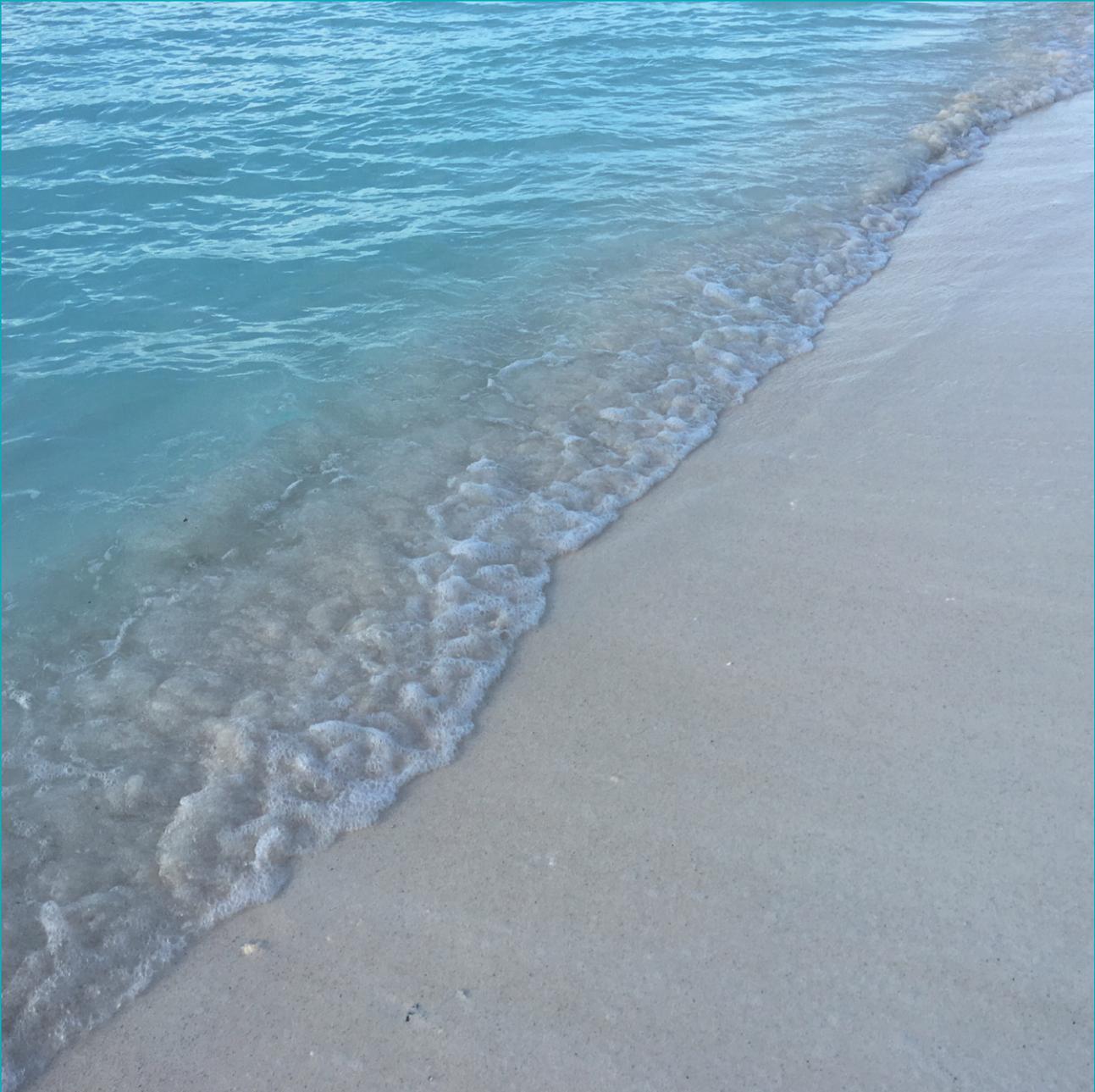
Fica o desafio para o tema da Summit 2019. A temperatura da Terra. O Futuro dos países que estudaram a sua situação financeira à luz da geografia da sua própria história. A começar por Portugal, naturalmente!... 

Editorial, publicado em ATLÂNTICO BUSINESS JOURNAL, Volume 2, Número 1 <> outubro de 2018 © Atlântico Business School. Todos os direitos reservados.

Correspondência com o autor:

Carlos Magno. Escola Superior de Negócios Atlântico - Atlântico Business School, Av. dos Sanatórios, Edifício Heliântia; 4405-604 Valadares.
e-mail: correiodomagno@gmail.com

Artigos Científicos



ATLÂNTICO

BUSINESS SCHOOL

ESCOLA SUPERIOR DE NEGÓCIOS ATLÂNTICO

TeSP
Licenciatura
Pós-Graduação
MBA
Mestrado

www.abs.pt | geral@abs.pt | 227 538 800
Avenida dos Santórios, Edifício Heliantia
4405-604, Valadares - Vila Nova de Gaia



TURISMO DE EVENTOS. OS EVENTOS E A ATRATIVIDADE E COMPETITIVIDADE TURÍSTICA DAS CIDADES

Soares, P.¹

¹ Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viseu.

RESUMO:

Procurou-se neste artigo fazer a revisão da literatura do Turismo de Eventos de uma forma cronológica apresentando as origens e a evolução do turismo de eventos.

Serão os eventos responsáveis pelo aumento da atratividade e competitividade turística das cidades?

O Turismo, os Eventos e o Turismo de Eventos, estão cada vez mais relacionados entre si. Apesar de não ter sido sempre assim, este triângulo tem mostrado nestas últimas décadas, a importância da valorização da imagem das cidades, como destinos turísticos. O fator sucesso de um evento, posiciona o destino alavancando a economia local.

O termo Turismo de Eventos, tal como se concebe hoje, data da década de 1980. Entende-se que os eventos são um potencial gerador de fenómenos de movimento que atraem as pessoas às cidades onde acontecem. Este facto exige mudanças de infra estruturas, mas exige também a necessidade de preservação da riqueza cultural e paisagística. Desta forma torna as cidades mais atrativas e consequentemente assumem-se como destinos apetecíveis.

Palavras-Chave: Turismo, Eventos, Impactos, Turismo de Eventos.

1. Introdução

O tema deste artigo centra-se no turismo de eventos e na importância dos eventos para a competitividade e atratividade turística de uma cidade.

A escolha do tema surgiu por interesse pessoal na área de estudo em questão - Turismo de Eventos e pelo facto de hoje em dia, os eventos desempenharem um grande papel no reforço da competitividade turística e económica das cidades.

Responsáveis pela comercialização da maior parte dos destinos turísticos, os eventos, são considerados hoje em dia o principal motor da competitividade turística (Getz, 2008). Mas nem todos os eventos são orientados para o turismo. Segundo Getz, (2008) os impactos negativos podem mesmo ter repercussões nos destinos turísticos.

2. O Conceito de Evento

Não existe consenso para o conceito de Evento. Varia de autor para autor, no entanto, existem características comuns defendidas como parte integrante do seu significado. Os eventos são um fenómeno temporal com um início e um fim, estruturados para esse período de tempo (Getz, 2008).

A definição de evento está ligada também à organização e planeamento de um acontecimento (D.C., 1998).

Apesar de não existir um conceito consensual, Richards

e Palmer (2010) sistematizaram as características presentes nos vários conceitos de eventos, como sendo: a questão temporal e do local; o público; e os stakeholders. Estes autores referem que os eventos se realizam num local e num tempo específicos, com um início e um fim, tal como Getz (2008) indica. O público é parte essencial e integral dos eventos, não sendo possível estes existirem sem participantes (Richards, 2010).

3. Tipologia de Eventos

No que diz respeito às tipologias de eventos, estas foram igualmente algumas inconformidades, não existindo um acordo nos termos, categorias ou, até, definições a utilizar. Uma vez mais, os conceitos adotam elementos comuns, dando-nos uma noção do significado de cada termo. Getz (2008) desenvolveu três grandes tipologias: Hallmark Events, Special Events e Mega-Events. A primeira tipologia, os Hallmark Events, são classificados como sendo aqueles que possuem tanto significado, quer em termos de tradição, atratividade, qualidade ou publicidade, que o evento fornece o local, a comunidade ou o destino anfitrião com uma vantagem competitiva. A segunda tipologia, Special Events, é caracterizada por ser um evento que acontece apenas uma vez, ou eventos fora da programação normal de quem organiza/patrocina, ou então que são especiais porque,



para o participante, são uma oportunidade de uma experiência diferente das suas escolhas ou do seu dia-a-dia.

Em relação à definição de Mega Events, este mesmo autor publica no seu livro “Event Studies” que os mega eventos, dada a sua grandiosidade e impacto captam elevado numero de turistas aos locais (Getz, 2008).

Podemos ainda referir que a tipologia de eventos pode ser considerada também por categorias temáticas, tais como culturais (nomeadamente festivais e feiras), desportivos, de negócios (Meeting Industry- MI), entre outros. O Plano Nacional Estratégico do Turismo (PENT) considera três grandes tipos de eventos: mega eventos, grandes eventos promocionais e animação local (Turismo de Portugal, 2007). Este Plano fala ainda de uma terceira tipologia, a animação local, que, a seu ver, deverá ser assegurada nas principais zonas turísticas (Turismo de Portugal, 2007).

4. Relevância dos Eventos

Os eventos têm vários propósitos. Podem ser encarados como formas de socializar, visto potenciarem o convívio entre participantes, são momentos de descontração. São formas de entretenimento, seja de carácter desportivo, cultural, musical, religioso, ou outros (Raj, 2009).

Os benefícios e os impactos dos eventos têm sido cada vez mais reconhecidos. Os eventos são potenciadores de promoção de um destino que, feita de forma correta, pode conquistar milhares de visitantes que aqui irão despende o seu dinheiro. Pelo contrário, se o evento ficar marcado pela negativa, “também a própria cidade onde se realiza o acontecimento irá ficar marcada e conhecida como palco de um evento desastroso, pois vê o seu nome espalhado na comunicação social pelas piores razões” (Pedro, 2009) (p.13).

5. Posicionamento dos Eventos

Com uma historia milenar, os eventos surgiram associados a diversas civilizações da Antiguidade, nomeadamente a Egípcia, a Grega e a Romana, que celebravam os seus deuses e organizavam eventos de carácter religioso, desportivo e cultural, para seu entretenimento (Getz, 2005). Nos períodos do Renascimento e da Idade Moderna, assiste-se a novo impulso de desenvolvimento dos eventos, muito por iniciativa do poder real e da nobreza. Com a Revolução Industrial assiste-se também ao aparecimento dos eventos técnico-científicos, impulsionados por uma grande mudança e desenvolvimento nos transportes e nas comunicações. Ao longo da História, os eventos evoluíram tendo-se desenvolvido bastante, acompanhando a evolução histórica das civilizações.

Nos dias de hoje, os eventos (sejam de pequena escala, sejam de grande escala) ganharam um papel enorme na sociedade e na economia, mas também na política e na competitividade de países, regiões e cidades (Raj, 2009).

Ao longo da História, têm existido muitos outros eventos organizados, ora de entrada livre, ora de entrada paga, baseados na tradição popular ou com carácter artístico-cultural, desportivo ou económico, que mobilizaram muitos participantes e espectadores (ao vivo ou através da televisão) e com significativo impacto económico nas cidades onde se realizaram. É o caso dos Jogos Olímpicos, das Expo's, dos campeonatos mundiais e europeus de futebol, da Liga de Futebol Americana (Super Bowl), do Campeonato Mundial de Fórmula 1 e de Moto GP, dos grandes festivais de música (da clássica/erudita ao pop/rock), do Ano Novo Chinês, dos carnavais do Rio de Janeiro, Baía ou de Veneza, ou ainda das grandes feiras e mostras económicas e das festas associadas aos dias nacionais de alguns países, como o Dia da Bastilha (França), ou o Dia da Independência (EUA).

6. Turismo de Eventos

Os eventos encontram-se estritamente ligados ao Turismo e, com a sua realização, a posição do sector turístico altera-se consideravelmente.

Existiam poucos artigos relacionados com a gestão de eventos ou turismo de eventos na década de 1970. (Getz, 2007 citando Formica 1998).

J.R.B. Ritchie e Beliveau publicou o primeiro artigo especificamente sobre o turismo de eventos em JTR em 1974, com o titulo ‘eventos’ Hallmark, dando nota de que estes poderiam combater a sazonalidade da procura turística.

Na década de 1980 o tema Turismo de eventos propagou-se dramaticamente (Getz, 2008).

Com o impulso proveniente da planificação em 1986 da Feira Mundial de Vancouver e dos Jogos Olímpicos de Inverno de Calgary, em 1988, na conferencia da Aiest (1987) produziu-se uma coleção notável de material sobre o tema geral de megaeventos (Getz, 2008).

A Organização Mundial de Turismo (OMT, 2005) refere que os eventos oferecem ao turista razões para visitar um local, além dos produtos culturais oferecidos pelo destino, estando esta premissa na base da origem de um movimento recente denominado de Turismo de Eventos. (Getz, 2005).

A autenticidade dos eventos, os seus impactos sócio-culturais, e efeitos do turismo de eventos no próprio turismo permanecem temas ainda atuais (Getz, 2008).

É aceitável, definir Turismo de Eventos como sendo a deslocação de um visitante motivada por um evento que se realize no destino. Contudo, existem autores que não concordam com esta tipologia pois, no seu entender, os eventos, por si só, não são motivo gerador de uma viagem, mas sim um complemento de programação enquanto o visitante visita o destino ou a cidade anfitriã.

Torna-se de facto difícil comprovar se determinado evento é a razão da viagem do visitante, se este vai até ao



destino com intenção de ir ao evento e aproveita para conhecer o destino ou se, uma vez estando no destino, aproveita a estadia para participar no evento.

Na verdade, é uma súpula dos benefícios da realização dos eventos aliados ao sector do turismo, justificando a sua realização e a aposta nestes.

O Turismo de Eventos é mais do que o evento em si. Move recursos de variados âmbitos, desde organizações capazes de produzir eventos, patrocinadores (essencialmente empresas), e todos os recursos possíveis (desde os financeiros, passando pelos políticos, humanos e até naturais) (Getz, 2008).

7. Impactos dos eventos nos destinos turísticos

Os eventos atingem diretamente o setor turístico. A sua realização traduz-se em impactos ao nível da hotelaria e restauração, comércio e transportes, requalificação urbana e paisagística, que de uma ou outra forma influenciam o desenvolvimento das cidades.

Os eventos emergiram como meio de melhorar a imagem das cidades, adicionando vida às ruas e dando aos cidadãos um orgulho renovado na sua cidade. (Richards, 2010).

Esta atuação é feita a vários níveis para “melhorar a experiência local englobando urbanismo, ambiente, animação e conteúdos culturais” e há uma maior preocupação com a qualidade e conteúdo destes. PENT (Turismo de Portugal, 2007), (p.43).

Os eventos podem ainda ser encarados como oportunidades para redefinir os destinos (WTO, 2005, p.45), atribuindo-lhes o cunho de impulsionadores da regeneração urbana.

Sendo uma poderosa ferramenta de planeamento e renovação. (Getz, 2008)

Os eventos são ainda uma oportunidade para crescer e aperfeiçoar a consciencialização sobre a cidade e impulsionar sua marca.

A afirmação da imagem do destino através dos eventos é evidente, para isso as cidades têm de desenvolver um portfolio de eventos, que contenha eventos de variadas escalas, de forma a obter diversos resultados e/ou benefícios, que sustentam a ideia de que os eventos são construtores de imagem do turismo moderno (Shaw, 2002).

Alguns destinos apostam, então, na realização frequente de grandes e mega eventos como forma de os distinguir de outros concorrentes. Destacam-se dos demais por acolherem eventos de relevo e exposição mediática, afirmando-se como um destino de eventos.

8. Os eventos em Portugal

Foi em 1940 que se realizou o primeiro grande evento programado em Portugal, com a organização da Exposição

do Mundo Português, realizada em Lisboa, a qual terá atraído mais de 3 milhões de visitantes.

À exceção daquele mega evento, pode afirmar-se que até aos anos oitenta do século passado os eventos realizados em Portugal, sobretudo os programados, não foram muito abundantes nem com grande relevância internacional.

A partir dos anos oitenta, já em regime democrático, e sobretudo num quadro político, económico e cultural de grande abertura ao exterior, de inserção em diversas redes internacionais, e apoiado por fundos da Comunidade Económica Europeia/União Europeia, os eventos cresceram exponencialmente e diversificaram-se muitíssimo, alguns deles projetando o país internacionalmente. (<http://sic.sapo.pt/arquivado/2012-06-19-revista-do-ano-1994-cultura>)

Destaca-se a realização da Exposição Internacional de Lisboa de 1998 (EXPO'98), o maior evento já realizado em Portugal, que atraiu cerca de 11 milhões de visitantes. As Capitais Europeias da Cultura (Lisboa 1994, Porto 2001, e Guimarães 2012); e muitos eventos desportivos internacionais como: o Campeonato Europeu de Futebol de 2004 (ou UEFA Euro 2004), que atraiu um milhão de turistas; as provas do Red Bull Air Race (que se realizaram no Porto e Vila Nova de Gaia entre 2007 e 2009, atraindo sempre mais de 600 mil espectadores ao vivo); Acrescentem-se, ainda, os numerosos concertos e festivais de música, particularmente no campo do pop e rock, trazendo ao país muitas das estrelas de topo da música internacional para concertos a solo ou participação em festivais de música de Verão. Em 2012, só os sete maiores festivais de música pop/rock realizados no país acolheram, no conjunto, cerca de 600 mil espectadores. (<http://www.everythingisnew.pt/>)

Destaque especial, pelo seu mediatismo, o festival de música Rock in Rio que, desde 2004, se realiza bienalmente em Lisboa, atraindo em cada evento cerca de 350 mil pessoas. No domínio dos eventos culturais, alguns dos quais com raízes de décadas ou mesmo de séculos, citem-se as chamadas recriações históricas, a maioria delas do tipo feiras medievais: é disto exemplo: A Viagem Medieval de Santa Maria da Feira (iniciada em 1996 e hoje a de maior dimensão, mobilizando mais de 600 participantes/figurantes e atraindo cerca de 230 mil visitantes).

No domínio das grandes exposições de arte, ciência e cultura, podem ser destacadas algumas exposições de nível internacional relacionadas com a arte que têm ocorrido nas últimas décadas na Fundação Calouste Gulbenkian, Centro Cultural de Belém (CCB)/Museu Coleção Berardo e Fundação Serralves.

No domínio das grandes mostras económicas, Portugal tem, atualmente, um conjunto de infraestruturas com capacidade para acolher feiras de grande projeção internacional, sobretudo a FIL (acolhe anualmente mais de duas dezenas de mostras económicas, num total de mais de 6



mil expositores e mais de 700 mil visitantes), e a EXPO-NOR - Feira Internacional do Porto (60 mil m² de superfície coberta de exposição, que acolhem anualmente cerca de 3 dezenas de eventos comerciais), Referência ainda para as grandes festas de atração popular: o Santo António de Lisboa e o São João do Porto, são disto exemplo.

9. Conclusão

Ao longo dos tempos, o comportamento do consumidor tem evoluído tornando-se cada vez mais exigente e com preferências mais complexas, despoletadas por múltiplas motivações.

Os destinos tendem a acompanhar estas mudanças e, consequentemente, a desenvolver infraestruturas e conteúdos que respondem aos novos padrões de comportamento do consumidor. É neste contexto que surgem os Eventos.

Os Eventos têm registado uma expansão ao nível global, e com esta surge a necessidade de se estudar o fenómeno e analisar as suas mais-valias.

De facto, nas últimas décadas, os eventos tornaram-se num poderoso instrumento para o reforço da atratividade e competitividade de regiões e cidades, gerando múltiplos impactos positivos, aprofundando complementaridades e sinergias e contribuindo para a diversificação e consolidação de tecidos e destinos turísticos.

Como consequência, tem-se afirmado o Turismo de Eventos – um mercado de nicho com bastante sucesso e que se encontra em clara expansão.

A gama de potenciais experiências nos eventos é bastante ampla, vai desde a diversão e folia de entretenimento, carnaval, espiritualidade, peregrinação religiosa e rituais comemorativos.

Por outro lado os eventos desportivos motivam no turista o desafio, a aventura e a nostalgia (Getz, 2008).

O turismo de eventos representa os dois polos: o turismo e os eventos. Dentro dos eventos temos vários eventos específicos convenções, desporto, festivais, etc. Mas a força motriz é claramente o turismo, porque é a dimensão de viagens e impactos do turismo que despoletam os eventos. Neste artigo ficamos com a noção que os eventos são impulsores de atrações e criadores de imagem de destino (Getz, 2008).

Referências Bibliográficas

[1] D.C., W. (1998). *Event Management in Leisure and Tourism. Event Management in Leisure and Tourism*.

management in Leisure and Tourism.

[2] Getz, D. (2005). *Event Management Event Tourism*. Nova Iorque: Cognizant Communication Corporation.

[3] Getz, D. (2008). Event Tourism: Definition, evolution, and research. *Tourism Management*, 403-422.

[4] Pedro, F. C. (2009). *Gestão de Eventos*. 3a edição. Lisboa: Quimera.

[5] Raj, R. W. (2009). *Events Management: An Integrated and Practical Approach*. Londres: Sage.

[6] Richards, G. &. (2010). *Eventful Cities: Cultural Management and Urban Revitalization*.

[7] Shaw, G. &. (2002). *Critical Issues in Tourism: A Geographical Perspective (2a edição)*. Oxford: Blackwell Publishers.

Instituições

AIP/FIL: www.lisboacc.pt/lisboaccsite/index.htm

Everything is New: www.everythingisnew.pt

ICCA – International Congress and Convention Association: www.iccaworld.com

INE – Instituto Nacional de Estatística: www.ine.pt

OMT – Organização Mundial do Turismo: www.unwto.org

Parque EXPO 98: www.parqueexpo.pt

Turismo de Portugal: www.turismodeportugal.pt

OMT: <http://www2.unwto.org/>

Turismo de Portugal: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/Pages/Homepage.aspx>

Turismo do Centro: <http://www.turismodocentro.pt/pt/>

Aicep: <http://www.portugalglobal.pt/PT/Paginas/Indice.aspx>

Aicep: <http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/Paginas/NewsList.aspx?newType=Categorias&&newId=c8025c8c-768e-4edb-944b-aeb25f6d4e17>

Websites:

<http://www.marketingportugal.pt/artigos/city-marketing/orientacoes-de-marketing-no-contexto-turistico>

<http://super.abril.com.br/esporte/quais-sao-campeonatos-mais-valiosos-mundo-694587.shtml>

<http://www.visitlisboa.com/getdoc/06f209ec-9b6c-4ea4-9e15-eca30496c4bc/TLx10.aspx>

Documentos (Teses consultadas)

O impacto dos eventos culturais na renovação e diversificação do produto turístico urbano – o caso de Tomar – Pedro Miguel Carrilho Semedo – Universidade de Aveiro

Marketing de Eventos: Estratégia de comunicação para promover o Rock in Rio 2011 — Natália Alves Michelena - Universidade Defederal do Rio Grande do Sul

Imprensa

SIC: <http://sic.sapo.pt/arquivado/2012-06-19-revista-do-ano-1994-cultura>

RTP: <http://www.rtp.pt/noticias/index.php?t=m=4&headline=182&visual=52>

VisitLisboa: <http://www.visitlisboa.com/getdoc/06f209ec-9b6c-4ea4-9e15-eca30496c4bc/TLx10.aspx>

Escapadelas: <https://www.facebook.com/escapadela?s?ref=ts>

Revista Portugalglobal – Aicep

Artigo original, publicado em ATLÂNTICO BUSINESS JOURNAL, Volume 2, Número 1 < > outubro de 2018 © Atlântico Business School. Todos os direitos reservados.

Correspondência com o autor:

Paula Soares. Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viseu.
e-mail: paulacorreiaesoes@gmail.com



OS FATORES DE MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO LOCAL DE TRABALHO: UMA ABORDAGEM ÀS DIFERENÇAS DE GÊNERO NAS PME'S

Machado, J.A.¹

¹ Aueiro, Portugal.

RESUMO:

Hoje em dia, as mudanças crescentes no ambiente empresarial e tecnológico tornam extremamente crítico o conceito de ambiguidade (isto é, complexidade, insolubilidade e novidade). Entender quais as diferenças nos fatores de motivação no local de trabalho no seio das PME em torno da questão género do funcionário, torna-se uma questão premente na atual conjuntura e ambiente empresarial competitivo. Neste contexto, os resultados da nossa pesquisa através da aplicação de um questionário a 341 trabalhadores de 80 empresas diferentes, observam a importância das perceções dos funcionários, traços de personalidade, emoções e atitudes no local de trabalho, dado que foi encontrada uma correlação significativa entre os fatores de motivação FEOT (fatores extrínsecos de organização de trabalho) e o género, o que nos leva a concluir que os indivíduos do género feminino valorizam mais este fator em relação ao género masculino.

Palavras-Chave: motivação, satisfação, género, recompensas, feedback.

ABSTRACT:

Nowadays, the increasing changes in the business and technological environment make the concept of ambiguity (ie complexity, insolubility and novelty) extremely critical. Understanding the differences in motivation factors in the workplace within SMEs around the employee's gender issue becomes a pressing issue in today's competitive environment and business environment. In this context, the results of our research through the application of a questionnaire to 341 workers from 80 different companies, observe the importance of employee perceptions, personality traits, emotions and attitudes in the workplace, since a significant correlation was found between the FEOT motivation factors and the gender, which leads us to conclude that the female subjects value this factor more in relation to the masculine gender.

Keywords: motivation, satisfaction, gender, rewards, feedback.

JEL Codes: J5

1. Introdução

O conceito de motivação surgiu com a mudança de uma sociedade agrária para uma industrial. A motivação, é a força ou influência que leva alguém a fazer algo (Sambhav, 2017).

Até então, o fator motivacional prevaemente era a fome, onde os salários ocorriam no mínimo, e os trabalhadores não tinham escolha senão continuar a trabalhar (Rhee & Tracey, 2005). A auto-suficiência, ou seja, a necessidade de produzir alimentos suficientes para sobreviver e sustentar a família foi a expressão física da motivação do período agrário. O modo de produção estava na época, ligado ao sustento.

Adam Smith (1776), durante o período mercantilista, de-

fendia que os trabalhadores seriam mais motivados pelo aumento dos salários e incentivos para um desempenho mais elevado do que para a fome.

A Revolução Industrial muda as perspetivas económicas e sociais. O aumento do padrão de vida, trazido pela tecnologia e pelas máquinas/automatização, e o desejo de crescimento e acumulação de capital (riqueza) alimentaram a necessidade de continuar a motivar os trabalhadores para uma maior produtividade (Rožman, et al. 2017).

Durante os últimos 100 anos, as teorias de motivação ficaram presas no fluxo político, económico e social, ou seja, a realidade específica do período influenciou a orientação e as diretrizes da teoria da motivação como sua aceitação



também (Klonoski, 2011; Nemecková, 2017).

De acordo com o quadro evolutivo de Rhee & Tracey (2005), estes dividiram a teoria motivacional em sete etapas (desde o período da revolução industrial até aos dias atuais), cada estágio representando uma mudança significativa na teoria tendo por base a mudança no contexto social, político, económico (tabela 1).

TABELA 1: Estádios da evolução da teoria motivacional

Stage	Economic Context	Dominant Drivers	Major Theories
Stage 1: Scientific Management (1900-30)	Industrial Revolution	Economic growth	Scientific management
Stage 2: Human Relations (1930-45)	Depression	Improving human condition	Human relations
Stage 3: Social Ethic (1945-60)	Expanding economy	Social mobility	Bounded rationality, MBO
Stage 4: Human Development (1960-80)	Prosperity and recession	Change	Equity, Expectancy
Stage 5: Comparative Pragmatism (1980-90)	Recovery and boom	Making money	Goal setting, MBO, TQM
Stage 6: Information/Knowledge Revolution (1990-2000)	Recovery and boom	Information and technology	Self-management, empowerment, teams

Fonte: Rhee and Sigler (2005)

A importância do estudo da motivação e satisfação no local de trabalho, prende-se com o fato de uma baixa satisfação no local de trabalho estar associada ao absentismo, elevado turnover e fraca saúde mental (Kuranchie-Mensah, Amponsah-Tawiah 2016).

1.1. Diferenças motivacionais entre os géneros (homem vs mulher)

Entrando no campo específico das diferenças motivacionais e de satisfação no local de trabalho tendo por base o género do trabalhador, verificamos que Linz (2004) abordou esta questão motivacional tendo em consideração na sua investigação, o tipo de trabalho/hierarquia (gestores vs trabalhadores), o género e as diferenças de idade dos funcionários. Na sua pesquisa, as comparações de género baseadas em valores médios mostraram que as mulheres eram mais propensas que os homens a relatar motivadores específicos no seu local de trabalho (isto é, o salário, ter a chance de fazer algo que os fizesse sentir-se bem, a segurança no trabalho, os elogios do supervisor, e o respeito e cordialidade dos colegas de trabalho). No entanto, uma análise mais aprofundada mostrou que as mulheres relataram consistentemente expectativas mais baixas em receber uma recompensa desejada, apesar da qualidade do seu trabalho.

Reforçando a pesquisa de Linz (2004), Giannikis e

Mihail (2010), afirmam que as mulheres consideram que as recompensas monetárias, a simpatia dos colegas de trabalho e a segurança no emprego são os três fatores motivacionais que mais valorizam.

Estudos empíricos também mostram que, uma vez que as mulheres enfrentam mais barreiras sociais e psicológicas para iniciar e preservar uma carreira ou negócio comparativamente aos homens, as mulheres empreendedoras demonstram ter uma maior autoeficácia (ou seja, maior crença nas suas habilidades e capacidades) do que os homens. Outras pesquisas sobre esse tema (Humbert & Drew, 2010; Sirec & Mocnik, 2012) constataram que existem diferenças significativas entre as motivações de um empreendedor do género masculino face a um feminino. As mulheres empreendedoras são mais motivadas por conciliar as necessidades do trabalho e da família (equilíbrio trabalho / família), enquanto os homens são mais motivados por um aspeto financeiro - para gerar um rendimento familiar maior (Humbert & Drew, 2010).

Por outro lado (Adeogun, 2009) afirma que quando as mulheres recebem menos do que os homens para um mesmo cargo ou função, a tendência para essas mulheres estarem motivadas no trabalho é menor. O autor vai mais além e afirma que a motivação monetária no desempenho no trabalho é maior para as mulheres e a satisfação no trabalho é maior para os homens.

Humbert & Drew (2010) concluíram que há um forte efeito de género sobre alguns fatores motivacionais, mas que o próprio género precisa ser examinado junto com outros fatores sociais para entender as diferenças nas motivações (tais como estado civil, idade e o facto de se ter filhos). Além disso, as mulheres parecem mais motivadas a procurarem um melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal face aos homens.

O estudo realizado por Yang (2011), afirmou que as mulheres tendem a estar mais satisfeitas com o seu trabalho comparativamente aos homens. O estudo revela ainda que as funcionárias não são tão frequentemente motivadas por bons salários quanto os empregados do sexo masculino. Os resultados também demonstraram que os homens são mais motivados por um pacote de regalias (seguro, subsídios, viatura, etc) e um bom sistema de bónus do que as mulheres. Outra grande diferença encontrada entre os géneros foi que os homens são mais propensos a serem motivados pela promoção do que as mulheres.

Descobriu-se também que, ao determinar o nível motivacional dos empregados, o género não tem relação com fatores motivacionais como a flexibilidade do horário de trabalho, a importância do emprego e a segurança no trabalho. Foram encontradas evidências que o género possui um efeito significativo com o feedback no trabalho (Meera & Santhosh, 2014).

A pesquisa conduzida por Nandanwar, Surnis, & Nandanwar (2010), revela que incentivos (monetários e não mo-



netários) devem ser oferecidos com base na idade e no género do funcionário, pois variam consoante estas diferenças demográficas.

2. Metodologia

Em vez de escolher um setor específico (privado ou público), indústria ou algumas empresas de uma única região, este estudo apresenta respostas de empresas (PME) de todos os setores estabelecidos na região de Aveiro. As empresas nessa região foram escolhidas por conveniência, o que significa que foram convidadas várias empresas do relacionamento profissional do autor. Com o objetivo de entender os fatores motivacionais no local de trabalho na estrutura das Pequenas e Médias Empresas, foi realizada uma abordagem quantitativa, com um questionário adaptado de Pinto (2011). Depois que as 80 empresas foram devidamente contactadas, procedeu-se ao trabalho de campo (inquérito online). O questionário continha 36 perguntas sobre motivação e satisfação: no cluster “organização do trabalho” 6 questões relativas ao FIOT (Fatores Intrínsecos de Organização do Trabalho) e 5 questões relativas à FEOT (Fatores Extrínsecos de Organização do Trabalho); no cluster “recompensas”, 5 questões relativas a FIR (Fatores Intrínsecos de Recompensa) e 4 questões relativas ao FER (Fatores Extrínsecos de Recompensa); no cluster “comunicação e feedback” 16 questões.

Obtivemos 341 respostas válidas.

3. Hipóteses

As hipóteses contruídas foram as seguintes:

H1: O género tem impacto nos Fatores de Motivação (Furnham and Eracleous, 2009)

H1a): O género tem impacto nos FIOT de motivação

H2b): O género tem impacto nos FIR de motivação

H3c): O género tem impacto nos FEOT de motivação

H4d): O género tem impacto nos FER de motivação

H5e): O género tem impacto na Comunicação e Feedback (motivação)

H2: O género tem impacto nos Fatores de Satisfação (Furnham and Eracleous, 2009)

H2a): O género tem impacto nos FIOT de satisfação

H2b): O género tem impacto nos FIR de satisfação

H2c): O género tem impacto nos FEOT de satisfação

H2d): O género tem impacto nos FER de satisfação

H2e): O género tem impacto na Comunicação e Feedback (satisfação)

4. Resultados

Com o objetivo de verificar as hipóteses delineadas foram utilizados testes paramétricos sem a verificação prévia do pressuposto da normalidade da distribuição dos dados, visto que estes testes são robustos à violação deste pressuposto para amostras de grande dimensão ($n \geq 30$) (Pesta-

na & Gageiro, 2008). Sendo assim, foram realizados testes t-Student (comparação de duas subamostras independentes) e calculados coeficientes de correlação de R de Pearson (Pestana & Gageiro, 2008).

TESTE DE HIPÓTESES H1 e H2:

	Feminino (n = 169)		Masculino (n = 172)	
	M	DP	M	DP
Motivação				
FIOT	4,38	0,457	4,30	0,484
FIR	4,03	0,605	3,99	0,523
FEOT	4,63	0,448	4,50	0,420
FER	4,29	0,544	4,22	0,563
Comunicação e Feedback	4,04	0,578	3,99	0,645
Satisfação				
FIOT	3,74	0,739	3,79	0,735
FIR	3,48	0,667	3,45	0,712
FEOT	3,69	0,783	3,73	0,845
FER	3,32	0,822	3,39	0,871
Comunicação e Feedback	3,38	0,782	3,41	0,796

O fator de motivação FEOT revelou diferenças estatisticamente significativas em função do género ($t(339) = 2,780$; $p < 0,01$), sendo que os indivíduos do género feminino apresentaram pontuações médias superiores neste fator, comparativamente com os do género masculino.

Não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas nos restantes fatores ($p > 0,05$).

5. Conclusões

Ao nível das diferenças entre os géneros dos empregados das PME da região de Aveiro, verificamos que o fator de motivação FEOT (Fatores Extrínsecos de Organização de Trabalho) é o único que revelou diferenças estatisticamente significativas em função do género do inquirido. Isto leva-nos a concluir que os indivíduos do género feminino valorizam mais este fator em relação ao género masculino, uma vez que os mesmos apresentaram pontuações médias superiores neste fator, comparativamente com os do género masculino.

As implicações deste estudo para a gestão das PME é a de que as mulheres valorizam mais os fatores extrínsecos de



organização do trabalho ao nível da motivação face ao género masculino. Desta forma os gestores e líderes das empresas ao lidarem com a sua comunidade feminina, sabem que devem enfatizar junto da mesma, os fatores motivacionais extrínsecos de organização do trabalho (exemplo: ter flexibilidade para em horário de trabalho tratar de assuntos pessoais, cooperar ativamente e diretamente com clientes e fornecedores, ter equipamentos e materiais de boa qualidade para trabalhar, ter prazos realistas para a realização das suas atividades, etc) por forma a melhor partido tirarem das suas funcionárias. Por outro lado com este estudo concluímos que não existem diferenças significativas entre género no que toca aos restantes fatores motivacionais (FIOT, FIR, FER e Comunicação e Feedback). Por outro lado ao nível da satisfação não existiram diferenças significativas entre os géneros, o que em termos práticos leva-nos a concluir que os funcionários não possuem diferenças consoante o seu género.

6. Limitações

Uma compreensão precisa da motivação no local de trabalho é mais do que uma busca académica. A precisão não depende apenas da sabedoria e experiência, mas da pesquisa sistemática. Dizendo isso, mais pesquisas no campo devem ser feitas para corroborar as conclusões desta pesquisa.

Consideramos o presente estudo limitado pelo fato de não ser transcultural e ser apenas confinado aos trabalhadores da região de Aveiro. Além disso, pode ser interessante ter uma visão contínua do que motiva os funcionários e lhes proporciona satisfação. A influência das redes sociais nos níveis motivacionais no trabalho também não foi abordada nesta pesquisa.

7. Investigações futuras

Uma pesquisa aprofundada destes resultados deve ser comparada com o resto das PME portuguesas, e não apenas as da região de Aveiro. Além disso, pode ser interessante comparar os resultados recebidos com pesquisas semelhantes feitas em diferentes países, com diferentes culturas e legislação laboral.

Referências Bibliográficas

- [1] Adeogun, J. (2009). *Monetary motivation, performance and job satisfaction*. ILEAD Academy, ISBN: 9780977421176.
- [2] Furnham, A., & Eracleous, A. (2009). *Personality, motivation and job satisfaction: Herzberg meets the Big Five*. *Journal of Managerial Psychology* 24(8), 765-779.
- [3] Giannikis, S., & Mihail, D. (2010). *Motivation of working women in the Greek retail sector: an empirical analysis*. *International Journal of Manpower* ,31(1), 4-20.
- [4] Humbert, A., & Drew, E. (2010). *Gender, entrepreneurship and motivational factors in an Irish context*. *International Journal of Gender and Entrepreneurship* 2(2), 173-196.
- [5] Klonoski, R. (2011). *Work motivation, culture, and economic development: is work motivation shaped by its socio-economic context?* *International Journal of Management & Information Systems* 15(4), 91-99.
- [6] Kuranchie-Mensah E., Amponsah-Tawiah K. (2016). *Employee Motivation and Work Performance: A Comparative Study of Mining Companies in Ghana*. *Journal of Industrial Engineering and Management*
- [7] Linz, S. (2004). *Motivating Russian workers: analysis of age and gender differences*. *Journal of Socio-Economics* 33(3), 261-89.
- [8] Meera, M., & Santhosh, P. (2014). *Effects of job related factors as motivators on performance and satisfaction of employees in IT firms*. *International Interdisciplinary Journal of Scientific Research*, 1(1), 124-135.
- [9] Nandanwar, M., Surnis, S., & Nandanwar, L. (2010). *Intervening factors affecting the relationship between incentives and employee motivation: a case study of pharmaceutical manufacturing organisation in Navi Mumbai*. *Journal of Business Excellence* 1(2), 6-11.
- [10] Nemecková, I. (2017). *The role of benefits in employee motivation and retention in the financial sector of the Czech Republic*. *Economic Research VOL. 30, Nº 1, 694-704*
- [11] Pestana, M., & Gageiro, J. (2008). *Análise de dados para ciencias sociais: a complementariedade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- [12] Pinto, E. (2011). *The influence of wage on motivation and satisfaction*. *International Business & Economics Research Journal* 10(9), 81-91.
- [13] Rhee, K., & Tracey, H. (2005). *Science versus humankind: the yin and yang of motivation theory*. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 8(3).
- [14] Rožman, B., Treven, S., Cancer, V. (2017). *Motivation and Satisfaction of Employees in the Workplace*. *Business Systems Research*, Vol. 8, No. 2, pp. 14-25.
- [15] Sambhav, V. (2017). *Employee motivation: An imperative for organizational performance*. *International Journal of Applied Home Science*, Volume 4 (9&10), September & October: 810-818
- [16] Sirec, K., & Mocnik, D. (2012). *Gender specifics in entrepreneurs' personal characteristics*. *Journal for East European Management Studies* 17(1), 11-39.
- [17] Yang, F. (2011). *Work, motivation and personal characteristics: an in-depth study of six organizations in Ningbo*. *Chinese Management Studies* 5(3), 272-297.

Correspondência com o autor:

José António Simões Machado. Aveiro, Portugal.
e-mail: jose.machado@controlplan-consulting.pt



GERIR OS RISCOS PSICOSSOCIAIS NAS ORGANIZAÇÕES: GANHAR MAIS COM AS MESMAS PESSOAS

Ribeiro, G.¹, Monteiro, I.S.²

¹ Psicóloga Clínica e da Saúde, Porto, Portugal.

² Psicólogo Clínico e das Organizações/ Psychological Coach/Diretor-Geral da EME Saúde, Porto, Portugal.

RESUMO:

O bem-estar e a saúde dos colaboradores é uma preocupação crescente a nível mundial, sendo cada vez mais importante a avaliação e intervenção nos riscos psicossociais, para a promoção da saúde dos trabalhadores, das organizações e economia.

Este estudo real dentro de uma empresa, transversal quantitativo, requereu a aplicação de três questionários (um sociodemográfico, outro de avaliação dos riscos psicossociais), e um Inventário de Sintomas Psicopatológicos, numa empresa constituída por 26 participantes com idades compreendidas entre os 21 e os 65 anos.

Este estudo tornou evidente, que os colaboradores da empresa não apresentam problemas de saúde mental, sem a presença de riscos psicossociais significativos, sendo um bom preditor para a produtividade e melhoria contínua (melhoria contínua). No entanto, as preocupações mínimas identificadas é o desafio para o plano de acção e de intervenção, por forma a potenciar e melhorar os recursos pessoais já existentes, fazendo com que as empresas ganhem mais com as mesmas pessoas.

Palavras-Chave: saúde mental, avaliação, intervenção, riscos psicossociais.

ABSTRACT:

The employees well-being and health is a growing concern worldwide, and its importance is increasing, in order to evaluate and act against psychosocial risks, to promote the health of workers, organizations and, consequently, improve the economy. This quantitative cross-sectional study, within a company, required the application of three questionnaires (a sociodemographic questionnaire, a psychosocial risk assessment questionnaire and one Inventory of Psychopathological Symptoms), in a sample of 26 participants, between 21 and 65 years. The results of this study evidence that the employees do not present mental health problems, without significant psychosocial risks, which is a good predictor for productivity and continuous improvement (kaisen philosophy). However, the minimum concerns identified are the challenge for the action plan and intervention, to enhance and improve existing personal resources, for companies to go further with the same people.

Keywords: psychosocial risks, mental health, assessment, intervention.

1. Introdução

Uma empresa, quer seja grande ou pequena, é formada por pessoas. É no indivíduo que começa o sucesso para o grupo enfrentar e competir com o mercado.

Nas mais diversas profissões, actualmente, colocam-se inúmeras exigências para a realização das tarefas laborais: preparação e planeamento, trabalho de equipa, update permanente de conhecimentos, capacidades e competências, eficiência na resolução de problemas e, consequentemente, produtividade. São, portanto, cada vez maiores as preocupações dos líderes e gestores de topo com factores relacionados com a personalidade de cada um, com a forma como cada pessoa gere as emoções e

o tempo, se tem ou não equilíbrio entre a dedicação ao trabalho e/ou família, com os sentimentos de justiça, de equidade, de violência e/ou assédio, com a forma como as pessoas se percebem a si próprias e se relacionam entre si nas equipas, interferem no modo como as exigências são percebidas, e na forma como as pessoas a elas respondem. As Organizações estão cada vez mais focadas na produtividade, cumprimento dos objetivos e na inovação. Sabemos que só é possível trabalhar mais anos se tivermos saúde física, psicológica e um ambiente de trabalho saudável. De acordo com os dados de prevalência anual resultantes do estudo epidemiológico nacional de saúde mental as perturbações psiquiátricas afetam mais de um



quinto da população portuguesa tendo repercussões a nível social, individual e organizacional (Direção Geral da saúde, 2014).

Conhecer as características e riscos psicossociais de cada trabalhador de uma empresa, aumenta a capacidade dessa mesma empresa se proteger e contribuir para a sua maior produtividade e faturação.

No intento de promoverem um trabalho saudável e seguro, é necessário oferecer boas condições de trabalho e ajustá-las às necessidades de cada trabalhador pois, as exigências do trabalho associadas às condições individuais do trabalhador poderão repercutir-se negativamente sobre a sua saúde. A exposição a riscos psicossociais pode acarretar consequências negativas para a sociedade, organização e para a saúde dos trabalhadores. Assim, as consequências principais têm implicações a nível individual e organizacional (Mauro, Muzi, Guimarães, & Mauro, 2004 cit in Rodrigues, 2012).

É nesta linha de pensamento que surge o modelo *Improve Team* que possibilita conhecer os riscos psicossociais a partir da apreciação de treze fatores já identificados cientificamente e reconhecidos ao nível mundial. Estes fatores são conhecidos pelo potencial que têm em causar um impacto negativo na saúde organizacional, na saúde dos trabalhadores e nos próprios proveitos da organização, por via, por exemplo, do aumento do absentismo, do presenteísmo, acidentes de trabalho, baixas médicas, conflitos laborais, insatisfação com o trabalho e perda de produtividade, etc. Assim, ao melhorar o bem-estar e a saúde dos trabalhadores, verifica-se uma redução dos fatores, anteriormente, mencionados. Desta forma, um ambiente organizacional gerido de uma forma saudável pode constituir uma oportunidade para proporcionar experiências enriquecedoras e maturativas para o indivíduo, promovendo a saúde e o bem-estar, com repercussões favoráveis na empresa e na produtividade.

A realidade da vida de cada trabalhador depende da sua perceção e contexto social, familiar e laboral em que se encontra. Esta perceção é, portanto, subjetiva e própria de cada um, sendo, no entanto, influenciada pelas chefias, colaboradores e filosofia empresarial.

A magnitude desta subjetividade própria de cada funcionário numa empresa tem um significativo contributo para a produtividade no trabalho, equipas e sucesso da empresa, pelo que conhecer as características psicossociais de cada trabalhador é uma ferramenta fundamental para o empresário de futuro.

Assim, com este estudo procura-se analisar os riscos psicossociais associados a um contexto empresarial, com o objetivo de serem definidas estratégias para aumentar a produtividade e faturação.

2. O Impacto dos riscos Psicossociais na saúde dos Trabalhadores

2.1 A Emergência dos Riscos Psicossociais

Nos últimos tempos tem-se verificado mudanças ao nível do ambiente, da organização e gestão do trabalho (EU-OSHA 2010; Gil-Monte, 2012; Sauter et al., 2002) que têm influenciado a saúde física, mental e social dos colaboradores (Leka, Jain & World Health Organization [WHO], 2010; EU-OSHA, 2010). Este facto, deve-se à emergência de riscos psicossociais (EU-OSHA, 2010; Gil-Monte, 2012; Sauter et al., 2002) que estão relacionados, segundo Cox (1993, Leka et al., 2008), com a exposição dos colaboradores a determinadas condições organizacionais e ambientais, como por exemplo, o conteúdo do trabalho, a carga e ritmo do trabalho, o horário de trabalho, o controlo, o ambiente e equipamentos, cultura e função organizacional, relações interpessoais, o papel na organização, desenvolvimento da carreira e interação trabalho-casa. Para além destes, têm-se observado a emergência de outros riscos, associados a novas formas de contratação e insegurança laboral, intensificação do trabalho e fortes exigências emocionais no trabalho (EU-OSHA, 2007; Gil-Monte, 2012). Em consequência, estes fatores irão conduzir a uma deterioração da saúde dos colaboradores (ILO, 2010).

Atualmente, a crescente pressão no trabalho, nomeadamente em termos de volume de tarefas e prazos para cumprir, associada a mudanças tecnológicas, à internacionalização, e a modificações ao nível familiar (ex. divórcios, membros de um casal trabalharem fora de casa, famílias monoparentais, etc.) levou a uma significativa degradação da qualidade de vida profissional dos trabalhadores das empresas, em termos gerais, associada à crise económica mundial ainda existente, com consequências sociais, morais e culturais. Existem evidências suficientes que a não gestão dos riscos psicossociais do trabalho podem levar a problemas para a saúde física, mental e social das/os trabalhadoras/es, a reduções dos níveis de produtividade, decorrentes de acidentes de trabalho e fenómenos como o absentismo e o presenteísmo, e a custos sociais significativos para as famílias e estado social (AESST, 2014; Neto, 2014; Leka, Van Wassenhove & Jain, 2015).

Deste modo o conhecimento destas circunstâncias interpessoais permite aos empregadores e responsáveis de gestão inteirarem-se da realidade psicossocial da organização.

2.2. As implicações dos riscos psicossociais na saúde mental dos colaboradores

O ambiente psicossocial do trabalho é definido por Cox e Griffiths (2005, Neto, 2014) como sendo o conjunto das influências sociais e psicossociais na saúde associadas ao trabalho. E neste sentido, os riscos psicossociais têm um forte impacto a nível da saúde física e mental afetando



do a saúde dos colaboradores e as organizações, através da experiência de stresse. Segundo [Vaz Serra \(2002\)](#) o stresse é quando o individuo percebe que não tem aptidões nem recursos pessoais ou sociais para executar determinada tarefa. Esta é percebida como uma situação de desequilíbrio entre um nível de exigências desajustado, de forma quantitativa ou qualitativa, em relação às capacidades e recursos do colaborador, que ocorre num contexto de suporte organizacional pouco favorável ou coexistem com tensões com o ambiente externo podem desencadear respostas físicas e psíquicas com alterações do estado de saúde. Quando os sintomas surgem em contexto laboral, os trabalhadores experienciam stresse ocupacional.

Resultando na incapacidade do individuo em lidar com as fontes de pressão no trabalho.

Em Portugal, os números relatados foram de 59% e 62% respetivamente [\(EU-OSHA, 2013\)](#). Quanto às causas, entre as mais apontadas pelos trabalhadores portugueses, encontra-se a reorganização do trabalho, insegurança no vínculo laboral e as horas de trabalho ou carga de trabalho, bem como a falta de apoio por parte dos colegas ou superiores [\(EU-OSHA, 2013\)](#). Investigações recentes mostram que o stresse ocupacional aumenta o risco de depressão, bem como consumo de álcool e drogas [\(Neto, 2015; Santos & Moreira, 2013\)](#). Além dos problemas de saúde mental, os colaboradores afetados por stresse prolongado podem acabar por desenvolver graves problemas de saúde física, como doenças cardiovasculares ou lesões músculo-esqueléticas” [\(EU-OSHA, 2017; Neto 2015\)](#).

Para além destas consequências negativas individuais, o stresse ocupacional está associado a um aumento do absentismo, menor dedicação ao trabalho ou presenteísmo, aumento do turnover, diminuição da produtividade, aumento das taxas de acidentes e deterioração da qualidade das relações laborais. De acordo com a Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA), o stresse ocupacional é o segundo problema de saúde reportado com mais frequência na Europa, logo a seguir às perturbações músculo-esqueléticas, estando entre as preocupações que maiores desafios comportam, em termos de saúde e segurança no trabalho [\(CE, 2017\)](#). É amplamente aceite que organizações pouco saudáveis tendem a gerar elevados custos humanos e financeiros. E a título exemplificativo, o nosso país é campeão europeu do stresse laboral, dados revelados pela agência europeia para a segurança e saúde no trabalho, cujos resultados mostram que Portugal perde 300 milhões de euros por ano de produtividade nas empresas. Assim, é fundamental uma especial atenção aos riscos psicossociais no trabalho.

E neste sentido, a saúde mental no trabalho tornou-se assim uma prioridade de saúde pública, estando no centro das preocupações a nível internacional.

3. Estratégias organizacionais a nível da prevenção e intervenção nos riscos psicossociais

3.1. A importância da prevenção dos riscos psicossociais

Apesar dos esforços que se têm verificado ao nível da gestão dos riscos psicossociais, convém salientar que se trata de um processo contínuo, não havendo por conseguinte, soluções rápidas nem iguais para todas as Organizações, uma vez que é importante entender/identificar os fatores que estão subjacentes, para depois delinear possíveis soluções [\(Leka et al., 2008\)](#). A prevenção dos riscos psicossociais revela-se essencial dentro das organizações e pressupõe um envolvimento ativo e dinâmico por parte da entidade empregadora e por parte dos trabalhadores e dos seus representantes [\(Coelho, 2010\)](#) no decorrer de todo o processo.

Para além disso, terá de haver uma clara compreensão dos objetivos a alcançar com a intervenção. As duas práticas que se seguem são consideradas as mais eficazes ao nível da gestão/intervenção dos riscos psicossociais: 1) educar os gestores e os colaboradores sobre as causas e consequências do stresse relacionado ao trabalho; 2) prevenir e gerir de forma contínua os riscos psicossociais no local de trabalho, através da formação adequada dos gestores e dos colaboradores.

Em termos legais, a Diretiva-Quadro nº89/391/CEE, do Conselho, de 12.06.89 efetivou a prevenção de riscos psicossociais, passando esta mesma obrigação para Portugal aquando da Lei nº102/2009, de 10 de setembro (Regime jurídico da promoção da segurança e saúde no trabalho). Deste modo, os empregadores passam a estar obrigados a proporcionar condições de bem-estar psicológico no trabalho. Tendo isso em vista, a Comissão Europeia desenvolveu o Quadro Europeu de Gestão do Risco Psicossocial (PRIMA-EF) com o objetivo de fornecer uma “abordagem unificada que incorporasse os melhores princípios e métodos de gestão de risco psicossocial existentes na União Europeia” [\(Neto, 2014, p.41\)](#), ou seja, um modelo padrão para políticas e práticas de gestão a nível nacional e internacional. Este modelo é composto pelas seguintes etapas: monitoramento de riscos e da saúde psicossocial; auditorias às políticas para entender as principais causas; desenvolvimento de planos de ação; implementação desses planos para alcançar a redução; e, por último, a avaliação do plano de ação [\(PRIMA-EF, 2008\)](#).

A gestão preventiva dos riscos psicossociais têm assim, como objetivo identificar os problemas e as causas (através de medidas avaliativas), de modo a definir-se e implementar-se um plano de ação para se proceder à redução do risco. Assim sendo, o plano de ação deve ter em conta o seguinte: análise do problema e as causas; identificação dos intervenientes que devem ser implicados no processo;



calendarização do plano da ação; recursos materiais e financeiros; resultados esperados e avaliação do impacto/eficácia das medidas implementadas para posteriormente serem delineados aspectos a melhorar no futuro.

No que respeita às medidas mais adequadas ao nível preventivo dos riscos psicossociais, estas podem incluir a definição de uma política de luta contra o assédio moral, que assegure a gestão de conflitos e a formação das chefias, bem como a reformulação do ambiente de trabalho.

3.2. Intervenção nos riscos psicossociais

Ao nível da intervenção, Freitas (2008:p. 667) distingue três categorias: 1) “ nível individual – são dirigidas, com frequência, para reduzir os efeitos dos riscos psicossociais para quem já apresenta sintomas de desvio de saúde (...), 2) nível organizacional – enfatizam as causas remotas, da raiz, sendo dirigidas para as alterações na estrutura da organização (...), 3) nível da articulação entre o indivíduo e a organização – as intervenções destinam-se, por exemplo, à melhoria das relações entre colegas e entre eles e a gestão.

Segundo [Neto, 2014](#), o processo de avaliação/intervenção de fatores psicossociais é composto por três fases e seis etapas distintas. A primeira fase do processo de intervenção diz respeito à “Análise dos fatores de risco”, que se foca em três etapas: a) identificação dos fatores de risco; b) seleção da metodologia e técnicas; c) aplicação da metodologia e técnicas. De seguida, procede-se à “Avaliação dos fatores de risco”, tendo como principal finalidade a análise dos resultados e exposição das conclusões. Por fim, a “Intervenção sobre os fatores de risco” é constituída por dois momentos: em primeiro lugar, a elaboração e implementação de um plano de intervenção; e em segundo lugar, o seguimento e controlo das medidas implementadas. Este processo é uma espécie de modelo base para a avaliação e gestão dos riscos nas organizações, contudo este tipo de gestão “depende de cada contexto organizacional, em particular das atividades realizadas, das pessoas ao serviço e das condições sócio organizacionais existentes” [\(Neto, 2014, p. 44\)](#).

Verificamos assim que, as intervenções a nível de promoção de saúde ocupacional visam sobretudo sensibilizar as chefias para os fatores psicossociais, para serem delineados planos de prevenção de intervenção [\(Shain et al, 2004; Marziale, 2010\)](#). Importa referir que todos os planos delineados devem ser ajustados à realidade organizacional, em vez de serem os contextos empresariais a ajustarem-se às metodologias.

Segundo [Coelho \(2010\)](#), o alvo principal tem sido o trabalhador em detrimento do ambiente de trabalho ou da organização, deste modo as intervenções têm-se focado mais na redução dos efeitos do que na redução ou eliminação dos fatores. Para este autor, intervir na organização é, portanto, o meio mais eficaz de evitar o aparecimento de

riscos psicossociais no trabalho [\(Coelho, 2010\)](#). Todavia, o papel do trabalhador não deve ser descurado quer na prevenção quer na intervenção. Como preconiza Manuel Roxo, os trabalhadores:“(...) têm uma perceção própria e próxima dos perigos associados ao seu trabalho e relativamente a eles equacionam, naturalmente, mecanismos de proteção da sua integridade física e mental [pelo que] não são meros destinatários da ação de prevenção, mas sim, seus atores e, mesmo, seus autores (...)” [\(cit. por Alves, 2014, p. 93\)](#).

3.2.1 Modelo de intervenção nos riscos psicossociais: Improve Team™

O **IMPROVE TEAM** é uma solução completa e profissional de avaliação e intervenção para aumentar a produtividade das empresas, através do capital fundamental que a constitui, ou seja a pessoa. Ajudando as Empresas a identificar problemas, ao mesmo tempo que se sugerem Soluções com intervenção adaptada à Realidade identificada

Assenta numa filosofia simples, fazer das organizações um lugar melhor e mais saudável para trabalhar. Os objetivos do nosso modelo de intervenção são: aumentar produtividade, diminuir o absentismo, diminuir o presentismo, aumentar a satisfação global com o trabalho.

Recorrendo a métodos científicos (psicometria e estatística), o serviço **IMPROVE TEAM** permite comparar unidades de trabalho, lojas, sucursais, etc.

Através da integração da observação e levantamento das características dos elementos da empresa, do diagnóstico clínico e funcional, análise de obstáculos e estrutura relacional, resgatamos o potencial das equipas, gerando sinergia e comportamentos cooperativos. Esta solução empresarial focada nas pessoas, procura caracterizar os riscos psicossociais que mais proeminentemente se salientaram durante um processo de avaliação, naquilo que concerne à perceção dos respondentes sobre o seu trabalho, o seu conteúdo, a organização, bem como a forma como organizam o seu tempo em função das tarefas que devem concretizar.

4. Método

4.1. Caracterização da Amostra

Sendo este um estudo transversal quantitativo, a amostra selecionada integra os trabalhadores de uma empresa alimentar, com 26 trabalhadores (N=26), numa proporção de cerca de 1 Homem para 3 Mulheres (73,1% do género feminino e 26,9% do género masculino, com idades compreendidas entre os 18 e os 67 anos, do distrito do Porto.

Considerando as variáveis sociodemográficas, é possível constatar que os respondentes da nossa amostra apresentaram uma grande amplitude etária (entre os 21 e os 65 anos). A maior parte dos respondentes encontra-se na faixa etária dos 45-54 anos, correspondendo, no seu total, a 38,2% da amostra. A idade média dos respondentes situ-



ava-se, portanto, nos 42,57 valores ($M = 42,57$, $DP = 7,153$).

Destes trabalhadores, 88.4% ($n=23$) têm 1 ou mais filhos, pelo que se evidencia que o tempo para a vida pessoal e familiar é uma importante variável para o bem-estar e dedicação profissional.

Atentando nas habilitações literárias dos participantes da nossa amostra, foi possível constatar que a grande maioria destes apresentava habilitações literárias ao nível do ensino entre o 2º e o 3º ciclo ($n=14$), que perfazem 53,8% da amostra. Em termos de longevidade profissional dentro da empresa, constata-se que a maioria (61.6%, $n=16$) trabalham na empresa, entre os 6 e 15 anos. O tempo médio de antiguidade na empresa dos participantes é de 12,2 anos ($M=12,2$, $DP =5.2$).

4.2. Caracterização dos Instrumentos

Para efeitos de recolha de dados, foi construído um **Questionário Sociodemográfico** constituído por questões de resposta rápida e direta, permitindo aos inquiridos responderem num curto espaço de tempo. Como complemento foi ainda utilizado um **instrumento de avaliação de riscos psicossociais**, desenvolvido pela equipa da EME SAÚDE e exclusivo para uso interno, com recurso a diversa bibliografia internacional de reconhecido valor sobre esta matéria, tendo sido administrado numa amostra de conveniência de 120 colaboradores de várias empresas no norte do País (durante os anos de 2013 a 2015), com uma idade média de 38 anos, variando o seu nível de escolaridade entre o 6º ano e ensino superior. O instrumento foi objecto de análise estatística para sua validação real, para confirmar que estamos a avaliar o que pretendemos avaliar, sustentado nas recomendações de outros instrumentos consultados cientificamente validados. O instrumento desenvolvido pela EME, organiza-se em escalas agrupadas com recurso a análise factorial, e revelou uma consistência interna adequada (alfa de Chronbach = 0.70). Partindo da consistência interna dos resultados obtidos, e com as empresas acumuladas nos anos seguintes, o instrumento é revisto com regularidade bianual numa procura constante da melhor versão, servindo, assim, da melhor forma, a avaliação real das necessidades das empresas.

É um questionário de auto preenchimento com 53 itens e a resposta é dada numa escala de likert, avalia 13 fatores psicossociais, organizados por regras estatísticas de agrupamento de itens por factor: FP1- Suporte Psicológico: Um ambiente de trabalho onde colegas e supervisores são compreensivos para com os problemas de saúde psicológica dos trabalhadores e respondem apropriadamente, se necessário; FP2- Cultura Organizacional: Um ambiente de trabalho caracterizado pela confiança, honestidade e justiça; FP3-Liderança Clara e Expectativas: Um ambiente de trabalho em que existe liderança clara e apoio, que ajuda os trabalhadores a saberem o que têm que fazer, de

que forma o seu trabalho contribui para a organização e se existem mudanças laborais iminentes; FP4-Civismo e Respeito: um ambiente de trabalho onde os trabalhadores são respeitosos e cordiais nas suas interações uns com os outros, assim como com clientes e público em geral; FP5- Requisitos e Competências Psicológicas: Um ambiente de trabalho em que existe um bom ajuste entre as competências emocionais e interpessoais dos trabalhadores, e os requisitos do cargo que ocupam; FP6-Crescimento e Desenvolvimento: Um ambiente de trabalho onde os trabalhadores são encorajados e apoiados no seu desenvolvimento interpessoal, emocional e nas competências de trabalho; FP7-Reconhecimento e Recompensa: Um ambiente de trabalho onde os esforços dos trabalhadores são reconhecidos e valorizados de uma maneira justa e oportuna;

FP8-Envolvimento e Influência: Um ambiente de trabalho onde os trabalhadores são incluídos nas discussões sobre o modo como é feito o trabalho e no modo como as decisões importantes são tomadas; FP9-Gestão do Volume de Trabalho: Um ambiente de trabalho onde as tarefas e responsabilidades são realizadas com sucesso dentro do tempo disponível; FP10-Compromisso (Engagement): um ambiente de trabalho onde os trabalhadores se sentem comprometidos com o seu trabalho e estão motivados para fazê-lo bem; FP11-Equilíbrio: um ambiente de trabalho onde se reconhece a necessidade de equilíbrio entre as solicitações profissionais e a vida pessoal e familiar; FP12-Proteção Psicológica: um ambiente de trabalho onde é assegurada a segurança psicológica dos trabalhadores; FP13-Proteção da Segurança Física: Um ambiente de trabalho onde a gestão toma medidas apropriadas para proteger a saúde física dos trabalhadores.

Inventário Breve de sintomas - BSI

O BSI foi inicialmente desenvolvido por Degoratis (*Brief Symptom Inventory*, 1982 cit Canavarro, 1999a), com o objetivo de reduzir o número de itens e o tempo de preenchimento do SCL-90R (*Symptom Check-List, Degoratis & Cleary, 1977*). Deste modo, é apenas constituído por 53 itens dos 90 que formavam o SCL-90R. Em termos de utilidade clínica, pode ser administrado a doentes do foro psiquiátrico ou psicológico, a quaisquer outros doentes e a indivíduos da população que não se encontrem perturbados emocionalmente.

É um inventário de auto-resposta em 53 itens, que avalia os sintomas psicológicos em 9 dimensões e 3 índices globais. As dimensões são: 1) Dimensão somatização (relaciona-se com diversas queixas físicas); 2) Dimensão obsessões-compulsões (é formada por itens associados a cognições, impulsos e comportamentos que ocorrem de forma persistente e indesejada, causando deste modo mal-estar no indivíduo); 3) Dimensão sensibilidade interpessoal (avalia sentimentos de inadequação, inferioridade, auto-depre-



ciação, hesitação, desconforto e timidez que podem surgir no relacionamento interpessoal); 4) Dimensão depressão (inclui itens que reflectem os indicadores de depressão clínica); 5) Dimensão ansiedade (estão presentes sintomas e cognições de natureza ansiógena); 6) Dimensão hostilidade (refere-se a pensamentos, emoções e comportamentos associados ao estado de cólera); 7) Dimensão ansiedade fóbica (consiste na manifestação de um resposta de medo irracional e persistente, que conduz ao comportamento de evitamento, em relação a uma pessoa, lugar ou situação específica); 8) Dimensão ideação paranóide (apresenta itens que demonstram a disfunção cognitiva desta perturbação, e.g. pensamento projetivo, hostilidade, suspeição, grandiosidade, egocentrismo, medo da perda de autonomia e delírios); 9) Dimensão psicoticismo (representa um contínuo que varia desde o isolamento interpessoal ligeiro até à presença de sintomas psicóticos, e.g. alucinações). As dimensões que apresentarem uma maior pontuação merecem uma avaliação mais aprofundada para posteriormente, se delinear estratégias de intervenção, no sentido de se minimizar a sintomatologia evidenciada. Os índices globais de perturbação são o IGS- Índice Global de Severidade; o TSP – Total de Sintomas Positivos e o ISP – Índice de Sintomas Positivos.

4.3. Procedimento de Recolha de Dados

Numa fase inicial foi contactada a empresa via telefone, para agendamento presencial de uma reunião, de forma a serem explicados a metodologia da recolha de dados.

Relativamente aos participantes seleccionados para integrar a amostra do nosso estudo, estes foram informados que a participação era voluntária e era garantida a confidencialidade das respostas dadas no preenchimento de instrumentos de avaliação psicológica, ressalvando que estas serão unicamente utilizadas para efeitos de recolha de dados para posterior intervenção.

Os instrumentos de avaliação foram preenchidos num único momento, tendo sido aplicados nos momentos das pausas dos colaboradores, de forma a não perturbar o bom funcionamento da empresa, nem quebrar a produtividade. A aplicação apresentou uma média de 15/20 minutos.

Após a recolha dos questionários, efetuou-se o tratamento estatístico com recurso ao SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), versão 19 para Microsoft Windows e, posteriormente, elaborou-se um relatório para ser apresentado em reunião com o diretor da empresa, com vista a definição de um plano de ação/intervenção.

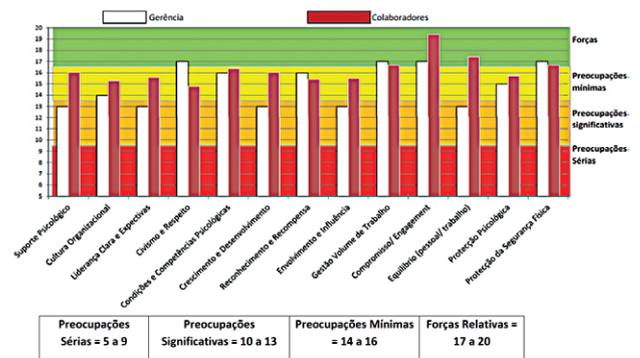
4.4. Apresentação e Discussão de Resultados

De um ponto de vista global, a empresa avaliada é boa, pois apresenta várias forças e pontos fortes, no entanto, e não menos importante, é de ter atenção as variáveis preocupantes ou negativas. Os trabalhadores sentem-se

parte integrante da empresa, o que é também sustentado pela situação contratual existente (88.5% estão no quadro como efectivos). Na percepção dos trabalhadores, vêm-se a trabalhar num grupo formado por equipas até 4 pessoas (88.5% tem esta percepção do seu posto de trabalho), o que reflecte uma sensação de integração e que facilita o plano de intervenção/formação. Esta interpretação é sustentada com a forma como 80.8% dos funcionários dizem que não deixariam a empresa, nem que mudariam de profissão (com 69.2%).

Na generalidade, estamos perante uma boa empresa, conforme se constata no gráfico 1.

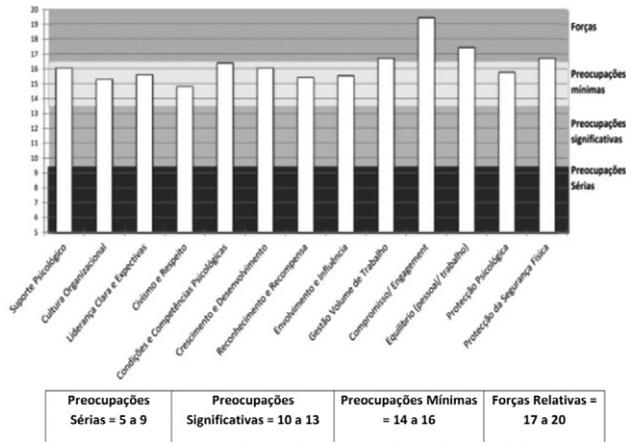
Gráfico 1: comparação de respostas entre a Gerência e os Colaboradores.



A comparação da percepção da realidade da empresa avaliada evidencia que os Colaboradores avaliam a empresa com 81.20% de Forças e a Gerência com 74.60%. Apesar da diferença nas médias gerais entre os colaboradores (81%) e gerência (74%), ambos estão dentro da mesma categoria de resultado/diagnóstico, preocupações mínimas (14 a 16 pontos numa escala de 1 a 20). Assim, de uma forma global, estamos perante uma empresa em bom estado de funcionamento na gestão dos seus recursos humanos, apesar de demonstrar necessidades de melhorias em alguns factores: **Cultura organizacional** (27%); **Liderança clara e expectativas** (38%) **Civismismo e respeito** (23%) **Reconhecimento e recompensa** (35%) **Envolvimento e Influência** (27%) **Proteção Psicológica** (39%) por forma, a que se consiga transformar estes factores evidenciados como preocupações mínimas em **forças** da empresa. Importa ainda referir que os colaboradores classificam como forças da empresa 4 factores: **gestão do volume de trabalho; compromisso/engagement; equilíbrio (pessoal/trabalho)** e a **proteção da segurança física**, conforme se verifica no gráfico 2.

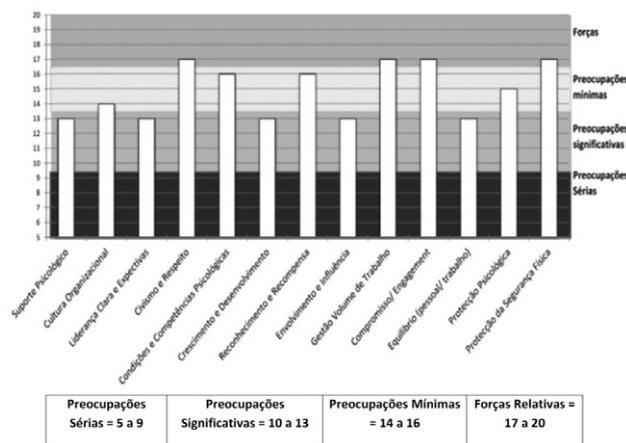


Gráfico II: Os resultados da avaliação psicométrica efetuada aos colaboradores.



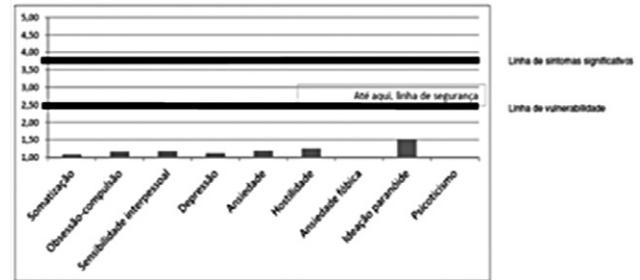
No entanto, a gerência considera **forças** na sua empresa também 4 factores, embora ligeiramente diferentes: **cívismo e respeito; gestão do volume de trabalho; compromisso/engagement; e a proteção de segurança física.** conforme se constata no gráfico 3.

Gráfico III: Os resultados da avaliação psicométrica efetuada ao cargo de chefia.



Face à avaliação e diagnóstico das variáveis psicossociais da empresa, é também nosso objectivo avaliar a saúde mental dos funcionários da empresa, por forma a verificar se, caso existam sintomas clínicos, os mesmos se devem à vida pessoal ou de trabalho. Com os resultados do instrumento BSI, confirmamos que os colaboradores da empresa estão saudáveis, longe da vulnerabilidade ou doença mental, o que é um excelente preditor para conseguirmos intervir sobre a realidade encontrada e diagnosticada supracitada, conforme se verifica no gráfico 4.

Gráfico 4: Sintomas clínicos associados ao trabalho dentro da empresa.



Consequentemente, e numa análise detalhada, verificamos ainda, que os resultados obtidos nesta empresa indica-nos que à medida que aumentam os sintomas e queixas clínicas, diminui a percepção de: **FP1 – Suporte Psicológico** ($p < 0.01$); **FP2 – Cultura organizacional** ($p < 0.05$); **FP3 – Liderança Clara e Expectativas** ($p < 0.05$); **FP-4 Cívismo e Respeito** ($p < 0.01$); **FP-5 Condições e Competências Psicológicas** ($p < 0.05$); **FP-9 Gestão e volume de trabalho** ($p < 0.05$); **FP12 - Proteção Psicológica** ($p < 0.01$).

Dito o exposto e porque o nosso trabalho identificou algum grau de riscos psicossociais existentes (com preocupações mínimas), e focando-nos no positivo, soluções foram desenvolvidas em conjunto com a gerência, pelo que sugerimos a implementação de várias estratégias específicas para cada um dos problemas identificados, durante um ano civil, distribuindo formação, consultoria e actividades, para a assimilação da informação e processo real de mudança, permitindo a reavaliação anual, num processo de melhoria contínua (filosofia kaisen).

4.5. Conclusão

O presente estudo fornece as empresas dados técnicos e diferenciado das variáveis que não se compram nem se vendem dentro de uma organização, que constitui a força maior em termos de capital - as Pessoas. Os dados obtidos com o estudo permite-nos concluir que os colaboradores da empresa estão saudáveis, longe da vulnerabilidade ou problemas do foro psicológico, o que é um excelente preditor para conseguirmos agir sobre a realidade encontrada e diagnosticada supracitada. As preocupações mínimas identificadas é o desafio que existe para conseguirmos agir sobre as mesmas, por forma a melhorá-las e a transformá-las em forças da empresa.

Assim, passa a contar com esta importante ferramenta de gestão, que responde aos preceitos legais nesta área (Lei 102/2009 de 10 de Setembro), e, ao aumentar a noção dos riscos e ao proteger a saúde dos trabalhadores, contribui de forma significativa para a produtividade e, consequentemente, para o desempenho económico-financeiro da organização.



A nossa recomendação final é que o plano apresentado seja cumprido ao longo do ano, por forma a permitir a adaptação necessária, sem pressas, e, acima de tudo, focada na qualidade, dentro do tempo dos funcionários e do ritmo da empresa, sendo ajustado as necessidades reais identificadas/avaliadas.

Este estudo faz parte do processo de avaliação e diagnóstico efetuado, e será tido em consideração ao longo do processo de intervenção para a concretização dos objetivos de melhoria propostos, estando o foco permanentemente ancorado no aumento da produtividade, dedicação de cada um para o bem comum da empresa.

Referências Bibliográficas

- [1] Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT) (2015). *Prevenir os Riscos Psicossociais*.
- [2] Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (AESST) (2007). Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health. Disponível em: <https://osha.europa.eu/en/publications/reports/7807118>.
- [3] Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (AESST) (2014). Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks. Disponível em https://osha.europa.eu/en/publications/literature_reviews/calculating-the-cost-of-work-related-stress-and-psychosocial-risks/view
- [4] Cznarvarro, M. C. (1999). Inventário de Sintomas Psicopatológicos: BSI. In M. R. Simões, M. Gonçalves, & L. S. Almeida (Eds.), *Testes e provas psicológicas em Portugal* (vol. II, pp. 87-109). Braga: SHO/APPORT.
- [5] Canavarro, M. C. (2007). Inventário de Sintomas Psicopatológicos: Uma revisão crítica dos estudos realizados em Portugal. In M. Simões, C. Machado, M. Gonçalves, & L. Almeida (Eds.), *Avaliação psicológica: Instrumentos validados para a população Portuguesa* (vol. III, pp. 305-331). Coimbra: Quarteto Editora.
- [6] CE, Comissão Europeia (2017). *Condições de trabalho mais seguras e mais saudáveis para todos*. Bruxelas.
- [7] Coelho, J. (2010). *Prevenção dos Riscos Psicossociais no Trabalho em Hospitais*. Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- [8] Dejours, C. (2010). Um suicídio no trabalho é uma mensagem brutal. *Jornal o Público*.
- DGS, Direção Geral da Saúde (2010). *Orientação Técnica nº1 – DSP. Gestão dos Riscos Profissionais em Estabelecimentos de Saúde*. Ministério da Saúde.
- [9] DGS, Direção Geral da Saúde (2014). Programa Nacional para a saúde mental. Ministério da Saúde.
- [10] EU-OSHA (2010). Promoção da saúde no local de trabalho para empregadores. Disponível em: <https://osha.europa.eu/pt/toolsandpublications/publications/factsheets/93>
- [11] EU-OSHA (2013). Managing stress and psychosocial risks at work Campaign Guide. Disponível em: <https://www.healthy-workplaces.eu/en>
- [12] EU-OSHA, (2017). *Riscos Psicossociais e Stress no Trabalho*. Obtido de European Agency for Safety and Health at Work: <https://osha.europa.eu/pt/themes/psychosocial-risks-and-stress>
- [13] Freitas, L. C. (2008). Manual de Segurança e Saúde no Trabalho, Lisboa, Edições Sílabo, Lda. ISBN 978-972-618-512-3
- [14] Gil-Monte, P. R. (2012). Riesgos psicosociales en el trabajo y salud ocupacional. Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Publica, 29(2), 237-241.
- [15] ILO (2010). Riscos emergentes e novas formas de prevenção num mundo de trabalho em mudança. Disponível em http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/28abril_10_pt.pdf
- [16] Lei n.º 102/2009, 10 de setembro – Regime jurídico da promoção da segurança e saúde no trabalho. Diário da República, Série I, N.º 176, 6167-6192.
- [17] Leite, S. E., & Uva, A. S. (2010). Stress relacionado com o trabalho. *Sociedade Portuguesa de Medicina do Trabalho*, p. Cadernos Avulso 6.
- [18] Leka, S., Cox, T. & Zwetsloot, G. (2008). The European Framework for Psychosocial Risk Management (PRIMA-EF). In Leka, S. & Cox, T. (eds.). *The European Framework for Psychosocial Risk Management: PRIMA-EF* (1st ed.) (pp. 1-16). Nottingham: WHO Publications.
- [19] Leka, S., Van Wassenhove, W. & Jain, A. (2015). Is psychosocial risk prevention possible? Deconstructing common presumptions. *Safety Science*, 71, 61–67.
- [20] Leka, S., Jain, A. & World Health Organization (2010). Health impact of psychosocial hazards at work: an overview. Geneva: World Health Organization. Disponível em: http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/44428/1/9789241500272_eng.pdf
- [21] Neto, H. V. (2014). Riscos psicossociais: conceptualização e dimensões analíticas. In H. V. Neto; J. Areosa; P. Arezes (Eds.), *Manual sobre Riscos Psicossociais no Trabalho*, Porto: Civeri Publishing, pp. 24-47.
- [22] Neto, H. V. (2015). *Estratégias organizacionais de gestão e intervenção sobre riscos psicossociais do trabalho*. International Journal on Working Conditions, No.9. pp. 1-21. Disponível em: http://ricot.com.pt/artigos/1/IJWC.9_HVN.p.1-21.pdf
- [23] Organização Mundial da Saúde (2008). PRIMA-EF: Guidance On The European Framework for Psychosocial Risk Management: A Resource for Employers and Worker Representative
- [24] Pinho, R. (2015). *Fatores de risco/riscos psicossociais no local de trabalho*. DGS.
- [25] Rodrigues, N. M. V. (2012). Contributos da prática de atividade física no estilo de vida e no bem-estar psicológico: estudo com alunos do ensino superior da Universidade do Algarve. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade do Algarve.
- [26] Santos, C. S., & Moreira, S. (2013). *Programa Nacional de Saúde Ocupacional 2013-2017*. Lisboa: DGS.
- [27] Sauter, S. L., Brightwell, W. S., Colligan, M. J., Hurrell, J. J., Katz, T. M., LeGrande, D. E. & Tetrick, L. E. (2002). The changing organization of work and the safety and health of working people: Knowledge Gaps and Research Directions. Cincinnati: National Institute for Occupational Safety and Health.
- [28] Silva, C. A., & Ferreira, M. C. (2013). Dimensões e Indicadores da Qualidade de Vida e do Bem-Estar no Trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 29(3), 331-339.
- [29] Slic, C. D. (2012). *Riscos psicossociais no trabalho*. Obtido de [http://www.act.gov.pt/\(pt-PT\)/cra/PublicacoesElectronicas/Documents/Campanha%20Avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20riscos%20psicossociais.pdf](http://www.act.gov.pt/(pt-PT)/cra/PublicacoesElectronicas/Documents/Campanha%20Avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20riscos%20psicossociais.pdf)
- [30] Vaz Serra, A. (2002) O stress na vida de todos os dias. 2ª ed – Coimbra.

Artigo original, publicado em ATLÂNTICO BUSINESS JOURNAL, Volume 2, Número 1 < > outubro de 2018 © Atlântico Business School. Todos os direitos reservados.

Correspondência com o autor:

Guia Ribeiro, Ivandro Soares Monteiro. Porto, Portugal.
e-mail: guiaribeiro@psic@gmail.com; ismonteiro@gmail.com



FATORES POTENCIADORES DA RETENÇÃO DE TALENTOS NO SETOR DAS TI

Costa, A.¹, Gomes, I.¹, Lei, J.¹, Machado, J.¹, Alves, R.¹, Peixoto, J.P.¹

¹ Atlântico Business School, Av. dos Sanatórios, Edifício Heliantia, Valadares, Vila Nova de Gaia.

RESUMO:

Nas empresas de TI, onde as pessoas são relevantes na cadeia de valor, impõe-se uma gestão de RH eficiente para a sua sustentabilidade.

Com o objetivo de responder à Hipótese “Os fatores não financeiros são mais importantes que os financeiros na retenção de Talentos?” efetuou-se uma investigação e realizou-se um inquérito respondido por 196 profissionais. Sendo impossível obter uma resposta categórica para a hipótese foi, contudo, possível concluir que a remuneração é um fator importante para 90% dos inquiridos, tendo 65% já equacionado mudar de empresa devido a questões salariais. No entanto, quando questionados sobre os incentivos que mais valorizavam a escolha de 98% recaiu sobre benefícios não financeiros. Conclui-se ainda que há correlações positivas entre a participação na definição de processos que afetem a função, idade e longevidade na empresa; e correlações negativas entre o reconhecimento, progressão de carreira e política de RH.

Palavras-Chave: Talento; Recursos Humanos; Tecnologias Informação; Motivação; Incentivos; e Sustentabilidade.

Códigos JEL: M12.

ABSTRACT:

In IT companies, people are relevant the most relevant asset in the chain value, it is mandatory to have efficient HR management for their sustainability.

In order to validate the Hypothesis “Are non-financial factors more important than financial ones in Talent retention?” an investigation and survey were carried out by 196 professionals.

Even being impossible to obtain a clear and strong answer to the hypothesis, it was, however, possible to conclude that the payroll is an important factor for 90% of the surveyed, where also 65% already considered changing companies due to salary issues. However, when asked about the incentives that they most valued, the choice of 98% fell on non-financial benefits.

It is also concluded that there are positive correlations between the participation in the definition of processes that affect the worker’s function, age and longevity in the company; and negative correlations between recognition, career progression and HR policy.

Keywords: Talent; Human Resources; Information Technology; Motivation; Incentives; and Sustainability.

Jel Codes: M12.

1. Introdução

As empresas do setor das Tecnologias de Informação enfrentam um desafio sem paralelo que poderá condicionar o seu desenvolvimento e mesmo a sua sustentabilidade. Estudos efetuados em 2016 indicavam que a nível comunitário o setor precisaria de mais 913.000 especialistas em TI até 2020. Esta escassez de recursos está a colocar uma elevada pressão no mercado de trabalho.

A primeira e principal implicação desta pressão já se sente - é cada vez mais difícil arranjar bons recursos e é

notória a inflação dos salários. Outra consequência, e não menos importante, é a cada vez maior dificuldade de as empresas reterem os seus Talentos, em virtude da forte procura de recursos qualificados nesta área, tanto por parte de empresas nacionais como de empresas estrangeiras, já que este é um problema que afeta transversalmente todos os países da Europa.

O estudo que nos propomos efetuar procurará auxiliar as organizações a contornar essa pressão, ajudando-as a perceber quais as medidas mais valorizadas pelos colabo-



radadores do setor das TI de forma a definirem medidas que proporcionem aos seus colaboradores condições atrativas que os façam querer permanecer na empresa e contribuir para o seu crescimento.

A definição de uma correta política de remuneração e de benefícios é um dos fatores que podem ajudar a manter os Talentos nas empresas. Esta política pode incorporar fatores financeiros e não financeiros. O objetivo deste estudo é responder à seguinte questão:

“Os fatores não financeiros são mais importantes que os financeiros na retenção de Talentos?”

Para isso pretendemos realizar um inquérito a profissionais do setor das TI de forma a obtermos informação que nos permita perceber quais os benefícios mais valorizados pelos colaboradores e até que ponto a sua existência contribui para a manutenção ou saída de uma empresa. Pretendemos também perceber de que forma outros fatores, como o clima e cultura organizacional influenciam a permanência na organização o que nos possibilitará estudar várias hipóteses secundárias de forma a obtermos uma resposta mais contundente para a questão principal.

Iremos também socorrer-nos de contribuições práticas de outros estudos já realizados que nos proporcionem uma base de partida para a elaboração do inquérito e para a definição das hipóteses a serem testadas e que tentarão aferir se existe alguma correlação entre a autorrealização e a longevidade, se as condições físicas influenciam a permanência na empresa, se a estabilidade do vínculo de trabalho e as oportunidades de progressão na carreira contribuem para a retenção dos colaboradores, se os princípios e políticas da empresa bem como a avaliação de desempenho potenciam a permanência dos colaboradores. Por último pretende-se aferir até que ponto a visibilidade da empresa na sociedade influencia a longevidade dos colaboradores.

Os estudos existentes dizem-nos que todos estes fatores influenciam a retenção dos talentos nas empresas. Pretendemos verificar se existem fatores com mais peso que outros ou se existe uma correlação direta entre alguns fatores que potenciem a longevidade. Esperamos, com este estudo, proporcionar conhecimento sobre a forma como as empresas, especialmente as de menor dimensão, que não têm capacidade de ter um departamento de recursos humanos autónomo, deverão desenhar a sua Política de Recursos Humanos de forma a manter os seus talentos focados, criativos e motivados, em suma, fazendo as pessoas desejarem manter-se na empresa.

2. Revisão da Literatura

Sendo objetivo deste trabalho estudar e avaliar quais os fatores potenciadores de retenção de talentos em empresas do setor das Tecnologias de Informação (TI), entendeu-se importante, tendo em conta as contribuições já existentes na literatura dedicada ao tema, analisar os seguintes conceitos:

talento, políticas de retenção de talento, sistemas de recompensa - fatores financeiros e fatores não financeiros.

Não existe uma definição consensual de talento. Para [Armstrong e Taylor \(2014\)](#), talento é uma característica dos indivíduos que demonstram altos níveis de potencial e fazem a diferença nas organizações através das suas habilidades e do seu desempenho. [Cardoso \(2016\)](#) considera que os talentos são indivíduos comuns com capacidades iguais à da generalidade das pessoas, mas que possuem uma motivação e uma apetência para determinadas tarefas, que se preocupam em desenvolver e adquirir novas competências e que têm um enfoque muito grande em atividades ou funções onde têm um desempenho superior. Visão estratégica, maturidade emocional, capacidade de liderança, orientação para resultados e ainda competências de comunicação são também características de um Talento.

São vários os autores que defendem que para haver talento tem de existir três elementos imprescindíveis: competência, comprometimento e contribuição. A **competência** está ligada ao conhecimento e capacidades necessárias ao desempenho de uma função, mas também à capacidade e vontade de adquirir novas competências. O **comprometimento** está diretamente relacionado com o empenho e alinhamento do colaborador com a organização. A **contribuição** está diretamente relacionada com o nível de satisfação do colaborador. Se este sentir que as suas competências e conhecimento são valorizados pela organização sentir-se-á mais realizado e mais inclinado a permanecer na organização.

Compete por isso à organização proporcionar condições que sejam desafiantes de forma a permitir ao colaborador desenvolver as suas competências e o seu talento. De forma a fortalecer o compromisso a organização deverá promover a participação dos trabalhadores nomeadamente estimulando a apresentação de ideias e incluindo-os na definição dos seus objetivos. Por último a organização deverá implementar estratégias que façam com que o trabalhador sinta que o seu trabalho tem significado para a organização.

Portugal é um dos países da União Europeia que registou um maior aumento do número de trabalhadores na área das TIC passando de 1,4% em 2011 para 2,50% em 2014 [\(Eurostat, 2016\)](#), sendo que 43,2% tem menos de 35 anos e 48,2% tem qualificação superior.

A indústria das TIC é uma das mais importantes a nível mundial e uma das que mais tem crescido nos últimos anos [\(Economy Watch, 2010\)](#). Por outro lado, vários estudos efetuados ao longo dos últimos anos destacam a escassez de especialistas na área de TIC. Esta facto é confirmado pela [Eurostat \(2016\)](#) que indica que 40% das empresas com menos de 10 colaboradores sentem dificuldades em recrutar especialistas na área das TIC.

Estas forças antagónicas farão com que a escassez de talento continue a existir, pelo que atrair e reter talento é um desafio chave para qualquer organização.



Num estudo sobre Práticas de Retenção de Talento Utilizadas Pelas Empresas de Tecnologias de Informação e Comunicação em Portugal [\(Leitão, 2017\)](#) [3] o autor, que entrevistou 11 diretores de Recursos Humanos de empresas na área das Tecnologias de Informação e de Comunicação, todas com mais de 60 colaboradores, concluiu que a questão da retenção de talentos é uma das grandes preocupações destas empresas que veem os seus colaboradores como uma grande mais-valia que deve ser devidamente valorizada, pelo que desenvolvem um conjunto de práticas - remuneração, benefícios, formação, progressão na carreira e feedback regular são as mais enumeradas – com o objetivo de os reterem e motivarem.

Uma política de Retenção de talentos será tanto mais eficaz quanto a sua capacidade de manter os talentos na organização aumentando assim a sua vantagem competitiva. Os custos relacionados com o *turnover* excedem frequentemente 100% do salário anual para a função deixada desocupada, além da perda de conhecimentos e a imagem negativa que passa para o mercado de trabalho.

Para ser eficaz uma política de retenção de Talentos requer um diagnóstico contínuo da natureza e causas da saída de colaboradores, a adoção de medidas que minimizem as causas dessas saídas e ainda a adoção de práticas que permitam identificar e entender as necessidades dos colaboradores da organização e a definição de estratégias que proporcionem formas de responder a essas necessidades criando condições favoráveis de trabalho e um bom ambiente organizacional.

[Ortieb e Sieben \(2012\)](#) definem cinco áreas que contribuam para uma eficiente retenção de talentos: incentivos, normas e valores, coerção, recrutamento de novos profissionais e gestão de conhecimento. No seu livro [Human Resource Management, Torrington, Hall, Taylor, Atkinson \(2011\)](#) elencam 6 medidas com efeito positivo na retenção de Talentos. São elas a recompensa, os pacotes de benefícios, a gestão de expectativas, o acolhimento, práticas family-friendly, formação e desenvolvimento e a qualidade da gestão de linha. Todos estes fatores devem ser tidos em conta quando uma empresa define o seu Sistema de Recompensas.

Para a retenção de talentos contribui em grande escala o Sistema de Recompensa das empresas. [Camara \(2011\)](#) define sistema de recompensas como “o conjunto de instrumentos, coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição pelo empregado para os resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e que se destinam a reforçar a motivação e produtividade.”

[Jim Collins \(2016\)](#) advoga que o objetivo da compensação não é motivar os comportamentos certos nas pessoas “erradas”, mas sim atrair e manter as pessoas certas.

É por isso essencial que se tratem de sistemas flexíveis e diferenciadores que premeiam e incentivem comporta-

mentos que estejam alinhados com os objetivos estratégicos das empresas, que sejam fonte de motivação e produtividade, respeitando as diferentes características dos indivíduos e grupos, permitindo manter os melhores indivíduos e estimulando o seu grau de compromisso com os resultados pretendidos.

Para que um sistema de recompensas cumpra estas funções é essencial que seja bem aceite pelos seus destinatários, seja percecionado como equitativo, justo e objetivo por todos, avaliando a contribuição de cada um de acordo com critérios predefinidos e claros.

Um sistema de recompensas integra contrapartidas financeiras e não financeiras. Estas devem resultar de uma avaliação que cada empresa deve fazer de quais os benefícios valorizados pelos colaboradores e de uma análise custo-benefício para a empresa de tais recompensas.

As recompensas financeiras compreendem quatro tipos: salário, incentivos, benefícios e símbolos de estatuto.

Sendo o salário um valor fixo que se destina a pagar a contribuição do trabalhador para a empresa pelo desempenho das suas funções, os incentivos e benefícios deverão basear-se num sistema de avaliação de desempenho que permita às organizações ter a noção exata do nível em que cada colaborador se encontra e que também permite ao trabalhador saber o que a organização espera dele, ajudando-o a maximizar o seu desempenho e as suas competências.

Vários autores referem que, não tendo este tipo de recompensas a capacidade de por si só gerar motivação, se forem mal geridas, nomeadamente se não forem percecionadas pelos colaboradores como justas, e se não forem competitivas relativamente ao mercado podem provocar insatisfação, frustração e inclusivamente o abandono da empresa.

As recompensas não financeiras estão intimamente ligadas ao trabalho realizado – responsabilização, autonomia, crescimento pessoal, progressão na carreira, realização pessoal, reconhecimento – e potenciam a identificação entre o colaborador e a empresa e a motivação do mesmo.

Um dos fatores referidos como importantes para a permanências dos colaboradores prende-se com o ambiente de trabalho proporcionado pela empresa. Os talentos procuram organizações em que o ambiente seja positivo, que lhes proporcione boas condições de trabalho, em que o relacionamento entre colegas e com as chefias seja cordial e onde a comunicação interna seja eficiente.

Igualmente referido como fator essencial para a permanência numa organização é o facto de esta proporcionar oportunidades de desenvolvimento e aquisição de novas competências e possibilidades de progressão de carreira dentro da própria organização.

Apesar de ser unanimemente aceite que só um equilibrado programa de recompensas garante a retenção de talentos, vários estudos sugerem que a remuneração intrínseca pode ser particularmente eficiente especialmente quando



estamos perante trabalhadores criativos e inovadores.

A satisfação no trabalho resulta do modo como os colaboradores percebem um conjunto de fatores relacionados com o trabalho, que apresentam uma elevada influência sobre o seu comportamento e o seu desempenho, pelo que interessa por isso saber quais os fatores que mais valorizam.

Uma boa política de retenção envolve o desenvolvimento de soluções adaptadas à realidade da organização e dos diversos grupos que a compõem e será tanto mais forte quanto se integrar com a estratégia da empresa e com o seu posicionamento como marca.

3. Análise Empírica

Com base na revisão de literatura foram identificados como principais potenciadores de retenção de talento em empresas portuguesas de TI, os seguintes seis fatores: Posição dentro da Organização; Condições proporcionadas pela empresa; Envolvimento com a organização; Reconhecimento; Autorrealização; e Remuneração.

O estudo numa primeira fase debruçar-se-á sobre a relação dos fatores identificados com os principais desafios/probleáticas que as empresas enfrentam no que concerne à retenção dos seus talentos. Esta análise do problema permitirá à posteriori definir a hipótese principal e as secundárias que pretendemos comprovar ao longo deste trabalho. Para tal, será definida uma metodologia, uma fonte de dados e a forma como estes serão tratados.

3.1. Análise do Problema

Numa economia cada vez mais competitiva e com mercados muito voláteis, as empresas têm focado a sua atenção num dos ativos mais importantes de qualquer organização – os seus Recursos Humanos, os seus talentos. O talento cria valor, quebra regras, promove mudança e gera conhecimento. Estes procuram insistentemente superar-se, não se satisfazem com pouco e são considerados elementos de alto valor estratégico.

As empresas enfrentam novos desafios e precisam de responder às crescentes exigências dos colaboradores quanto à segurança, estabilidade, oportunidade de crescimento na carreira, entre outros. Para atrair, reter e comprometer os colaboradores, as organizações necessitam de desenvolver uma proposta de valor sustentável para os mesmos e para a criação e utilização dos conhecimentos de forma a reforçar sua vantagem competitiva.

O comportamento dos colaboradores dentro das empresas é essencial para o desenvolvimento de qualquer entidade empresarial. O indivíduo produz mais quando está inserido num ambiente agradável, onde possa visualizar de forma clara as suas responsabilidades e os padrões necessários para o desempenho das atividades. Assim, com a realização deste estudo, pretende-se-á perceber quais os fatores motivacionais que mais influenciam a

retenção de recursos humanos capazes e talentosos nas empresas de TI em Portugal, pois quando as pessoas estão motivadas e envolvidas num processo, conseguem atingir os objetivos propostos, podendo superar qualquer desafio.

Esta investigação terá como principal objetivo caracterizar o ponto de situação ao nível da gestão de talentos em Portugal, relacionando os fatores motivacionais com as práticas empresariais em uso.

3.2. Hipóteses

O principal fator motivador do ser humano é a recompensa. No mercado de trabalho essa compensação pode assumir duas formas: financeira e não financeira.

Com este estudo, pretende-se-á perceber qual a importância atribuída a cada uma das vertentes pelos colaboradores das empresas de TI. Assim, a Hipótese a ser testada é a seguinte:

Os fatores não financeiros são mais importantes que os financeiros na retenção de Talentos?

Tendo em conta o alargado âmbito do que se consideram fatores não financeiros, entende-se necessário criar várias hipóteses de segundo nível que permitam obter informação sobre a importância atribuída a determinados fatores, como a posição dentro da organização, as condições proporcionadas pela empresa, o envolvimento com a organização e o alinhamento com os princípios e políticas da mesma. As hipóteses secundárias definidas são as seguintes:

- H1.** A autorrealização está correlacionada com a longevidade na empresa.
- H2.** A remuneração está correlacionada com a retenção de talentos.
- H3.** As condições físicas da organização estão correlacionadas com a permanência de um colaborador.
- H4.** Contratos efetivos estão correlacionados com a durabilidade de relações laborais.
- H5.** O trabalho em equipa está correlacionado com a estabilidade no trabalho e permanência na organização.
- H6.** As oportunidades de carreira interna aumentam a fidelização do colaborador à empresa.
- H7.** Os princípios e a política da empresa estão correlacionados com a longevidade do colaborador na empresa.
- H8.** A apresentação da avaliação de desempenho do colaborador está correlacionada com a retenção de talentos.
- H9.** A visibilidade da empresa contribui para a retenção de talentos.

Na fase de análise de dados, proceder-se-á ao controlo das variáveis idade, género, habilitações literárias, tempo no cargo e estado civil, dado que estas podem estar relacionadas com as variáveis explicativas em estudo, a saber: função/cargo na organização; condições que a empresa propicia; envolvimento e alinhamento com as normas da mesma; reconhecimento; autorrealização e remuneração.



3.3. Metodologia

Para obter resultados serão elencados alguns procedimentos ou metodologias (i) qualitativas e (ii) quantitativas.

i. Metodologias Qualitativas

Neste âmbito e dentro do que poderá ser definido como fonte primária de dados, será desenvolvido um inquérito¹.

De forma a validar a conformidade do mesmo e identificar eventuais lacunas, realizar-se-á um pré-teste, através da resposta de cinco pessoas de empresas diferentes e, aplicada a técnica da Análise Fatorial.

Caso seja necessário, o questionário será aperfeiçoado de acordo com o resultado pré-teste e, após validação será enviado, via ferramenta Google Forms, a várias empresas do setor das TI (sejam multinacionais, grandes empresas ou PME's, independentemente da sua área geográfica).

De forma a selecionar empresas para divulgação dos inquéritos, efetuar-se-á um levantamento do número de empresas com o CAE 62010 que existem em Portugal, mediante o estudo dos Quadros do Setor do Banco de Portugal e de vários dados constantes no site do INE. Posteriormente será feito um levantamento das empresas de TI e a sua classificação em termos de volume de faturação e número de funcionários usando o site Sabi.BVinfo e outras informações disponíveis na internet. Seguidamente serão contactadas as empresas mais representativas no sentido de se obter o contato da pessoa responsável pelos recursos humanos que possam ajudar na divulgação interna do questionário, para quem será enviado.

O meio de propagação do questionário será a internet, através de e-mail para os responsáveis dos recursos humanos das empresas identificadas e para pessoas ligadas às TI que fazem parte dos contatos dos elementos do grupo a quem será pedido o reencaminhamento para pessoas que também trabalhem em TI. Este passo tem como objetivo alcançar também pessoas que trabalhem em TI em empresas de menor dimensão trazendo mais riqueza à informação recolhida.

Todas as perguntas terão como objetivo a validação ou rejeição das hipóteses secundárias consideradas, tendo como base os 6 fatores referidos anteriormente e que nos levarão à conclusão sobre a hipótese principal.

ii. Metodologias Quantitativas

Serão utilizados um conjunto de ferramentas para a análise dos resultados do inquérito, tais como: técnicas econométricas e estatísticas, como a determinação do *Alfa de Cronbach* para avaliar a fiabilidade do inquérito. Este coeficiente traduz-se como a medida mais comum para determinar a fiabilidade dos dados, sendo também frequentemente usado nas perguntas cuja escala usada seja a de Likert, como a que se pretende usar no questionário a desenvolver.

Posteriormente, serão aplicadas outras metodologias

como a elaboração de regressões ou análise de correlação entre as respostas; ou ainda análise de médias, medianas ou desvios padrão. Para a aplicação destas técnicas foi usado o *software* estatístico R e ainda o Excel.

3.4. Dados

O instrumento escolhido para a recolha de dados será um questionário composto por sete partes, sendo elas: Informação Pessoal; Formação Académica; Posição dentro da Organização; *Condições proporcionadas pela empresa*; *Envolvimento com a organização*; *Reconhecimento* (estas três relativas aos fatores de retenção de talentos identificados); e Considerações Finais.

O Google Drive (*forms*) permitirá criar um formulário com as questões, efetuar uma pequena apresentação do objetivo do estudo, justificar a sua pertinência e solicitar a participação voluntária no mesmo. A recolha de dados decorrerá em abril de 2018.

A aleatoriedade da amostra permitirá uma maior heterogeneidade da mesma, pois esta contemplará colaboradores e chefias de diversas empresas do setor das TI, em organizações de diferentes dimensões e estruturas.

Para o estudo de cada variável do modelo teórico apresentado utilizar-se-á um conjunto de escalas específicas no questionário, compostos por vários itens. A disposição e avaliação dos vários itens serão efetuadas pela escala de Likert de 6 pontos, em que 0 corresponde a “Sem Opinião”, 1 a “Discordo profundamente”, 2 a “Discordo”, 3 a “Não concordo nem discordo”, 4 a “Concordo” e 5 a “Concordo plenamente” (Ramalho, 2011). No entanto, algumas questões serão avaliadas por “Sim” e “Não” ou escolhas múltiplas.

O questionário será comprovado cientificamente, através de uma análise fatorial.

3.5. Modelo de Tratamento dos Dados

Apenas questionários fiáveis e consistentes poderão ajudar a medir os temas em estudo. Quando um inquérito é consistente e fiável, pessoas idênticas obtêm resultados semelhantes e pessoas diferentes resultados completamente dispares. Em termos estatísticos, a melhor forma de analisar esta questão é dividir o questionário e analisar a correlação entre as partes (Field, 2009).

Lee J. Cronbach desenvolveu, em 1951, o coeficiente alfa. Trata-se de uma correlação média entre perguntas. Dado que todos os itens do questionário utilizarão a mesma escala de medição, o coeficiente α é calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada avaliador que é calculado em função do número de observações, a correlação média entre as perguntas e da variância entre total (Hora et al, 2010).

Geralmente um inquérito com um α de 0.8 é considerado fiável e consistente (Field, 2009).

¹ Apêndice: Inquérito realizado. [1]



Os dados recolhidos serão trabalhados num ficheiro Excel que servirá de base a toda a análise de resultados, e que irá ser a sustentação aquando da confrontação com a revisão de literatura efetuada.

Tornar-se-á necessário medir as respostas de forma isolada e ainda correlacionar as mesmas com vista à validação das hipóteses de segundo nível e da hipótese principal. Irá assim ser efetuada uma correlação entre os fatores contemplados nas hipóteses levando à sua validação ou rejeição. Serão analisados dados recolhidos nos questionários, provenientes da amostra definida para este estudo. Para tal, a ferramenta de análise será um programa de software estatístico, o R.

4. Resultados

Após aplicação da técnica de análise fatorial e significância dos resultados obtivemos p-values superiores a 0,05, o que leva à aceitação da hipótese. Concluiu-se, neste caso, que 6 fatores são suficientes para descrever os dados. Neste passo foram usadas todas as variáveis quantitativas.

O questionário foi divulgado a mais de 25 empresas, num universo de cerca de 330 empresas existentes em Portugal em 2016 com o CAE 62010, e a mais de 300 colaboradores de organizações desta área, tendo sido obtidas 196 respostas de indivíduos com uma vida profissional ativa. Termos uma amostra diversificada contribui para que haja objetividade e credibilidade neste estudo.

O inquérito está construído em 6 partes distintas. As duas primeiras partes permitem traçar o perfil dos inquiridos.

Parte I - Informação Pessoal

Da análise dos dados² podemos construir uma tabela (Tabela 1) com as principais análises das respostas a estas questões.

Parte II - Informação Académica

Em jeito de conclusão e depois da análise e tratamento das respostas (Tabela 2) podemos concluir que o trabalhador tipo de uma empresa de TI é homem, solteiro, 35 anos de idade, sem filhos e com um grau académico de licenciatura na área das novas tecnologias. O cargo que ocupa dentro da empresa é o de programador.

TABELA 2: Perfil dos inquiridos ao nível da Informação Académica.

Escolaridade		Formação	
Até 12º	10%	Tecnologia	70%
Bacharel	2%	Outras Áreas	30%
Licenciatura	49%		
Mestrado	38%		

Parte III - Posição dentro da organização

Questionados sobre o conhecimento que têm sobre os objetivos estratégicos, dos 196 inquiridos apenas 24 dizem não ter conhecimento, ou conhecer mal. Os inquiridos, de forma geral, conhecem os objetivos da empresa onde trabalham. Além disso apenas 13 têm uma fraca noção sobre qual a sua posição na empresa e 29 dizem não desempenharem funções de acordo com a sua formação profissional.

Por outro lado, 92% dos inquiridos sentem reconhecimento do seu trabalho pelos seus pares, e 83% sente-se reconhecido pelos seus superiores hierárquicos e há uma sensação generalizada que o seu trabalho é importante para a empresa onde trabalham.

Parte IV - Condições proporcionadas pela empresa

As empresas de TI já proporcionam, por regra, um conjunto de condições aos seus trabalhadores (Tabela 3).

Percebe-se que uma larga maioria das empresas proporciona flexibilidade de horário e seguro de saúde. Do lado oposto vemos que são poucas as que disponibilizam telemóvel, carro ou internet móvel, ou têm espaço para reuniões informais ou espaço de alimentação.

Da análise dos dados ressalta também que as empresas de TI promovem estabilidade ao trabalhador e proporcionam condições para que se realize trabalho em equipa. Neste último caso apenas 73 inquiridos responderam que a empresa não estimula de forma clara o trabalho em equipa.

Relativamente à formação denota-se que uma percentagem bastante elevada, 67%, sente ter formação à medida e adequada às suas necessidades. No que à carreira diz respeito, cerca de 75% sente que a empresa proporciona condições para que possa progredir na empresa.

TABELA 1: Perfil dos Inquiridos ao nível pessoal.

Sexo		Nascimento		Estado civil		Dependentes	
Feminino	28%	Até 1974	17%	Casado	34%	0	59%
Masculino	72%	1975<x<1984	37%	Divorciado	7%	1	15%
		1985<x<1994	43%	Solteiro	47%	2	19%
		>1985	4%	União Facto	12%	>3	7%

¹Apêndice: Análise do Inquérito. [2]



Parte V - Envolvimento com a organização

Menos de 10% sente que não participa na definição ou reestruturação de processos que tenham a ver com a sua posição. Apesar de uma larga maioria considerar que a avaliação de desempenho é fundamental apenas cerca de 50% das empresas têm critérios muito definidos no que à avaliação diz respeito.

De forma alargada, os inquiridos apontam que a avaliação de desempenho é fundamental, apesar de mais de metade destes referirem que a sua empresa não tem critérios claros sobre este ponto ou não os comunica de forma conveniente.

De acordo com a observação das respostas, na opinião destes trabalhadores um contrato de trabalho efetivo não é garantia de segurança no trabalho. Apesar disso, consideram que o fator salarial é fundamental para a sua manutenção na empresa e atribuem uma elevada importância aos incentivos financeiros.

TABELA 3: Principais condições fornecidas aos RH das empresas de TI.

Condições	Obs.	%
Atividades de <i>team building</i>	100	51%
Dias de férias extra em função de uma boa Avaliação de Desempenho	16	8%
Dispensa no dia de aniversário	17	9%
Disponibilização de alguns serviços de cafeteria	113	58%
Flexibilidade de horário	150	77%
Parceria com ginásio/clínicas de fisioterapia	66	34%
Seguro de acidentes pessoais e de vida	58	30%
Seguro de saúde	140	71%
Telemóvel, carro ou internet móvel	12	6%
Não se aplica		0%
<i>Per-diem</i> por deslocações ao estrangeiro	1	1%
Espaço para pequenas refeições/almoço e conversas informais	1	1%

Parte VI - Reconhecimento

Quase a totalidade dos inquiridos refere que o mérito deve ser recompensado e 73% concorda que a antiguidade deve estar refletida na remuneração.

Questionados sobre os incentivos que mais valorizam, os inquiridos mencionaram os benefícios apresentados na tabela infra (Tabela 4). Esta reflete de forma decrescente os incentivos que foram mencionados mais vezes. Percebe-se que a flexibilidade de horário e o seguro de saúde reúnem um elevado consenso.

Quanto à progressão na carreira 88% da população concorda que deve ser dada prioridade aos recursos internos em novos processos de recrutamento e 80% sente-se

motivado a trabalhar na empresa atual.

Da análise efetuada, conclui-se que o tempo máximo médio de permanência destes trabalhadores numa empresa da área das TI é de 74 meses.

São estas respostas que permitirão validar as hipóteses formuladas. As hipóteses têm como base a relação da longevidade e retenção de talentos nas empresas com diversas variáveis que estão contempladas nas perguntas. Será da relação entre estas e da correlação com a longevidade que tiraremos as conclusões.

TABELA 4: Incentivos mais valorizados pelos colaboradores das empresas de TI.

Cod.	Incentivo Extra	Nº	%
5	Flexibilidade de horário	164	83,7
8	Seguro de saúde	126	64,3
2	Dias de férias extra em função de uma boa Avaliação de Desempenho	83	42,3
1	Atividades de <i>team building</i>	79	40,3
3	Dispensa no dia de aniversário	37	18,9
4	Disponibilização de alguns serviços de cafeteria	34	17,3
7	Seguro de acidentes pessoais e de vida	33	16,8
6	Parceria com ginásio/clínicas de fisioterapia	16	8,2
9	Ambiente	3	1,5
10	Carro	1	0,5
11	<i>Prémio Anual</i>	1	0,5
12	Sustentabilidade, responsabilidade social e cultura organizacional	1	0,5
13	Aumento ordenado	1	0,5
14	Formação certificada	1	0,5
15	Boa comunicação	1	0,5
16	Plano de carreira e objetivos	1	0,5
17	Lugar de garagem	1	0,5
18	Prémios de produtividade	1	0,5

5. Conclusões

As empresas precisam aprender o máximo sobre os anseios de seus colaboradores e tentar entender os fatores motivadores da sua permanência. Muitos funcionários preferem estar nos seus empregos atuais pelo facto da organização lhes fornecer oportunidade para crescer, desenvolver as suas capacidades e de poderem progredir na sua carreira profissional.

Neste estudo, pretendeu-se perceber se os incentivos financeiros são mais ou menos importantes para a retenção de talentos em empresas ligadas ao setor das tecnologias de informação. Para isso foi definido um conjunto de



hipóteses que passamos a examinar.

H1. A autorrealização está correlacionada com a longevidade na empresa.

Esta é uma hipótese que não pode ser validada. Como vimos acima uma larga percentagem dos inquiridos sente-se motivado e reconhecido quer pelos seus pares quer pelas chefias. No entanto, parece não existir qualquer correlação entre estas variáveis e a longevidade.

H2. A remuneração está correlacionada com a retenção de talentos.

Dos 196 inquiridos, apenas 18 responderam que a remuneração não é importante para a sua manutenção na empresa. Esta informação por si só permitiria validar esta hipótese.

Em sintonia com esta informação, apenas 68 inquiridos referem nunca ter equacionado realmente mudar de emprego por questões salariais, ou seja, a grande maioria refere que a remuneração é fundamental e que pode decidir uma mudança de posição. Assim, a hipótese é validada.

H3. As condições físicas da organização estão correlacionadas com a permanência de um colaborador.

Calculada a correlação entre “se os inquiridos consideram ter boas condições na empresa e a longevidade”, verificamos estar na presença de um valor $-0,01$, o que significa não haver qualquer tipo de correlação entre estes fatores pelo que a hipótese não é validada.

H4. Contratos efetivos estão correlacionados com a durabilidade de relações laborais.

71,5% dos inquiridos refere que um contrato efetivo proporciona segurança no trabalho. Foi também possível concluir que estes, que têm uma durabilidade média de 61 meses neste tipo de empresas. Calculando a correlação entre os que consideram que o contrato efetivo é uma garantia de segurança e a longevidade verificamos que não existe qualquer correlação, logo a hipótese não pode ser validada.

H5. O trabalho em equipa está correlacionado com a estabilidade no trabalho e permanência na organização.

Dos dados analisados podemos aferir que existe uma correlação forte entre as empresas que promovem o trabalho em equipa e as que promovem estabilidade. Apesar disso, não se vislumbra qualquer correlação entre a estabilidade e a longevidade, à semelhança do que acontece entre a promoção do trabalho em equipa e a permanência na organização. Mais uma vez, não podemos validar a hipótese.

H6. As oportunidades de carreira interna aumentam a fidelização do colaborador à empresa.

É notório que as empresas deste setor proporcionam possibilidades para se progredir na carreira (74%), da mesma forma que os inquiridos consideram que deve ser dada prioridade aos recursos internos em processos de recrutamento (87%). Contudo não se vislumbra qualquer correlação destas duas variáveis com a longevidade na empresa, pelo que a hipótese não pode ser validada.

H7. Os princípios e a política da empresa estão correlacionados com a longevidade do colaborador na empresa.

Da análise dos dados percebemos não existir qualquer correlação entre o alinhamento do trabalhador com as políticas da empresa e a longevidade. Apesar disso, uma percentagem significativa (90%) dos inquiridos refere estar em sintonia com as políticas da empresa que representa. Dada a falta de correlação não podemos validar a hipótese.

H8. A apresentação da avaliação de desempenho do colaborador está correlacionada com a retenção de talentos.

Não parece existir qualquer correlação entre a comunicação da avaliação de desempenho e a retenção ou longevidade nas empresas. A hipótese não é validada.

H9. A visibilidade da empresa contribui para a retenção de talentos.

Associando a visibilidade à dimensão da empresa constata-se que, dos inquiridos, 26% trabalha numa empresa grande, 20% numa média empresa, 33% numa pequena empresa e 19% numa microempresa, os restantes não responderam de forma válida.

Analisando a longevidade média percebe-se que é nas empresas médias onde se verifica a maior longevidade, pouco mais de 81 meses. De seguida, vêm as microempresas com 71 meses de permanência máxima. Tendo em consideração estes dados, não se pode validar a hipótese.

Considerando estes dados, poucas foram as hipóteses validadas nesta análise. Parecem não existir fatores absolutamente concretos que permitam correlacionar a longevidade, quer positivamente, quer negativamente.

Calculadas as correlações da generalidade das variáveis com a longevidade máxima dentro de uma mesma empresa, constataram-se fracas correlações. Pode-se relevar algumas correlações, embora baixas, mas que se assumem como interessantes. São encontrados valores negativos, com fatores entre os $-0,1$ e $-0,12$ em: reconhecimento por parte dos superiores hierárquicos; na progressão de carreira; e numa política de recursos humanos definida com a longevidade. Estes dados são, no mínimo, intrigantes e não explicáveis à luz da generalidade das teorias. Ou seja, as empresas que proporcionam estes fatores tendem a ter



colaboradores por menos tempo dentro das mesmas.

No lado oposto, verifica-se uma correlação positiva, com um fator de 0,15, entre a participação na definição de processos que afetem a própria posição e a longevidade. Existe ainda uma correlação positiva entre a idade do trabalhador e o número de meses máximo que permaneceram numa empresa, tal seria expectável (Figura 1).

Todas estas conclusões e informações, em particular com a validação da hipótese H2, permitem perceber a importância do fator salarial na retenção e longevidade dos recursos dentro de uma empresa.

Sabendo-se da falta de correlação direta dos diferentes fatores com a longevidade, analisou-se a força dos fatores financeiros sobre os não financeiros nos inquiridos obtidos. Interessa perceber e medir a importância destes fatores sobre os não financeiros na permanência de recursos dentro da empresa, tendo em consideração o que foi referido acima.

Para o efeito, concentrámo-nos na questão que permitiu aos inquiridos escolher de entre os 3 incentivos que mais valoriza. O número de observações de cada um dos incentivos aparece abaixo.

Tal como foi mencionado acima, percebeu-se claramente que há dois incentivos destacados: a flexibilidade de horário e os seguros de saúde. Mais interessante é que dos 10 primeiros incentivos mais escolhidos nenhum está diretamente relacionado com questões financeiras. Este dado é ainda mais curioso quando na lista estão incentivos financeiros – como os prémios - e que não se apresentam como tão prioritários ou interessantes para os inquiridos. Assim, podemos concluir que apesar de se considerarem as questões financeiras importantes, há outros incentivos e fatores com mais relevância para os colaboradores.

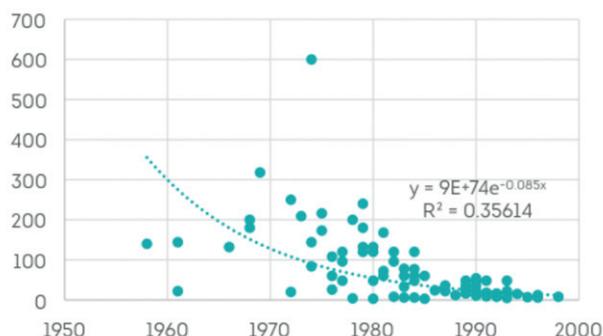
Tendo em apreciação esta informação, a relevância da remuneração pela validação da Hipótese 2, e a falta de correlação dos diferentes fatores com a longevidade, torna-se muito difícil medir e comparar o peso dos fatores financeiros sobre os não financeiros, no que ao impacto sobre a longevidade de recursos humanos nas empresas diz respeito.

H: Os fatores não financeiros são mais importantes que os financeiros na retenção de Talentos?

Pelo atrás exposto não nos foi possível validar a hipótese principal, ou seja, não se vislumbra um peso superior de fatores financeiros sobre os não financeiros, ou vice versa. Pode-se até, de alguma forma, considerar que existe um equilíbrio entre os dois. De notar ainda que as empresas de tecnologia estão a viver um período em que não existem pessoas suficientes para as vagas disponíveis. Em 2020, a Comissão Europeia estima que fiquem 15 mil vagas por preencher em Portugal, no setor das TIC. Na União Europeia, estima que sejam 913 mil vagas. Ou seja, podemos

considerar que há um clima favorável no setor e que pode de alguma forma influenciar ou condicionar as respostas.

Figura 1: Tempo máximo de permanência numa empresa de TI.



Não menos importante, há que considerar que estamos a analisar pessoas e as suas preferências. Sabendo isto, por vezes estabelecer tendências e padrões torna-se difícil.

6. Implicações na Gestão Empresarial

As conclusões deste estudo possibilitam aos gestores obter alguns “alertas” sobre as estratégias a adotar quando falamos de políticas de remuneração de colaboradores, um dos ativos mais valiosos de uma empresa. O contexto atual promove a concorrência global, por isso uma das vantagens competitivas de cada organização passa por apostar nos seus recursos humanos, valorizando-os.

A literatura tem vindo a fornecer dados que sustentam que as empresas cada vez mais atribuem importância aos seus recursos humanos. Essa importância é ainda maior quando falamos de setores onde a criatividade, a inovação e o conhecimento são um fator fundamental.

Este estudo tinha como objetivo realizar a caracterização de um setor específico, relativamente aos conceitos subjacentes à gestão de talentos, de forma a que estes pudessem ser aplicados nas organizações portuguesas para a atrair, desenvolver e reter os melhores talentos.

As empresas têm que promover ambientes que possam levar ao colmatar das necessidades superiores, pois os colaboradores necessitam de ser reconhecidos, valorizados e recompensados. Para que as empresas consigam aumentar a produtividade e a satisfação dos colaboradores, devem ter uma política de salários justa e aliciante. A hipótese H2 - A remuneração está correlacionada com a retenção de talentos – foi validada e indica-nos o salário tem uma forte influência na retenção dos colaboradores.

Apesar de não termos conseguido provar a hipótese, este estudo permitiu refletir sobre os desafios atuais das organizações, as necessidades e as medidas a desenvolver, de modo a valorizar o capital humano, enquanto parte crucial da organização, com vista ao sucesso e desenvolvimento da mesma.



Salientamos que as empresas se devem focar, não só na contratação por competências, mas essencialmente na definição de objetivos, de estratégias, bem como em determinadas iniciativas que colmatem as necessidades dos colaboradores, levando a um fomento da retenção dos mesmos na organização, permitindo-lhes desenvolver capacidades que se reflitam externamente, no alcance de novos mercados de uma forma sustentável e competitiva.

7. Limitações e Investigação Futura

Uma das principais limitações quando se investigam comportamentos tem a ver com a diversidade dos indivíduos inquiridos e a dificuldade de retirar conclusões. Essas limitações são tanto maiores quanto menor for a amostra.

No âmbito deste estudo, as principais limitações encontradas foram: a reduzida dimensão da amostra; o tamanho do questionário, que continha um número de questões considerável, levando a uma maior dificuldade obtenção de respostas e como tal ao reduzido número final; e o método de recolha de dados via internet que, apesar de permitir uma maior divulgação, retira alguma qualidade à amostra já que não era possível rastrear as respostas por serem anónimas.

Sendo o tema da Retenção de Talentos um fator chave para as empresas de TI, seria muito interessante que investigações futuras se pudessem basear em amostras mais alargadas, de forma a verificar se os dados obtidos mantêm a mesma tendência ou se alteram e seria interessante incluir no modelo de investigação outras variáveis, como a estratégia da empresa e a atuação dos gestores.

Seria igualmente importante, e dado que se trata de um setor onde as barreiras geográficas não são um fator relevante, que os estudos vindouros fizessem a comparação com investigações sobre a mesma realidade noutros países.

Poderia também ser analisada a forma como a Inteligência Emocional poderá estar relacionada com a retenção de talentos nas organizações.

Seria ainda interessante estudar quais as melhores metodologias de desenvolvimento dos talentos, e posteriormente tentar compreender a sua evolução dentro da organização bem como a sua contribuição para o sucesso da mesma.

Uma outra forma de melhorar o estudo realizado seria alargar o âmbito das hipóteses que não foram validadas e procurar hipóteses alternativas, ou seja, as hipóteses H3, H5 e H7, poderiam ser mais abrangentes ou contemplar outro campo de ação, como por exemplo:

- “Os benefícios sociais e específicos condicionam favoravelmente a retenção de talentos.” Nesta hipótese, em vez de serem analisadas apenas as condições físicas da organização (H3), seriam avaliados também os benefícios sociais que a mesma proporciona;

- “O envolvimento com a organização está relacionado com a permanência de um colaborador.” Neste exemplo, o âmbito do trabalho em equipa (H5) deveria ser alargado para a relação e envolvimento com toda a organização;
- “A estratégia da empresa está correlacionada com a longevidade do colaborador na empresa.” Esta hipótese contemplaria a estratégia da empresa ao invés dos princípios e políticas da mesma (H7).

Por último seria interessante que estudos futuros tivessem em conta as mudanças de paradigmas geracionais. Estudos demonstram que a geração Y ou Millenares, na qual se enquadra o trabalhador tipo das empresas de TI que respondeu a este inquérito, são indivíduos com uma grande necessidade de mudança, o que se traduz na procura de projetos que os estimulem e que lhes proporcionem aprendizagem e desenvolvimento contínuo e acesso a novas experiências, em detrimento de posições de longo prazo. Demonstram também grande preocupação com o impacto social das organizações a que pertencem. As empresas já perceberam estas aspirações e adaptaram as suas políticas de Recursos Humanos para lhes dar resposta.

Mas há uma nova geração a chegar ao mercado de trabalho – a Geração Z. Nascidos entre 1990 e 2010, é constituída por nativos digitais, termo criado por Marc Prensky, e que se destina a caracterizar os indivíduos que nasceram e cresceram com a tecnologias digitais, pelo têm uma total compreensão das mesmas. Será interessante para as empresas entenderem quais os fatores valorizados por estes indivíduos de forma poderem delinear estratégias para os atrair e reter.

Referências Bibliográficas

- [1] Collins, J. (2016). De Bom a Excelente. 6ª Edição. Lisboa: Casa das Letras
- [2] Cunha, L. (2007). Gestão de Talentos como Diferencial Competitivo – Um Estudo em Grandes Empresas do Setor de Tecnologia da Informação. *Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*.
- [3] Hof, M. (s.d.). Questionnaire Evaluation with Factor Analysis and Cronbach's Alpha.
- [4] Leitão, J. (2017). Caracterização das Práticas de Retenção de Talento Utilizadas Pelas Empresas de Tecnologias de Informação e Comunicação. Porto: ISCAP.
- [5] Machado, J. (s.d.). Endomarketing – UN ABORDAJE A LA MOTIVACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. Universidad Rey Juan Carlos.
- [6] Oehley, A. (2007). THE DEVELOPMENT AND EVALUATION OF A PARTIAL TALENT. Stellenbosch University.
- [7] Pinheiro, S. (2015). *GESTÃO DE TALENTOS – COMO ATRAIR E RETER TALENTOS EM PMES?* Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- [8] Rosa, A. (2012). *Sistema de recompensas - Estudo de um Caso*. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.
- [9] Rudokvas, T. (2013). *ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTO NA PORTUGAL TELECOM*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- [10] Santos, C. (2015). *ESTRATÉGIAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS PORTUGUESAS PARA A RETENÇÃO DE TRABALHADORES/AS*. Lisboa: Lisboa School of Economics & Management.
- [11] Serras, P. (Novembro de 2014). *A INFLUÊNCIA DOS SISTEMAS DE RECOMPENSAS SOBRE A SATISFAÇÃO NO TRABALHO*. Lisboa: Instituto Politécnico de Lisboa. Obtido de Instituto Politécnico de Lisboa.



[12] Silvério, Z. (2017). *Gestão e Retenção de Talentos: Uma Análise com Abordagem em Capacidades Dinâmicas*. Lisboa: Instituto Superior de Gestão.

[13] Soares, D. (2014). *Salários e Benefícios: O impacto na estratégia da empresa e na motivação dos colaboradores*. Lisboa : Universidade Autónoma de Lisboa.

[14] Teixeira, J. (2014). *Esquemas de Incentivo aos Trabalhadores*. Coimbra: Universidade de Coimbra.

bra: Universidade de Coimbra.

[15] Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., Atkinson, C. (2011). *Human Resource Management*, 8ª Ed. England: Pearson.

[16] Vieira, J. (2014). *SISTEMA DE INCENTIVOS E O MERCADO DE TRABALHO: UMA ANÁLISE NA PERSPETIVA DOS TRABALHADORES*. Ponta Delgada, Universidade dos Açores

Anexos de Apêndices

[1] Inquérito realizado

4/30/2018 Inquérito sobre Retenção de colaboradores em empresas de TI

Inquérito sobre Retenção de colaboradores em empresas de TI

Este inquérito foi desenvolvido no âmbito da elaboração de um artigo científico, para a disciplina de Projetos do Mestrado em Gestão e Negócios, da Atlântico Business School. Com este questionário pretende-se estudar quais os fatores motivacionais que influenciam a retenção de colaboradores nas empresas de Tecnologias de Informação em Portugal. O sucesso deste trabalho depende da sua cooperação. Assim, agradecemos que responda com sinceridade às perguntas formuladas. O tempo estimado de resposta é, no máximo, 5 minutos. Muito obrigado pela sua colaboração.

**Required*

Parte I - Informação pessoal

1. **Sexo ***
Mark only one oval.

Feminino
 Masculino

2. **Ano de Nascimento (yyyy) ***

3. **Estado Civil ***
Mark only one oval.

Casado(a)
 Divorciado(a)
 Solteiro(a)
 União de Facto
 Viúvo(a)
 Other: _____

4. **Nº de dependentes ***

5. **Grau de Ensino Superior ***
Mark only one oval.

Bacharelato
 Licenciatura
 Mestrado Integrado
 Mestrado
 Doutoramento
 Não tem

https://docs.google.com/forms/d/1w5EUy9t84O1_AQNMIgqf3EHUQ61N1uW5vIH7S80/edit 1/8

4/30/2018 Inquérito sobre Retenção de colaboradores em empresas de TI

Parte II - Formação académica

6. **Formação na área de Tecnologias de Informação? ***
Mark only one oval.

Sim
 Não

7. **Curso ***
Mark only one oval.

Ciências da Computação
 Direito
 Eng. Biomédica
 Eng. Eletrónica e de Computadores
 Eng. Eletrotécnica e de Computadores
 Eng. Informática
 Eng. Informática e Computação
 Eng. Física
 Eng. Materiais
 Gestão
 Informática
 Tecnologias e Sistemas de Informação
 Other: _____

https://docs.google.com/forms/d/1w5EUy9t84O1_AQNMIgqf3EHUQ61N1uW5vIH7S80/edit 2/8



4/30/2018 Inquérito sobre Retenção de colaboradores em empresas de TI

8. Instituição de Ensino Superior *
Mark only one oval.

Atlântico Business School
 Escola Superior de Tecnologias de Fafe
 Instituto Politécnico de Bragança
 Instituto Politécnico de Beja
 Instituto Politécnico de Castelo Branco
 Instituto Politécnico de Coimbra
 Instituto Politécnico do Cávado e do Ave
 Instituto Politécnico da Guarda
 Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia
 Instituto Politécnico de Leiria
 Instituto Politécnico de Lisboa
 Instituto Politécnico da Maia
 Instituto Politécnico de Portalegre
 Instituto Politécnico do Porto
 Instituto Superior Politécnico Gaya
 Instituto Universitário de Lisboa
 Universidade Católica
 Universidade dos Açores
 Universidade de Aveiro
 Universidade do Algarve
 Universidade de Coimbra
 Universidade de Évora
 Universidade de Lisboa
 Universidade da Madeira
 Universidade do Minho
 Universidade do Porto
 Universidade Fernando Pessoa
 Universidade Lusitana
 Universidade Portucalense
 Universidade Nova de Lisboa
 Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
 Other: _____

Parte III - Posição dentro da organização

9. Dimensão da empresa onde trabalha *
Mark only one oval.

Micro (<10)
 Pequena (<50)
 Média (<250)
 Grande (>250)

https://docs.google.com/forms/d/1w5EU0y6s401_AQNMfg7DEHxUQd61N1uW5vH7S80/edit 3/8

4/30/2018 Inquérito sobre Retenção de colaboradores em empresas de TI

10. *
Mark only one oval per row.

	Sem Opinião	Discordo profundamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
Conheço os objetivos e estratégias da minha empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conheço a minha posição dentro da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As minhas funções na empresa estão de acordo com a minha formação profissional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu trabalho é reconhecido pelos meus pares.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu trabalho é reconhecido pelos meus superiores hierárquicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu trabalho é importante para a empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Parte IV - Condições proporcionadas pela empresa

11. A minha empresa proporciona *
Tick all that apply

Atividades de team building
 Dias de férias extra em função de uma boa Avaliação de Desempenho
 Dispensa no dia de aniversário
 Disponibilização de alguns serviços de cafeteria
 Flexibilidade de horário
 Parceria com ginásio/clínicas de fisioterapia
 Seguro de acidentes pessoais e de vida
 Seguro de saúde
 Não se aplica
 Other: _____

https://docs.google.com/forms/d/1w5EU0y6s401_AQNMfg7DEHxUQd61N1uW5vH7S80/edit 4/8

4/30/2018 Inquérito sobre Retenção de colaboradores em empresas de TI

12. *
Mark only one oval per row.

	Sem Opinião	Discordo profundamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
A minha empresa proporciona boas condições de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha empresa respeita os prazos definidos para a execução das minhas tarefas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha empresa estimula o trabalho em equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha empresa proporciona formação personalizada de acordo com as minhas necessidades/funções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha empresa proporciona-me estabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha empresa dá-me possibilidade de progredir na carreira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Parte V - Envolvimento com a organização

https://docs.google.com/forms/d/1w5EU0y6s401_AQNMfg7DEHxUQd61N1uW5vH7S80/edit 5/8

4/30/2018 Inquérito sobre Retenção de colaboradores em empresas de TI

13. *
Mark only one oval per row.

	Sem Opinião	Discordo profundamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
Participar na definição e/ou reestruturação dos processos que afetam as minhas funções é essencial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha empresa tem critérios de Avaliação de Desempenho claramente definidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Avaliação de Desempenho é importante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha empresa comunica o resultado da minha Avaliação de Desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um contrato efetivo é sinónimo de segurança no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O facto de os meus valores estarem alinhados com os valores da organização contribui para a minha permanência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uma política de Recursos Humanos tem um papel importante para a minha permanência na empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O fator salarial é importante para a minha manutenção na empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Já me senti tentado em ir para outra empresa por causa do salário.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os incentivos financeiros (tais como prémios) são importantes para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

https://docs.google.com/forms/d/1w5EU0y6s401_AQNMfg7DEHxUQd61N1uW5vH7S80/edit 6/8



4/30/2018 Inquérito sobre Retenção de colaboradores em empresas de TI

14. Cargo que ocupa na empresa *

Parte VI - Reconhecimento

15. *
Mark only one oval per row.

	Sem Opinião	Discordo profundamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
Funções semelhantes exigem remunerações semelhantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A antiguidade deve ser refletida na remuneração.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O mérito deve ser recompensado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em processos de seleção para cargos superiores deve dar-se prioridade aos recursos humanos da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Selecione os 3 incentivos que mais valoriza *
Tick all that apply.

- Atividades de team building
- Dias de férias extra em função de uma boa Avaliação de Desempenho
- Dispensa no dia de aniversário
- Disponibilização de alguns serviços de cafeteria
- Flexibilidade de horário
- Parceria com ginásios/clínicas de fisioterapia
- Seguro de acidentes pessoais e de vida
- Seguro de saúde
- Other: _____

17. Qual o tempo máximo (em meses) que já permaneceu numa empresa de TI?
Caso não se aplique, por favor, não responda a esta questão.

18. Sente-se motivado na empresa onde trabalha? *
Mark only one oval.

Sim
 Não

https://docs.google.com/forms/d/1w5EUQy8s4O1_AQNMIqgF3EHuUQs81N1uW5vHW7580/edit 7/8

4/30/2018 Inquérito sobre Retenção de colaboradores em empresas de TI

Parte VII - Considerações finais

19. Se tiver alguma sugestão/assunto que gostaria de ver abordado, por favor utilize o espaço seguinte:

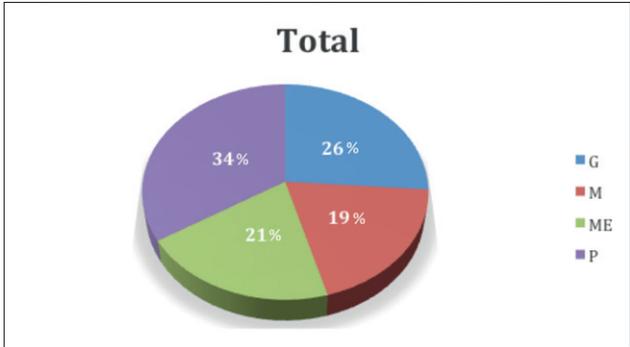
20. Se pretender ser notificado com os resultados deste estudo, por favor, indique o seu email.

Powered by Google Forms

https://docs.google.com/forms/d/1w5EUQy8s4O1_AQNMIqgF3EHuUQs81N1uW5vHW7580/edit 8/8

[2] Análise do Inquérito
Parte III – Posição dentro da organização
Questão 9

Figura 2: Dimensão da empresa onde trabalha.





Questão 10

TABELA:

Q10	0	1	2	3	4	5	Total
Conheço os objetivos e estratégias da minha empresa.	3	8	13	30	97	45	196
Conheço a minha posição dentro da empresa.	4	3	6	16	97	70	196
As minhas funções na empresa estão de acordo com a minha formação profissional.	2	13	14	35	76	56	196
O meu trabalho é reconhecido pelos meus pares.	4	6	11	38	93	44	196
O meu trabalho é reconhecido pelos meus superiores hierárquicos.	8	9	15	43	82	39	196
O meu trabalho é importante para a empresa.	3	1	11	18	97	66	196

3 - 0 corresponde a "Sem Opinião", 1 a "Discordo profundamente", 2 a "Discordo", 3 a "Não concordo nem discordo", 4 a "Concordo" e 5 a "Concordo plenamente.

Parte IV – Condições proporcionadas pela empresa

Questão 11

TABELA 5: Principais condições fornecidas aos RH das empresas de TI.

Condições	Obs.	%
Atividades de team building	100	51%
Dias de férias extra em função de uma boa Avaliação de Desempenho	16	8%
Dispensa no dia de aniversário	17	9%
Disponibilização de alguns serviços de cafeteria	113	58%
Flexibilidade de horário	150	77%
Parceria com ginásio/clínicas de fisioterapia	66	34%
Seguro de acidentes pessoais e de vida	58	30%
Seguro de saúde	140	71%
Telemóvel, carro ou internet móvel	12	6%
Não se aplica		0%
<i>Per-diem por deslocações ao estrangeiro</i>	1	1%
Espaço para pequenas refeições/almoço e conversas informais	1	1%

Questão 12

TABELA:

Q12	0	1	2	3	4	5	Total
A minha empresa respeita os prazos definidos para a execução das minhas tarefas.	3	6	9	28	103	47	196
A minha empresa estimula o trabalho em equipa.	2	9	14	50	82	39	196
A minha empresa proporciona formação personalizada de acordo com as minhas necessidades/funções.	2	9	18	40	85	42	196
A minha empresa proporciona-me estabilidade.	7	19	38	50	55	27	196
A minha empresa dá-me possibilidade de progredir na carreira.	6	10	13	22	95	50	196



Parte V – Envolvimento com a organização

Questão 13

TABELA:

Q13	0	1	2	3	4	5	Total
Participar na definição e/ou reestruturação dos processos que afetam as minhas funções é essencial.	10	0	9	30	95	52	196
A minha empresa tem critérios de Avaliação de Desempenho claramente definidos.	12	30	40	39	55	20	196
A Avaliação de Desempenho é importante.	5	7	8	27	81	68	196
A minha empresa comunica o resultado da minha Avaliação de Desempenho.	18	23	34	33	49	39	196
Um contrato efetivo é sinónimo de segurança no trabalho.	5	17	34	51	62	27	196
O facto de os meus valores estarem alinhados com os valores da organização contribui para a minha permanência.	3	5	16	38	87	47	196
Uma política de Recursos Humanos tem um papel importante para a minha permanência na empresa.	9	6	21	48	77	35	196
O fator salarial é importante para a minha manutenção na empresa.	5	5	9	27	99	51	196
Já me senti tentado em ir para outra empresa por causa do salário.	11	19	38	37	59	32	196
Os incentivos financeiros (tais como prémios) são importantes para mim.	5	5	6	25	94	61	196

Questão 14

O cargo que obteve mais respostas foi o de "programador".

Parte VI – Reconhecimento

Questão 15

TABELA:

Q15	0	1	2	3	4	5	Total
Funções semelhantes exigem remunerações semelhantes.	3	7	22	42	84	38	196
A antiguidade deve ser refletida na remuneração]	5	14	33	58	64	22	196
O mérito deve ser recompensado.	2	0	2	13	64	115	196
<i>Em processos de seleção para cargos superiores deve dar-se prioridade aos recursos humanos da empresa.</i>	8	2	15	55	65	51	196



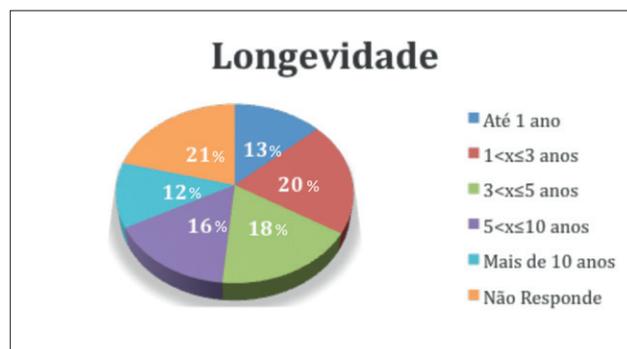
Questão 16

TABELA 6: Incentivos mais valorizados pelos colaboradores das empresas de TI.

Cod.	Incentivo Extra	Nº	%
5	Flexibilidade de horário	164	83,7%
8	Seguro de saúde	126	64,3%
2	Dias de férias extra em função de uma boa Avaliação de Desempenho	83	42,3%
1	Atividades de team building	79	40,3%
3	Dispensa no dia de aniversário	37	18,9%
4	Disponibilização de alguns serviços de cafeteria	34	17,3%
7	Seguro de acidentes pessoais e de vida	33	16,8%
6	Parceria com ginásio/clínicas de fisioterapia	16	8,2%
9	Ambiente	3	1,5%
10	Carro	1	0,5%
11	Prémio Anual	1	0,5%
12	Sustentabilidade, responsabilidade social e cultura organizacional	1	0,5%
13	Aumento ordenado	1	0,5%
14	Formação certificada	1	0,5%
15	Boa comunicação	1	0,5%
16	Plano de carreira e objetivos	1	0,5%
17	Lugar de garagem	1	0,5%
18	Prémios de produtividade	1	0,5%

Questão 17

Figura 3: Tempo máximo de permanência numa empresa de TI.



Questão 18

Figura 4: Questão referente à motivação do colaborador na empresa onde trabalha.



Artigo original, publicado em ATLÂNTICO BUSINESS JOURNAL, Volume 2, Número 1 < > outubro de 2018 © Atlântico Business School. Todos os direitos reservados.

Correspondência com o autor:

Costa, A., Gomes, I., Lei, J., Machado, J., Alves, R., Peixoto, J.P., Atlântico Business School, Av. dos Sanatórios, Edifício Heliantia, Valadares, Vila Nova de Gaia. e-mail: filipacosta.7@gmail.com; isabelnunesgomes@gmail.com; jose.machado@controlplan-consulting.pt joao.lei@lei.com.pt; rosario.m.alves@gmail.com; jpp@iesf.pt



BOAS PRÁTICAS DE FORMAÇÃO PARA A INOVAÇÃO EM PME

Oliveira, D.¹, Rocha, F.¹, Santos, P.¹

¹ Valadares, Portugal.

RESUMO:

A formação é uma estratégia facilitadora para a introdução da mudança, constituindo uma mais-valia para a Inovação, Produtividade, Competitividade e Rentabilidade das PME. Pretendeu-se construir um referencial de boas práticas de formação para suporte à Inovação que podem, e devem, existir nas empresas com vista à criação de uma cultura inovadora, com impacto direto no crescimento e competitividade. O estudo aqui apresentado teve como base os dados recolhidos e analisados ao longo das várias iniciativas que constituíram o projeto Qualiformar. Da análise dos dados foi possível verificar a enorme relevância atribuída à Inovação, sendo esta considerada, na quase totalidade dos casos analisados, um valor corporativo a assumir e a transmitir ao mercado. Conclui-se neste estudo que formação é um dos pilares da Inovação, seja desenvolvida no seu formato mais tradicional – presencial e síncrono – seja, por recurso a plataformas web e ao autoestudo - ensino à distância e assíncrono.

Palavras-Chave: Formação, Inovação, Competitividade, Boas-Práticas, Gestão.

Códigos JEL: M10

ABSTRACT:

Training is a facilitating strategy to support change, providing added value to innovation, productivity, competitiveness and profitability of SMEs.

The aim of this study was to build a framework of good training practices to support innovation that can, and should, be implemented in SMEs, aiming the development of an innovative culture with a direct impact on growth and competitiveness. The study presented here was based on the data collected and analyzed throughout the various initiatives that integrated Qualiformar project.

With the analysis of the data collected was possible to assume the importance of innovation for SMEs. Innovation should always be considered a corporate value, and known by the the market.

This study concludes that training is one of the pillars of innovation, either developed in its most traditional format - face-to-face and synchronous - or using web platforms - distance learning and asynchronous.

Key-Words: Learning Outcomes, Innovation, Competitiveness, Good Training Pratices, Business Management.

JEL Codes: M10

1. Introdução

O presente estudo resulta da análise de inquéritos, testemunhos e indicadores recolhidos no decurso do projeto Qualiformar promovido pela ADECE - Associação para o Desenvolvimento de Consultoria Aplicada em Ciências Empresariais, e cofinanciado pelo NORTE2020 e FEDER no âmbito do Sistema de Apoio a Ações Coletivas - Qualificação (SAAC) do Portugal2020. Este projeto teve início em Fevereiro de 2017 e decorreu ao longo de 18 meses, desenvolvendo uma estratégia concertada que visava sensibilizar e informar as PME da Região Norte, sobre o enquadramento, as medidas e as oportunidades de forma-

ção e qualificação disponíveis, proporcionando-lhes instrumentos de diagnóstico, informação sobre modalidades de financiamento e na disseminação de boas práticas com impactos diretos sobre competitividade e sobre o processo de inovação inerente à sustentabilidade e crescimento das empresas. O projeto abordou de forma estruturada a necessidade de preparar as PME para abordagens de inovação aberta (open innovation), incluindo o desenvolvimento de capacidade para explorar os potenciais benefícios de tais princípios através da inovação conduzida pelos colaboradores (*Employee-Driven Innovation* - EDI). Com base nos resultados do projeto Qualiformar, em que estiveram



envolvidas 122 PME da região Norte, verifica-se que apesar de se reconhecer a importância e a eficácia desta abordagem, esta é ainda uma prática pouco explorada nas organizações, apesar do amplo reconhecimento que a introdução sistemática de práticas de EDI aumenta a capacidade de inovação.

A geração e gestão eficientes do conhecimento interno devem, assim, ser vistas como pré-requisito para o sucesso com estratégias de inovação aberta (Aasen et al., 2012). Especificamente, a inovação conduzida pelos colaboradores assenta num conjunto de iniciativas internas, onde se destaca a formação, e resulta num interesse generalizado de melhoria contínua entre os funcionários, no aumento do comprometimento pessoal com os processos de inovação e na redução da resistência à mudança (Gressgård et al., 2014).

Pretendeu-se com este projeto acima de tudo, analisar a ligação da formação dos colaboradores com a inovação empresarial, identificando em simultâneo ao longo do estudo as boas práticas que podem, e devem, existir nas empresas com vista à criação de uma cultura inovadora, com impacto direto no crescimento e competitividade das empresas.

2. Revisão Literária

No processo de inovação conduzida pelos colaboradores, é necessário considerar fatores como o nível de liberdade e autonomia dos empregados, recompensas, cultura organizacional, apoio da gestão, colaboração, confiança e segurança emocional, permitindo dar tempo aos processos existentes de captura de ideias importantes e para que o comportamento inovador possa ocorrer. Uma análise dos recursos organizacionais de uma empresa deve incluir, para além dos itens comuns, a estrutura formal da empresa, o nível de controlo e coordenação dos sistemas, a cultura organizacional e os relacionamentos formais e informais dentro da empresa. Os recursos físicos devem incluir as instalações, equipamentos, tecnologias de informação e comunicação e outras ferramentas (Giannopoulou et al., 2014).

De uma forma sucinta e baseado em diferentes estudos podemos afirmar que entre os principais fatores identificados para o potenciar da inovação conduzida pelos colaboradores está a importância do reconhecimento pela gestão da necessidade de priorizar a inovação, e de se adotar processos eficazes de geração, registro, avaliação e realização de ideias. Outros fatores-chave são o clima de colaboração entre a gestão de topo e os colaboradores (Tierney et al., 1999; Wilkinson & Dundon, 2010), bem como a interação entre colegas, e entre os funcionários e outros indivíduos externos (distribuidores, clientes, investigadores, consultores, subcontratados, e até estagiários) (Cummins & Oldham, 1997; Smith et al., 2008).

Uma revisão da literatura mais abrangente e atual, visando mapear fatores que causam ou afetam o desenvolvimento de práticas de promoção da inovação conduzida pelos colaboradores, foi realizada por Smith et al. (2008). Eles identificam quatro fatores principais que influenciam a potencialidade desta abordagem: apoio da gestão, autonomia, cooperação e clima de inovação. Numa fase inicial da inovação, o apoio da equipa de gestão (chefias) destaca-se como suporte essencial ao processo de inovação, enquanto em fases posteriores, o foco da gestão deve mudar para a alocação de recursos. O segundo fator identificado por Smith et al. (2008) é autonomia, que assenta na delegação da autoridade e da tomada de decisão, criando oportunidades para que os colaboradores desempenhem as suas tarefas sem supervisão ou controlo intensivo. A autonomia é enfatizada como um facilitador significativo de inovação, particularmente nas fases de geração de ideias e refinamento de ideias. É comumente aceite que grupos colaborativos são geralmente mais criativos do que indivíduos quando se trata da geração e desenvolvimento de novas ideias. A heterogeneidade do grupo é vista como benéfica, ou até mesmo necessária, nas fases iniciais da inovação, enquanto em fases posteriores são mais adequados quando se promovem grupos homogêneos. Além disso, está demonstrado que o clima organizacional desempenha um papel importante na capacidade de inovação das organizações, nomeadamente em fases posteriores dos processos de inovação e em conexão com a inovação disruptiva (Axtell et al., 2000). É importante destacar ainda que a diversidade é geralmente vista como uma vantagem, e que um ambiente propício à partilha e criatividade e com tolerância ao fracasso, é determinante para a aprendizagem organizacional e capacidade de inovação.

Organogramas desenhados em torno de uma hierarquia muito segmentada, a existência de diferentes turnos de trabalho, uma cultura organizacional pouco motivacional são alguns dos fatores apontados como barreira à inovação conduzida pelos colaboradores de uma empresa. Por outro lado, características individuais, como o perfil empreendedor, competências solidificadas e experiência de trabalho, ou a combinação diversificada de diferentes conhecimentos e competências dentro das equipas de trabalho, são fatores tipicamente apontados como potenciais da inovação.

O conceito de que inovação define-se pela exploração bem-sucedida de novas ideias implica um foco nos processos de conhecimento como base para inovação e aprendizagem: a criação, interpretação, partilha, circulação de ideias e conhecimento na organização para além das fronteiras legais das próprias organizações (Høyrup (2010, p. 153).

Pesquisa sobre a inovação conduzida por funcionários, Employee-Driven Innovation (EDI), dá-se primazia à ideia



de que todo empregado tem potencial de inovação, independentemente da sua posição ou nível da educação (Kristiansen e Bloch-Poulsen, 2010).

No centro do conceito de inovação conduzida pelos colaboradores está a ideia de que um funcionário tem sempre um potencial inovador, não importando quais as suas habilitações literárias ou a área de formação que frequentou (Kristiansen e Bloch-Poulsen, 2010, p. 155). A inovação é impulsionada pelos colaboradores através de ideias, criatividade, competências e capacidade de solucionar problemas (Høyrup, 2010, p. 149). Por exemplo, Evans e Waite (2010) demonstraram que a participação em ações de formação motiva os funcionários a se comprometerem com o processo de inovação das empresas, em particular através de mudanças nas práticas de trabalho que utilizam. Inerente a essa perspetiva está a suposição fundamental de que os funcionários têm competências e ideias que podem fortalecer a capacidade geral de inovação de uma organização, uma vez garantidas as condições favoráveis para tal. Mais especificamente, Hewett (2005) afirma que é improvável que ocorra inovação se os colaboradores não estiverem fortemente envolvidos nos problemas que necessitam ser resolvidos e não acreditarem na importância do seu contributo. Isso não significa, no entanto, que a importância da liderança seja menos enfatizada. Os processos de inovação beneficiarão sempre o esforço dos gestores e dos especialistas na matéria (Aasen et al, 2014).

Importante será também não esquecer que, e de acordo com Anette et al (2016), o fenómeno da influência social manifestado no reconhecimento público e nos efeitos de rede, contribui de forma inquestionável para a inovação coletiva conduzida pelos colaboradores de uma empresa.

Os fundamentos da inovação conduzida pelos colaboradores podem ser definidos pelos seguintes três pilares, inter-relacionados: funções, ferramentas e cultura. Ainda, é necessário criar as condições adequadas para suportar o fluxo necessário de informações e o estabelecimento de conexões entre oportunidades, ideias, necessidades e problemas, sendo a formação um dos meios mais eficazes para tal.

O paradigma da gestão de conhecimento nas organizações é o fácil acesso a uma vasta quantidade de dados e conhecimento, com origem interna e externa, o que provoca problemas de seleção e sobrecarga de informação tornando importante o tratamento adequado de filtragem e combinação do conhecimento. O uso estratégico de intranets, social media e outros meios de comunicação internos, é uma resposta cada vez mais comum nas organizações, facilitando a aquisição e partilha de conhecimento relevante e estruturado (Gressgard et al, 2014).

Estudos foram já feitos que permitiram concluir que que os processos de aprendizagem e inovação estão estreitamente entrelaçados e constituem pré-condição um do

outro, sendo praticamente impossível separar processos de inovação e de aprendizagem. A formação produz resultados ao nível individual e organizacional que são importantes para o processo da inovação. Ao nível individual, a formação fomenta o avanço do conhecimento, potenciando a ocorrência de desafios inovadores. Ao nível organizacional, a formação pode induzir um clima de segurança e proteção que facilita a adoção de processos inovadores (Høyrup 2012).

Por essa razão, e com vista a promover a inovação conduzida pelos colaboradores, a gestão de topo deve incentivar a promoção de abordagens estruturadas, tais como um sistema de incentivo de ideias ou workshops/formação regulares, com o objetivo de potenciar e reunir ideias inovadoras (Teglberg-Lefèvre, 2010).

Por fim, não podemos deixar de referir que a abordagem à inovação orientada pelo colaborador, na qual os funcionários contribuem de forma sistemática e ativa para a geração de novas ideias que criam valor quando são implementadas apresentam também os seus problemas, especialmente ao introduzir uma maior variabilidade no processo de inovação. (Tirabeni et al 2016).

3. Análise Empírica

A ADECE, cuja designação, Associação para o Desenvolvimento de Consultoria Aplicada em Ciências Empresariais, é uma associação empresarial sem fins lucrativos constituída em Janeiro de 2016 e tem como missão apoiar a atividade empresarial, em geral, e a sustentabilidade das empresas, em particular, estimulando a iniciativa privada, o empreendedorismo, a inovação, a investigação e a formação, promovendo o desenvolvimento da economia de mercado, a criação de riqueza e uma melhor prestação de contributos à comunidade em todos os aspetos socioeconómicos da atividade empresarial.

3.1. O Projeto

O Projecto Qualiformar, promovido pela ADECE, desenvolvido no âmbito do Sistema de Apoio a Ações Coletivas - Qualificação (SAAC) e cofinanciado no âmbito do NORTE2020 e do FEDER, pretendeu dar resposta ao problema da falta de sensibilização e de conhecimento das PME da Região Norte (com particular destaque para as que atuam ou poderão vir a atuar nos domínios prioritários da Estratégia Regional de Especialização Inteligente da Região Norte (RIS3) “Cultura, criação e moda” e “Capital Humano e Serviços Especializados”), no que concerne às oportunidades de qualificação e formação existentes e aos benefícios e impactos que a sua implementação pode significar, ao nível da produtividade, inovação e criação de valor junto do seu capital humano, aposta que se refletirá no reforço da competitividade. A intervenção foi desenvolvida no sentido de, numa primeira fase, consciencializar as empresas das



oportunidades existentes e da importância da formação enquanto condição para a competitividade, impulsionando-as, numa segunda fase, a desenvolver ações, tomar medidas e disseminar boas práticas, contribuindo para a criação de condições de sucesso ao nível das práticas de inovação. Desta forma, pretendeu-se com este projeto contribuir para o cumprimento dos objetivos da Estratégia Regional de Especialização Inteligente da Região Norte (RIS3) de forma transversal e específica.

A contribuição específica para os objetivos da RIS3 da Região Norte decorreu da particular relevância atribuída aos domínios emergentes do “Capital Humano e Serviços Especializados” e da “Cultura, Criação e Moda”. Relativamente ao “Capital Humano e Serviços Especializados”, o contributo ocorreu no sentido em que o desenvolvimento de serviços intensivos em capital humano exige naturalmente alguma adaptação e reconversão das qualificações existentes e as empresas não têm conhecimentos suficientes para o fazerem sozinhas. Aliás, um dos pontos fracos apontados neste domínio é precisamente a indisponibilidade de informação organizada sobre dados de recursos humanos e cursos de formação. No domínio da “Cultura, Criação e Moda”, o contributo manifestou-se na medida em que apesar de haver recursos qualificados em determinados níveis (nomeadamente nas áreas criativas), são, no entanto, apontados como pontos fracos os insuficientes níveis de formação e capacitação do tecido empresarial, nomeadamente na área da inovação, e falhas na organização da oferta formativa, em particular ao nível da qualidade, competências abrangidas e articulação com cursos ministrados. Ao longo do projeto decorreram diversas atividades vocacionadas prioritariamente para as PME que atuam nestes domínios, sobretudo pela prioridade que lhes foi dada na sua participação e envolvimento, e também porque se tentou privilegiar a apresentação de boas práticas e casos ilustrativos de sucesso nestes setores.

O projeto também se enquadra de forma transversal para a RIS3, na medida em que foram desenvolvidas uma série de iniciativas na área da sensibilização e formação dos recursos humanos das PME, reconhecendo-se e reforçando o potencial dos recursos e ativos existentes na Região, permitindo assim aumentar a sua competitividade e contribuir para a prossecução da estratégia delineada.

3.2. Metodologia

No âmbito dos objetivos definidos para o projeto Qualiformar, pretendeu-se disponibilizar um referencial de boas práticas de formação para suporte à inovação nas PME. O estudo aqui apresentado teve como base os dados recolhidos e analisados ao longo das várias iniciativas que constituíram o projeto Qualiformar, nomeadamente, a realização de uma conferência inicial, cinco seminários e cinco workshops, cujos temas abordados basearam-se no papel

da formação como suporte ao processo de inovação.

Nestas iniciativas foram geridas um total de 453 inscrições (213 indivíduos), representando o envolvimento de 338 empresas (PME) da região Norte nas diversas iniciativas (122 empresas diferentes).

Os dados recolhidos, e que constituem a amostra deste estudo, foram baseados num total de 353 inquéritos, que permitiram promover diferentes abordagens ao tema em análise.

Os inquéritos foram desenvolvidos a partir de questões que permitiram caracterizar genericamente as PME envolvidas e as diferentes iniciativas realizadas.

Na construção dos diferentes inquéritos foi tida em atenção a formulação de questões de resposta direta, facilitando o tratamento estatístico posterior e a sistematização de resultados alcançados. Essa orientação teve ainda como objetivo facilitar o preenchimento dos inquéritos e contornar qualquer tipo de resistência. Assim, privilegiou-se o uso de verdadeiros e falsos e o uso de escalas classificativas de 1 a 3, sendo 1 atribuído à avaliação menos favorável e 3 à avaliação mais favorável, evitando também uma avaliação global para cada questão com grandes disparidades, levando o inquirido a tomar uma posição mais ou menos positiva. Em algumas questões, porém, disponibilizou-se o formato de resposta aberta, tipicamente como complementar à resposta direta, permitindo desta forma salientar aspetos pertinentes na perspetiva do inquirido, permitindo, dessa forma, uma análise mais detalhada.

3.3. Dados

A amostra foi maioritariamente baseada em empresas de micro, pequena e média dimensão (PME). A razão pela qual se induziu a exclusão (ou a pouca representatividade) das grandes empresas no âmbito deste estudo, deve-se ao facto de o panorama empresarial em Portugal ser fortemente caracterizado por PME, mas também pelo facto de o projeto ter sido desenvolvido no âmbito do Sistema de Apoio a Ações Coletivas - Qualificação (SAAC) e cofinanciado no âmbito do NORTE2020 e do FEDER, programas vocacionados para as PME. Também por essa razão o estudo foi direcionado a empresas da Região Norte, com particular destaque para as que atuam ou poderão vir a atuar nos domínios prioritários da Estratégia Regional de Especialização Inteligente da Região Norte (RIS3) “Cultura, criação e moda” e “Capital Humano e Serviços Especializados”.

3.4. Resultados

Com os dados recolhidos ao longo das diversas iniciativas desenvolvidas pelo projeto Qualiformar foi possível não só caracterizar a sensibilização das empresas para a implementação de boas práticas promotoras de uma cultura inovadora, como ainda contextualizar os efeitos efetivos da



formação para a inovação conduzida pelos colaboradores.

No sentido de construir um referencial de boas práticas de formação para suporte à inovação nas PME, a análise efetuada teve como base os dados recolhidos ao longo das várias iniciativas que constituíram o projeto Qualiformar, dos quais 55 inquéritos relativos ao Autodiagnóstico do posicionamento das PME face à formação e inovação, 44 relativos aos inquéritos de Boas Práticas de formação em inovação nas PME, 32 inquéritos respeitantes à conferência inicial, 105 inquéritos no ciclo de seminários, 93 inquéritos no ciclo dos workshops e 24 inquéritos na conferência final.

No âmbito dos vários inquéritos recolhidos e analisados, obtivemos uma caracterização das várias empresas envolvidas. Relativamente ao sector de atividade 75% das empresas enquadraram-se na área do Capital Humano e Serviços Especializados, 8% no sector industrial, 4% com atividade na área da Cultura, Criação e Moda, e 11% classificaram-se em “outras áreas”.

Numa primeira vertente de análise foi possível verificar a importância atribuída à inovação, sendo esta considerada, na quase totalidade dos casos analisados, um valor corporativo a assumir e a transmitir ao mercado de forma objetiva. O compromisso interno com a inovação é tipicamente transmitido através dos manuais de acolhimento ou da qualidade (quando aplicável), nos valores que a empresa defende ou na missão assumida para a atividade que desenvolve. No entanto, a manifestação concreta desse compromisso na organização é relativamente reduzida face à importância genericamente atribuída à inovação, com uma pequena percentagem de empresas a efetivamente adequar a organização a esta estratégia, chegando mais de metade das empresas a reconhecer a inexistência de departamentos ou equipas dedicadas, em exclusivo ou parcialmente, à investigação, desenvolvimento e inovação. A orientação dada à inovação é tipicamente bastante mais superficial do que aquilo que as próprias empresas consideram fundamental, tentando-se criar uma base de partida ao promover um ambiente cultural rico em processos que potenciem a criatividade e o comprometimento com a inovação através de ferramentas simples e tais como: o envolvimento dos colaboradores no processo de decisão, celebrando em conjunto os sucessos e as conquistas alcançadas pela empresa; a estruturação de processos de recompensa, não necessariamente baseados em recompensas monetárias, que premeiem a criatividade e o espírito crítico, que premeiem a criatividade e o espírito crítico; integração em redes empresariais, potenciando a relação de parceria e a colaboração com outras organizações; promoção de estruturas de decisão interna menos complexas e hierarquizadas; a promoção da inovação nas equipas de trabalho com recurso a reuniões de discussão orientada ou formação; a disponibilização de plataformas de reposi-

ção de conteúdos que promovem e incentivam a autoformação e a gestão de capital humano das organizações e disponibilizam um sistema de registo e edição coletiva de documentos.

É aceite que os colaboradores tendem a constantemente adaptar novos conhecimentos às suas práticas de trabalho e à sua realidade, pelo que é inquestionável que a formação é considerado para a inovação orientada para os funcionários

No caso da formação como fator impulsionador da inovação empresarial o estudo realizado revela que, embora cerca de 70% das empresas não aloquem um orçamento anual para atividades formativas, esta é uma premissa importante na estratégia das empresas, desenvolvendo-se planos de formação mais cautelosos e incisivos relativamente a necessidades que se vão revelando ao longo do ano. Mais que uma formação transversal, estandardizada e até repetitiva, mais de 90% das empresas aposta numa formação desenhada à medida exata das suas necessidades pontuais e à promoção de um ambiente potenciador da inovação. As áreas privilegiadas incidem na capacidade de desenvolver uma boa comunicação com o mercado e com as equipas, e nas ações de incentivo à criatividade. A comunicação é uma ferramenta chave nos dias de hoje face a um mercado globalizado e extremamente competitivo. Com uma boa comunicação a montante (clientes, mercado) e a jusante (fornecedores, parceiros e colaboradores) torna-se mais claro o posicionamento das empresas e dos seus produtos e serviços. Uma maior clareza do negócio leva à identificação mais eficaz de necessidades e a uma geração de ideias ganhadoras. É preciso fazer a diferença, e essa diferença só muito raramente surge de um golpe de pura sorte. Para além da comunicação, as empresas identificam a formação mais dirigida à criatividade, ao capital humano e ao conceito da inovação como fatores de elevado impacto para a sensibilização das organizações para o processo inovador. Nesta área é relevante também salientar a importância das redes sociais como meio de comunicação cada vez mais utilizado pelas empresas. A capacidade de implementar um canal de comunicação mais direto, com maior regularidade (dada a sua simplicidade) e sem necessidade de intervenção técnica ou demasiado formal, derruba em absoluto as resistências que pudessem ainda haver nesta área. As redes sociais permitem uma dinâmica de partilha de informação com o ecossistema em que a empresa se integra, complementar à sua presença institucional ou newsletter, que permite às empresas promoverem campanhas de marketing eficientes, “criar notícia” sem grandes investimentos e o manter de uma relação de continuidade essencial para qualquer negócio.

Não podemos deixar de registar uma vez mais a classificação obtida quanto às melhores práticas promovidas pelas empresas no seu geral. Novamente a formação toma



um lugar dianteiro defendendo-se a importância da formação contínua e do autoestudo. Neste campo recordamos a aposta cada vez maior das plataformas de autoestudo e/ou ensino à distância internas que privilegiam, mais que a gestão da distância/sincronicidade formador-formando implícita, a possibilidade de dosear os conceitos adquiridos em ritmo, quantidade e profundidade adequado aos objetivos estabelecidos. As empresas que desenvolvem plataformas de ensino à distância, ou repositórios de conteúdos, e promovem o acesso à formação dos seus colaboradores por esta via, permitindo encetar uma autoavaliação inicial, definir o nível de evolução pretendido e gerir a aquisição de conceitos de acordo com a sua disponibilidade e relevância, tornam o processo de formação muito mais eficaz e potenciador de resultados positivos, promovendo-se em última instância a inovação.

As empresas apontam ainda como práticas a implementar uma estruturação cada vez menos departamental simplificando o processo de decisão interno e reforçando o espírito de colaboração; a promoção de uma cultura de confiança na organização; e o esforço em criar equipas baseadas na diversidade cultural, etária e técnica.

A integração em redes empresariais é também um dos fatores críticos para reforço da capacidade de inovação de uma organização. É assumido na área da gestão moderna que uma empresa deve criar várias ligações de curto alcance para potenciar o efeito imediato de uma integração eficaz em rede, mas assegurar, por outro lado, ligações de longo alcance para aumentar esse efeito de rede, não só ao nível da eficácia mas também numa perspetiva de longo prazo. Numa rede empresarial predomina a troca de informação, a comunicação descentralizada e o relacionamento colaborativo. Esta teia que se vai desenhando, permite abrir o relacionamento da empresa para além do seu ecossistema mais direto (colaboradores, fornecedores e clientes), alcançando patamares de colaboração que envolverão outro tipo de intervenientes, alguns deles pouco prováveis numa cultura mais tradicional, como é o caso dos concorrentes, associações ou decisores públicos, que cada vez mais interagem e participam dos processos de inovação de uma empresa moderna.

Finalmente, não podemos deixar de registar que, apesar da relevância atribuída à inovação empresarial, as empresas não valorizam na mesma proporção a proteção intelectual, que pode ocorrer sob a forma de patentes, marcas, direitos de autor, entre outros. Cerca de 60% das empresas consultadas não assumem como prática frequente a proteção dos resultados obtidos com a inovação, através do reconhecimento legal de direitos sobre o desenvolvimento de novos produtos e processos de conhecimento, descurando em parte a proteção do próprio negócio em relação à concorrência. A propriedade intelectual deveria constituir a essência de uma economia de mercado global

e altamente concorrencial, conferindo aos seus titulares uma vantagem competitiva de extrema relevância.

Relativamente ao tipo de inovação mais comum nas PME analisadas há uma tendência que se aposte mais na Inovação Organizacional em detrimento de outras opções. É neste tipo de inovação que se integra o reforço da competitividade pela implementação de novos métodos organizacionais, pela promoção da formação, pelo desenvolvimento de uma cultura organizacional participativa, entre outros. Revela-se assim uma nova tendência na implementação de práticas inovadoras ao nível da gestão e da organização, um indicador de excelência para o reforço da competitividade empresarial nacional.

4. Conclusões

O conceito de formação é muitas vezes associado, única e exclusivamente à aquisição de novas competências e conhecimentos ou ao reforço das mesmas, reduzindo o seu impacto a uma perspetiva individual com eventuais efeitos colaterais para a empresa, mas não diretos. Verifica-se porém uma alteração significativa, quando analisamos a prioridade dada à formação quando esta se transforma numa das principais práticas promovidas no seio de uma empresa, com vista à promoção da inovação. A formação continua a ser o veículo de desenvolvimento e valorização profissional dos indivíduos, mas contribui também para uma maior proatividade e capacidade crítica, dinamismo das equipas, melhoria do ambiente de trabalho, promoção da partilha de conhecimentos e experiências, e todos estes fatores (e alguns mais) estimulam os colaboradores e constituem um fonte de inovação por excelência. A formação é hoje em dia mais que o cumprimento de uma mera obrigação legal. A formação é um investimento com impacto relevante na competitividade e sustentabilidade das empresas, e o motor interno que conduz a organização à inovação.

A formação é um dos pilares da inovação conduzida pelos colaboradores, seja no seu formato mais tradicional – presencial e síncrono – seja, por reforço a plataformas web e ao autoestudo - ensino à distância e assíncrono. O reforço dos conhecimentos, competências e capacidades de um colaborador permite criar as condições adequadas para o processo da inovação através de um conjunto vasto de fatores apresentados ao longo deste estudo, independentemente da dimensão, atividade ou localização da empresa. Para além disso, num ambiente de formação (formal ou autoestudo) são implementadas ferramentas adequadas para a criação de um canal direto de captação e desenvolvimento de ideias em ambiente de cooperação e partilha, entre todos os colaboradores, mas também com clientes e especialistas externos. De acordo com [Tidd e Bessant \(2009\)](#), sabemos que as empresas que implementaram práticas para apoiar a inovação conduzida pelos colaboradores reportam melhores resultados para



a sustentabilidade e para o desenvolvimento do negócio. Um pressuposto importante, para potenciar o maior impacto dessas práticas é, no entanto, garantir a sua integração não conflituosa no trabalho diário, garantido que o seu desenvolvimento não seja baseado em voluntariado ou em imposições acrescidas às tarefas e responsabilidades pré-existentes em cada função.

Em geral, as empresas apoiam os seus processos de inovação conduzidos pelos colaboradores, com base em ferramentas diversas, tais como:

- 1) ferramentas manuais, como listas e formulários, boletins informativos e quadros informativos;
- 2) ferramentas eletrônicas, como a intranet, repositórios de conteúdos ou quadros de divulgação de informação interna;
- 3) processos personalizados e procedimentos, como sistemas e rotinas para a captação e desenvolvimento de ideias, formação e projetos de pesquisa.

Além disso, as reuniões formais e informais (ambiente aberto) são oportunidades a não descurar para o desenvolvimento e a realização de boas práticas na promoção da inovação. Independentemente de serem usados de forma autónoma ou combinada, estas ferramentas foram consideradas como essenciais para apoiar os processos de participação dos colaboradores na inovação. No entanto, transformar estas práticas em inovação lucrativa, depende ainda de uma interação construtiva entre a gestão e os funcionários, uma cultura organizacional adequada e a implementação de ferramentas adequadas. O principal desafio das empresas é a gestão de uma tensão aparentemente insolúvel entre a necessidade de manter uma operação eficiente e, ao mesmo tempo, inovar os seus produtos e processos.

Tal como Peter Drucker disse um dia: “o desafio é conseguir que pessoas comuns tenham desempenhos incomuns”.

Referências Bibliográficas

- [1] Aasen, T. M., Amundsen, O., Gressgård, L. J., & Hansen, K., (2012), “Efficient generation and management of internal knowledge can thus be seen as a prerequisite for succeeding with open innovation strategies”.
- [2] Aasen, T. M., Amundsen, O., Gressgård, L. J., & Hansen, K. (2014),

Preparing organisations for employee-driven open innovation, *Int. Journal of Business Science and Applied Management / Business-and-Management.org*

[3] Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E., & Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 265-285.

[4] Cummings, A., & Oldham, G. R. (1997). Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee. *California Management Review*, 40(1), 22-38.

[5] Evans, K., and Waite, E. (2010), ‘Stimulating the innovation potential of “routine” workers through workplace learning’, *Transfer: European Review of Labour and Research*, Vol 16, No 2, pp 243–258.

[6] Giannopoulou, E., Gryszkiewicz, L., and Barlatier, P.J. (2014), ‘Creativity for service innovation: a practice-based perspective’, *Managing Service Quality*, Vol 24, No 1, pp 23–44.

[7] Hewett, T. T. (2005). Informing the design of computer-based environments to support creativity. *International Journal of Human-Computer Studies*, 63(4-5), 383-409.

[8] Høyrup, S. (2010), ‘Employee-driven innovation and workplace learning: basic concepts, approaches and themes’, *Transfer: European Review of Labour and Research*, Vol 16, No 2, pp 143–154.

[9] Høyrup, S. et al. (eds.), (2012), “Employee-Driven Innovation: A New Phenomenon, Concept and Mode of Innovation” © Palgrave Macmillan, a division of Macmillan Publishers Limited 2012.

[10] Johansson, Anette, Engström, Annika, McKelvie, Alexander, (2016), “An In-depth Investigation of Employee-driven Innovation”.

[11] Kentaro Watanabe, Ken Fukuda, Takuichi Nishimura, (2015), “A Technology-Assisted Design Methodology for Employee-Driven Innovation in Services”.

[12] Leif Jarle Gressgård Oscar Amundsen Tone Merethe Aasen Kåre Hansen, (2014), “Use of information and communication technology to support employee-driven innovation in organizations: a knowledge management perspective”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 18 Iss 4 pp. 633 – 650.

[13] Kristiansen, M., and Bloch-Poulsen, J. (2010), ‘Employee Driven Innovation in Team (EDIT) – innovative potential, dialogue, and dissensus’, *International Journal of Action Research*, Vol 6, Nos 2–3, pp 155–195.

[14] Smith, P., Kesting, P., & Ulhøi, J. P. (2008). What are the driving forces of employee-driven innovation? Paper presented at the 9th International CINet Conference, Valencia, Spain, September 2008.

[15] Teglberg-Lefèvre, A. C., (2010), “Modes of Approach to Employee-Driven Innovation in France: An Empirical Study. *Transfer: European Review of Labour and Research*”, 16(2): 211–226.

[16] Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52, 591-62

[17] L. Tirabeni, K. E. Soderquist, P. Pisano, (2016), “Driving Innovation by Enhancing Employee Roles: The Balancing Act of Employee-Driven Innovation”, *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering* Vol:10, No:1.

Correspondência com o autor:

Diana Oliveira, Flávia Rocha, Paula Santos. Valadares, Portugal
e-mail: dianaoliveira@abs.pt; flaviarocha@abs.pt; ps@ies.pt



MODELO DE DESBUROCRATIZAÇÃO NO ENSINO

Nouversa, C.¹, Tiago Pinho, T.¹, Telhada, J.¹, Barreto, L.¹

¹ Escola Superior de Ciências Empresariais de Setúbal, Portugal.

RESUMO:

Atualmente, a informação é fundamental para qualquer organização e o seu sucesso depende da forma como se procede à gestão da mesma. O processo de gestão da informação do Sistema Educativo, em geral, e de uma instituição de ensino, em particular, é um processo burocrático e complexo, onde se verifica a fragmentação da informação. De forma a contrariar essa realidade, deve-se fomentar a simplificação de processos, adotando uma cultura de melhoria contínua. Por outro lado, sugere-se uma infraestrutura adequada que permita a integração não só dos dados, mas que potencie a sua transformação em conhecimento. A simplificação e respetiva informatização dos dados permitirão eliminar a burocracia associada à gestão dos processos, agilizando os mesmos e traduzindo-se em criação de valor no sector da educação. Salienta-se, contudo, a importância de garantir que a solução proposta é baseada nas características de cada uma das instituições de ensino, e do Sistema Educativo, em geral.

Palavras-Chave: Criação de Valor na Educação, Filosofia Lean, Reengenharia de Processos, Sistema Integrado de Informação.

ABSTRACT:

Nowadays data is crucial for any organization and its success depends on how it's managed. The management's information process of the education system in general, and of an educational institution, in particular, is a complex and bureaucratic process, where occurs information's fragmentation. In order to counter this reality, people should be encouraged to simplify procedures by adopting a culture of continuous improvement. On the other hand, it is suggested an appropriate infrastructure that enables not only data integration but potentiates its transformation into knowledge. The data simplification and computerization will remove the bureaucracy associated with the management of processes, streamlining and translating them into the creation of value in education sector. It should be noted, however, the importance of ensuring that the proposed solution is based on the needs and characteristics of each educational institutions, and the education system, in general.

1. Introdução

O processo de gestão da informação numa instituição de ensino é um processo burocrático e complexo. Se entendermos essa realidade a todo o Sistema Educativo, ou seja, a todas as instituições de ensino, a complexidade aumenta exponencialmente, o que se traduz na necessidade impreterível de recorrer ao conceito e aplicação da gestão logística. Dada a dimensão da organização que semelhante engrenagem representa, a gestão logística deve ser utilizada como o instrumento que garante os corretos e atempados fluxos, essencialmente de informação, entre todos os intervenientes do Sistema Educativo. Existem algumas iniciativas por parte do Governo com o intuito de introduzir uma modernização administrativa na Administração Pública (AP), em particular no sector da educação. No entanto,

verifica-se que estas ainda não são suficientes, existindo algumas lacunas no que diz respeito ao apoio na gestão dos estabelecimentos de ensino e respetiva comunicação com o Ministério da Educação (ME), surgindo, desta forma, a necessidade de um sistema de informação integrado. Cada vez mais se verifica que as tecnologias de informação devem ser encaradas como uma componente estratégica na gestão de uma organização, independentemente das especificidades da mesma. Esta forma de pensar e agir não deve ser descuidada na vertente da educação, uma vez que as instituições de ensino não são mais do que organizações, com características muito próprias. Qualquer uma das áreas de atuação de uma instituição de ensino está repleta de processos que direta, ou indiretamente, estão relacionados com a criação de valor na educação.



Nesse sentido, estes devem ser alvo de melhoria contínua. Desta forma, a aplicação da filosofia lean no sector da educação tem como objetivo detetar e eliminar desperdícios nos vários processos que integram a rede de instituições do Sistema Educativo, de forma a melhorar os mesmos, garantindo um melhor serviço. Esta transformação no sector da educação requer a definição e implementação de uma estratégia de mudança, partindo de uma vontade e esforço conjuntos entre o Ministério da Educação e a globalidade de todas as instituições de ensino existentes do país.

2. Enquadramento

O conceito de cadeia de valor não é novo, (Porter, 1985 e Deming, 1986 in Bolstorff e Rosenbaum, 2007). No modelo de Porter (1985), a cadeia de valor diz respeito a um conjunto de atividades que criam valor para uma organização, permitindo obter vantagem competitiva. Engloba dois tipos de atividades: primárias (logística de entrada, operações, logística de saída, marketing e venda e serviço) e de suporte ou secundárias (infraestruturas, gestão de recursos humanos, desenvolvimento tecnológico e compras ou *procurement*) –

A análise da cadeia de valor é uma ferramenta útil para identificar os fatores críticos de sucesso e as competências essenciais e tem como objetivo desenvolver vantagens competitivas numa instituição (Hutaibat, 2011).

A definição de cadeia de valor é mais frequente no sector da indústria e deve ser um posicionamento estratégico da empresa, assente numa estratégia que passa pelo desenho radical do negócio, reengenharia, permitindo identificar possíveis estrangulamentos, bem como definir uma rota a seguir na determinação do valor introduzido (Merwe e Cronje, 2004). Deve ser encarada como uma ferramenta que também faz uso das tecnologias da informação, recorre à formação de parcerias, à externalização de algumas atividades, à gestão efetiva da mudança e ainda à capacidade em ser proactivo (Carvalho, 2004a).

No entanto, também pode ser abordada em outros sectores, como o da educação. As instituições de ensino superior sofrem uma pressão constante no sentido de criarem valor e se tornarem organizações competitivas. Por isso, devem ser encaradas como uma indústria de serviços, definindo as competências essenciais e reconfigurando a cadeia de valor (Pathak e Pathak, 2010).

Existe uma ideia generalizada de que a AP é caracterizada por modelos sobrecarregados de burocracia, facto que coloca em causa os níveis de desempenho desse sector. Nesse sentido, como resultado da necessidade de mudança, a AP tem sido alvo de várias reformas em diversos sectores, ao longo dos últimos anos, sendo a educação um desses serviços (GPTIC, 2011).

Uma das medidas implementadas, em 2007, pelo XVII Governo de Portugal, no sentido de melhorar a eficiência no sector da educação, foi o Plano Tecnológico da Edu-

cação (PTE). Este inclui a implementação de uma série de projetos, no sentido de dotar os estabelecimentos de ensino das condições essenciais para “a construção da escola do futuro e para o sucesso escolar das novas gerações de Portugueses”, propondo a integração das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) nos processos de ensino e de aprendizagem e nos sistemas de gestão (Resolução do Conselho de Ministros n.º 137/2007 de 18 de Setembro, p. 6564). Sendo a monitorização do desempenho um dos processos de suporte à gestão da mudança e melhoria, este deve ser encarado como um dos objetivos principais de qualquer AP (Pinto, 2009). No entanto, o autor interroga-se sobre se estará a ser pensada a implementação de um modelo integrado de gestão e melhoria do desempenho dos serviços públicos e ainda se existe vontade política e capacidade organizativa suficiente para o concretizar.

A necessidade de mudança justifica-se com o objetivo de garantir a criação de valor, sendo fundamental alinhar a estratégia da organização com os processos e recursos disponíveis. Nesse sentido, é necessário um maior envolvimento e compromisso dos trabalhadores, de forma a conseguir a mudança comportamental, cultural e organizacional exigida (Serrano e Fiatho, 2005).

2.1. Sistemas de Informação

A análise dos dados de uma organização, devidamente processados, traduz-se em informação, matéria-prima necessária para a tomada de decisão e fundamental para a gestão estratégica (Matos e Ramos, 2009). Esta deve ser transformada em conhecimento, pois só este permite a acção por parte dos decisores e a respectiva tomada de decisão (Serrano, Caldeira e Guerreiro, 2004), sendo uma das chaves para a vantagem competitiva (Bowersox e Closs, 1996). A função de um SI numa organização é facultar aos responsáveis pela decisão, a informação necessária para as decisões, apoiar o desempenho do sistema de operações e assegurar a comunicação entre os elementos da organização (Caldeira, 2008).

Nesse sentido, um SI deve ser encarado como uma infraestrutura de suporte ao fluxo de informação na organização (Gouveia e Ranito, 2004). Por esse motivo, deve ser considerado uma ferramenta de comunicação e de gestão da informação e do conhecimento, que conduz a uma organização mais informada, flexível e orgânica, na medida em que leva a um achatamento da pirâmide hierárquica, promovendo a propagação da informação a todos os colaboradores (Serrano e Fialho, 2005). Um SI é uma ferramenta extremamente importante para as organizações, na medida em que contribui para a criação de valor e de vantagem competitiva: elimina burocracia, acelera processos e fluxos de trabalho, facilita a interação entre os intervenientes, melhora a eficiência e a eficácia e cria valor público (Pinto, 2009). Este deve permitir o apoio administrativo,



a diminuição de erros (Saud et al., 2011), proporcionar a integração das pessoas e possibilitar a criação de redes que incentivem e facilitem a partilha de informação (Figueiredo, 2005).

2.2. Abordagem Integrada

As empresas necessitam de ter uma visão holística da interação entre os seus objetivos e a sua estratégia, de forma a obter a necessária reestruturação (Gadde, Hakansson e Persson, 2010). Apesar de ser um processo complexo, os benefícios de uma cooperação inter-organizacional ultrapassam substancialmente uma atividade de gestão direta, sendo fundamental a existência de um SI, de forma a garantir a integração dos dados (Ballou, 1992). Este deve suportar os fluxos de informação intra e interempresas, permitindo uma melhor integração entre atividades, despoletando fluxos físicos ou sendo uma consequência destes. Um SI é um recurso que por si só, não resolve problemas, mas é um elemento com potencial integrador (Carvalho, 2004b). - segurança, licenciamento, atualizações, antivírus, entre outros (O'Doherty, 2010), desta forma otimizando os recursos disponíveis (Noor et al., 2010). Possibilita a promoção da inovação e agilidade, o que permite criar valor para as instituições de ensino (Gital e Zambuk, 2011). Trata-se de uma solução de baixo custo, sendo em alguns casos, gratuita, facto que permite lidar com as dificuldades atuais das instituições: apertadas restrições no orçamento e constante mobilidade dos alunos (Behrend et al., 2011).

De referir que, a nível internacional, a escola *Hudson Falls*, em Nova Iorque, adotou a solução *HP SchoolCloud*, uma aplicação cliente-servidor que, embora não sendo verdadeiramente baseada em CC, oferece serviços semelhantes. Esta solução permitiu diminuir de 1.400 computadores para 10 servidores (HP, 2012).

A *Fujitsu* e o Instituto Avançado de Ciência e Tecnologia do Japão desenvolveram uma solução baseada em CC que permitiu reduzir os 120 servidores existentes para 30, permitindo rentabilizar os recursos existentes. O objetivo é passar de uma taxa de utilização de 10% para 90% e expandir a solução para outros serviços, incluindo administrativos (Fujitsu, 2018).

A escola *Watershed*, situada no Colorado, decidiu adotar a solução *Google Apps Education Edition*, um conjunto de aplicações de comunicação e colaboração, adequadas para escolas e universidades (British Business Forum, 2012).

Várias escolas do ensino secundário (Escola *Kello* na Finlândia, Escola Profissional de Copenhaga, entre outras), bem como instituições do ensino superior (Universidade de Bolonha, Universidade de *Middlesex*, Instituto Universitário Europeu, entre outras), já adotaram as soluções da *Microsoft* baseadas em CC, proporcionado aos estudantes, funcionários e professores, aplicações que podem ser usadas para colaboração e comunicação online, por um lado, e

por outro, permitindo reduzir custos (Microsoft, 2012a).

O departamento de Educação do *Kentucky* adotou uma solução baseada em CC em todas as escolas, a qual fornece ferramentas de comunicação e colaboração, o que permitiu poupar mais de 6 milhões de dólares (Microsoft, 2012b). Nos Estados Unidos, a adoção de uma solução de CC da *IBM*, permitiu, num conjunto de instituições de ensino, a integração de várias aplicações críticas, aumentando a eficácia e eliminando a ocorrência de erros na introdução manual dos dados (IBM, 2012).

2.3. Filosofia Lean na Educação

A filosofia *Lean* tem a capacidade de reduzir os custos e melhorar drasticamente a qualidade e os seus limites ainda não são conhecidos (Womack, Jones e Roos, 1990). É uma ferramenta de reengenharia utilizada para implementar a mudança e tem como objetivo mudar os processos de trabalho, através da redução contínua de desperdícios (Sanders, 2012; Fliedner, 2012; Pinto, 2006). Não é possível aplicar e manter um fluxo de valor numa organização, segundo uma filosofia *Lean*, se for identificado um excesso de pessoas, espaço, tempo e ferramentas (Womack e Jones, 1994).

O foco da filosofia *Lean* é a melhoria de processos, ou seja, melhorar o desempenho - fazer mais, usando o mínimo de recursos - com menos (Russel e Taylor, 2011). Se usada corretamente proporciona duas formas de aumentar o valor: reduzindo o desperdício e, portanto, o custo de um produto ou serviço e aumentando o número de atividades que acrescentam valor sem aumentar o custo do serviço ou produto, o que pode ser conseguido simplificando processos e a capacidade de fazer mais com menos recursos (Radnor, 2011; Greasley, 2009).

A filosofia *Lean* não é passível apenas de ser aplicada no sector da indústria, nem pode ser encarada apenas como forma de reduzir custos. Deve ser vista como uma melhoria estratégica, de aplicação universal e quando adaptada às necessidades específicas de uma organização, conduz a um maior desempenho, ao aumento da eficácia, à redução de custos, ao aumento da satisfação do funcionário e a uma maior satisfação do cliente/qualidade (Ziskovsky e Ziskovsky, 2007). Pode ser de grande utilidade para organizações do sector de serviços, se for utilizada como uma abordagem para a melhoria e inovação contínua nos processos de trabalho (Suárez-Barraza, Smith e Dahlgaard-Park, 2012).

Os princípios *Lean* podem ser adotados com sucesso em organizações do sector público, e existem vários casos de estudo, sobre os quais se obtiveram resultados significativos (Radnor e Walley, 2008), em particular no sector jurídico de Portugal e do País de Gales (Hines, Martins e Beale, 2008).

No entanto, a implementação do *Lean* no sector público ainda encara alguns desafios (Radnor e Boaden, 2008):
➤ como convencer as pessoas a adotar os princípios



Lean, quando estes podem implicar a extinção ou realocação da sua posição?

- ▶ quais os processos que podem ser alvo dos princípios *Lean*?
- ▶ como garantir que a filosofia *Lean* é mais do que conjunto de ferramentas, é a única forma de trabalhar nos serviços públicos?

Existe muito potencial para a aplicação do *Lean* nas instituições de ensino, de forma a melhorar o valor para o cliente e a eliminar o desperdício (Hines e Lethbridge, 2008). No entanto, devem ser mais direcionadas para a vertente das operações ou para a parte administrativa, do que propriamente na vertente do ensino ou da investigação. O sucesso da sua implementação só é possível se a iniciativa partir do topo, pois qualquer outra abordagem que não seja top-down, pode conduzir ao fracasso (Comm e Mathaisel, 2005b).

Para a implementação de uma filosofia *lean* no ensino, são sugeridas as seguintes recomendações (Comm e Mathaisel, 2005a):

- ▶ garantir que todos os envolvidos têm formação sobre conceitos *Lean*;
- ▶ aplicar os cinco princípios *Lean*: *Value, Value Stream, Flow, Pull, Perfection*. (especificar o valor, identificar o fluxo de valor, criar fluxos contínuos, produção “puxada” - pull, procurar a perfeição);
- ▶ definir métricas adequadas para sucesso;
- ▶ continuar a desenvolver o outsourcing, programas de colaboração e iniciativas que envolvam tecnologia.

Para desenvolver uma estratégia integrada e abrangente de melhoria, que auxilie as instituições de ensino a melhorar seu desempenho, deve-se considerar quatro elementos chave (Stecher e Kirby, 2004):

- ▶ definir um sistema de autoavaliação como um dos objetivos institucionais;
- ▶ encarar o sistema escolar como um processo integrado;
- ▶ desenvolver e aplicar uma base de conhecimento sobre práticas eficazes, em diferentes contextos/situações;
- ▶ envolver todos os participantes no processo, em particular, os professores, de forma a que estes se sintam como partes integrantes e contribuam para a melhoria.

O objetivo da aplicação da filosofia *Lean* é a eliminação do desperdício e este pode ser encontrado sob a forma de inventário, defeitos, excesso de produção, movimentação, espera, transporte e processamento. No sentido de eliminar os desperdícios e tornar as instituições de ensino mais eficientes e mais eficazes, recomenda-se a aplicação de (Maguad, 2007):

- ▶ Filosofia dos 5S (neste caso, os locais que poderiam beneficiar mais seriam as zonas de armazenamento);

- ▶ “*Mistake Proofing*” (os processos devem ser implementados de forma a ser possível determinar quando e onde os erros poderão ocorrer e possíveis causas e ainda formas de prevenir que aconteçam);
- ▶ Mapas de Fluxo de Valor (o objetivo é demonstrar como atividades, materiais e informação estão interligados, de forma a determinar onde o valor do cliente é criado e quais os passos que não acrescentam valor ao processo e que contribuem como desperdício);
- ▶ conceito de troca rápida (equipar as salas com todo o material necessário, de forma a evitar que os professores tenham de levar o seu próprio equipamento para cada aula);
- ▶ autoinspeção (cada um dos colaboradores deve ser instruído a ser responsável pelo seu próprio trabalho, de forma a identificar e corrigir os erros numa fase inicial do processo);
- ▶ manutenção preventiva total (ou seja, garantir que os equipamentos e as máquinas estão operacionais e disponíveis quando são necessários);
- ▶ *Kaizen* (melhoria contínua, usando a abordagem PDCA na resolução de problemas);
- ▶ trabalho em equipa.

Os princípios *Lean* podem ser aplicados, de alguma forma, a quase todos os tipos de tarefas, incluindo aquelas que implicam um trabalho intelectual, ou seja, são executadas por pessoas que detêm o conhecimento do “saber fazer” na sua cabeça. Para isso deve-se seguir os seguintes princípios (Staats e Upton, 2011):

- ▶ a eliminação constante do desperdício;
- ▶ especificar todo e qualquer tipo de conhecimento considerado fundamental, ou seja, deve ser colocado no papel;
- ▶ especificar como os colaboradores devem comunicar;
- ▶ utilizar o método científico para resolver rapidamente os problemas;
- ▶ reconhecer que um sistema *Lean* é um processo contínuo;
- ▶ devem existir líderes a chefiar a implementação dos processos *Lean*.

Relativamente à aplicação do conceito de melhoria contínua na educação, é possível recolher sugestões de outros sectores de atividade, no sentido de desenvolver estratégias para melhorar o desempenho e a eficácia das instituições de ensino. Nesse sentido, Stecher e Kirby (2004) apresentam cinco casos de estudo nos EUA: dois no sector industrial e ambos modelos de melhoria organizacional (o programa nacional de atribuição de prémios de qualidade - *Malcolm Baldrige* - e o sistema de produção da Toyota -TPS) e os restantes três, no sector dos serviços, incluindo o sector da saúde e o sector da advocacia, que poderão servir de base para a elaboração de algumas diretrizes para a avaliação do desempenho.



Um outro projeto sobre a aplicação da filosofia *Lean* nos processos administrativos de uma universidade, teve como resultado um novo processo melhorado, num período de oito semanas, permitindo eliminar grande parte dos desperdícios existentes e cumprir as metas estabelecidas. Inicialmente, consistiu na aprendizagem dos princípios, ferramentas e práticas do *Lean* pelos estudantes e, posteriormente, num esforço comum entre estudantes, professores e administrativos, foi possível proceder à aplicação daqueles nos processos da universidade, como forma de aprendizagem inovadora e envolvente (Doman, 2011).

São ainda apresentados quatro casos de estudo em escolas, referentes à aplicação da filosofia *Lean* na educação, em particular na melhoria da aprendizagem do aluno. Estes projetos foram desenvolvidos pela *Lean Education Enterprises*, segundo a filosofia *Lean Education* (Le2TM), ou seja, o conceito *Lean* adaptado à educação (Ziskovsky e Ziskovsky, 2007):

- ▶ **Caso de Estudo 1:** deteção dos fatores que influenciam o tempo de aprendizagem e elaboração de um plano de gestão dos mesmos. Os resultados obtidos com a aplicação da filosofia *Lean* foram: recuperação de uma média de 120 horas de trabalho de cada professor; maiores níveis de cooperação entre docentes e uma melhoria na aprendizagem por parte do aluno;
- ▶ **Caso de Estudo 2:** determinação da melhor abordagem para melhorar as notas de matemática numa escola pública do 1o ciclo, a qual incluiu a conceção e criação de uma ferramenta de avaliação para medir o desempenho dos alunos. O projeto contribuiu para um significativo desempenho dos alunos (média do grupo de teste - melhoria de 116%, a mais elevada melhoria individual - 343%);
- ▶ **Caso de Estudo 3:** determinação da melhor forma de melhorar o desempenho dos alunos, em particular, os resultados de testes de diagnóstico, de forma a que os docentes pudessem rever e melhorar os métodos de ensino para preparar os alunos para os Exames Nacionais;
- ▶ **Caso de Estudo 4:** desenvolvimento de um sistema de ensino para a melhoria contínua da aprendizagem do aluno. O projeto resultou no desenvolvimento de um sistema nacional de ensino reconhecido, o qual permitiu a obtenção de um aumento de 65% no número de alunos aprovados no exame nacional de línguas.

Outros exemplos mostram o impacto da aplicação dos princípios *Lean* em diversas escolas dos Estados Unidos. Os projetos abrangem diversas áreas desde a melhoria de notas e do desempenho dos alunos, desenvolvimento profissional colaborativo, organização do espaço de trabalho, entre outros (Lean Education Enterprises, 2012).

Uma outra vertente da aplicação do pensamento *Lean* tem sido no desenvolvimento de *software*. A sua aplicação permite a identificação de desperdícios no processo, contribuindo para aperfeiçoar e ajustar continuamente o processo de desenvolvimento do mesmo, de forma a melhorar o seu desempenho (Petersen e Wohlin, 2010). Permite, ainda, melhorar a capacidade de resposta às necessidades dos clientes, criando valor para o mesmo (Petersen e Wohlin, 2011).

Para que a abordagem *Lean* seja bem-sucedida, a mudança deve ser feita de uma forma contínua e incremental, de forma a poder avaliar o desempenho do processo de desenvolvimento de *software* (Petersen e Wohlin, 2010). Deve-se ainda seguir as seguintes recomendações no desenvolvimento de *software*: eliminar o desperdício, construir qualidade, criar conhecimento, adiar o compromisso, rapidez na entrega, respeitar as pessoas e otimizar “o todo” (Poppendieck e Poppendieck, 2006).

A implementação da melhoria contínua, só faz sentido num processo mais amplo e a longo prazo, de planeamento e controlo de qualidade do desempenho da organização, devendo ser planeado, controlado e monitorizado (Sanders, 2012). Para implementar um sistema de gestão de qualidade, deve-se definir corretamente as atividades, procedimentos e tarefas de cada processo e efetuar a sua atualização tecnológica, de forma a melhorar e simplificar a organização (Capricho e Lopes, 2007).

Um sistema de qualidade pode ser aplicado em qualquer tipo de organização (produção, serviços, governamental, sem fins lucrativos) e promove a melhoria de produtos e de serviços, a satisfação de clientes e fornecedores, os resultados financeiros, a redução de custos (Walton, 1986 in Powell, 1995), a redução de tarefas repetidas, o aumento do envolvimento dos colaboradores, o trabalho em equipa, a redefinição de processos, benchmarking competitivo, a medição constante de resultados, relações mais estreitas com os fornecedores, entre outros (Ross, 1993 in Powell, 1995).

Para que o processo de implementação do sistema de qualidade numa instituição de ensino superior seja bem-sucedido, sugere-se o seguinte (O'Mahony e Garavan, 2012):

- ▶ o *focus* deve ser no processo e não apenas nos resultados;
- ▶ deve-se criar uma política de melhoria contínua;
- ▶ a política de qualidade a implementar deve ser clara;
- ▶ deve-se procurar entender as necessidades dos clientes;
- ▶ deve haver um total compromisso por parte da direção e das partes interessadas;
- ▶ deve-se estar preparado para assumir uma perspetiva de longo prazo;
- ▶ o papel dos consultores externos é muito importante.

Qualquer organização de ensino superior, do sector privado ou do sector público, pode desenvolver uma metodologia de melhoria contínua, quer num contexto de



gestão de qualidade total, quer como uma estratégia independente. Deve ser, no entanto, adaptada de acordo com as características particulares de cada uma (Tarí, 2008), sendo necessário contrariar a possibilidade de uma cultura resistente à mudança (Powell, 1995).

3. Modelo Conceptual

No presente capítulo pretende-se apresentar o Modelo Conceptual.

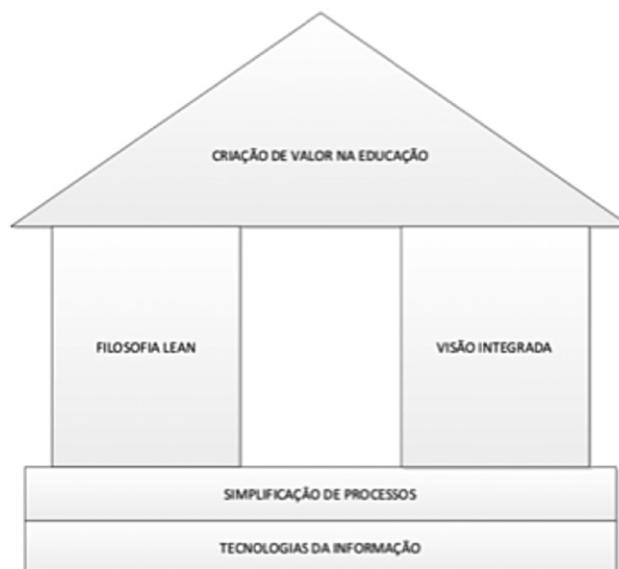
3.1. Enquadramento

O objetivo principal do modelo é permitir a simplificação ou desburocratização do processo de gestão e comunicação entre o ME e as instituições de ensino, bem como entre todos os intervenientes no SE, de forma a contribuir para a criação de valor na educação. Em particular, pretende:

- ▶ uniformizar os processos na recolha, no processamento e tratamento dos dados;
- ▶ melhorar a integridade e a qualidade dos dados;
- ▶ permitir o acesso em tempo real aos dados, garantindo segurança e privacidade;
- ▶ fomentar novos canais de comunicação e/ou melhorar os existentes;
- ▶ otimizar os recursos disponíveis;
- ▶ fomentar a simplificação e melhoria de processos e de práticas, reduzindo o tempo de execução e fomentando a redução/eliminação de desperdícios;
- ▶ criar uma cultura que assente numa filosofia de melhoria contínua;
- ▶ prestar apoio na tomada de decisão, quer ao nível da instituição de ensino, quer ao nível do ME;
- ▶ simplificar e melhorar a prestação de serviços aos vários intervenientes no SE: ME, instituições de ensino, docentes, funcionários não docentes, alunos, EE, municípios, fornecedores, entre outros;
- ▶ satisfazer as necessidades do atual SE, mas também, permitir satisfazer as decorrentes de eventuais futuras alterações no mesmo (dimensão, estrutura e funcionamento);
- ▶ fomentar uma visão integrada de todo o SE;
- ▶ contribuir para a criação de valor na educação;
- ▶ garantir formas de avaliação das soluções a implementar, de forma a monitorizar o acréscimo de valor.

Tal como referido, o principal objetivo do modelo proposto é a criação de valor na educação. Nesse sentido, existem dois conceitos fundamentais que se apresentam como sendo os alicerces do próprio modelo e que devem fazer parte integrante de qualquer abordagem ao mesmo: a filosofia *Lean* e uma visão integrada. Como características unificadoras e de suporte de todo o processo, devem ser ainda consideradas a simplificação de processos e as tecnologias de informação (Figura 1).

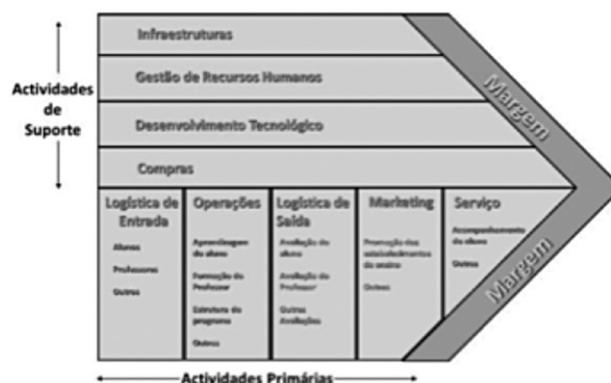
Figura 1: Modelo conceptual de criação de valor na educação.



Uma vez que o objetivo é a criação de valor na educação, deve-se definir um plano de atuação que inclua a identificação das atividades existentes no SE, que acrescentam valor ou que não acrescentando valor, são, contudo, necessárias. Por outro lado, deve também permitir eliminar as atividades que não contribuem para a criação de valor. Nesse sentido, e tomando como ponto de partida, o modelo da cadeia de valor de Porter (1985) pretende-se fazer uma analogia, identificando a cadeia de valor na educação (Figura 2).

Tal como no modelo do referido autor, a cadeia de valor inclui um conjunto de atividades primárias e de suporte, que contribuem para a construção de valor, mas neste caso, na educação.

Figura 2: Cadeia de valor na educação.



Os parágrafos seguintes descrevem cada uma destas atividades. Para a criação de valor na educação podem-se considerar como atividades primárias: logística de entrada,



operações, logística de saída, marketing e, por último, serviço.

A logística de entrada inclui todos os serviços necessários na produção de um outro serviço: a criação de valor na educação. Neste caso, pode incluir o ingresso do aluno nas diversas etapas do SE, o processo de recrutamento de docentes e outras atividades que possam acrescentar valor. Como a criação de valor na educação significa sobretudo a criação de valor para o aluno, estas atividades devem ser encaradas como serviços que devem acrescentar valor no processo de educação do mesmo. O aluno apenas será beneficiado se o processo de recrutamento de docentes efetivamente selecionar os melhores professores.

Já no caso do ingresso do aluno, este pode ser visto como o conjunto de serviços prestados que garantem que o ensino é efetivamente pensado na educação e aprendizagem do aluno e que este não sofre algum tipo de formatação de forma a atingir ou superar os critérios de um qualquer sistema de ingresso imposto.

Numa abordagem mais simplista, em que se considera a criação de valor para a organização (ME e/ou instituição de ensino), a logística de entrada, pode dizer respeito ao processo de matrículas e ao processo de recrutamento de docentes, mas meramente do ponto de vista de gestão. Neste caso, coincide com o descrito como sendo uma atividade de suporte, os recursos humanos. As operações incluem o processo de aprendizagem do aluno, o processo de ensino, competências e formação do professor, a estruturação/revisão dos programas curriculares e outras atividades que possam acrescentar valor na educação.

A logística de saída pressupõe todas as atividades relacionadas com a avaliação de alunos e de professores e outras avaliações que contribuam para o acréscimo de valor na educação. Deve ser encarada de acordo com as diversas etapas do percurso escolar de um aluno. A forma como se processa a avaliação de um aluno influencia e condiciona a sua passagem para o próximo nível da sua aprendizagem. Na transição de uma etapa escolar para outra, a logística de saída da etapa anterior, pode ser encarada como o input para a logística de entrada da etapa seguinte.

O marketing refere-se às atividades de promoção das instituições de ensino, englobando a relação destas com a comunidade de uma forma geral. O propósito é obter vantagem competitiva em relação a outras instituições de ensino, como forma de conseguir um maior número de alunos.

Finalmente, o serviço refere-se às atividades de acompanhamento do aluno, quer no seu prosseguimento de estudos, quer na integração no mercado de trabalho e, ainda, a outras atividades que possam acrescentar valor ao serviço oferecido.

As atividades de suporte ou secundárias devem ser encaradas quer na vertente do ME, quer na vertente da instituição de ensino: infraestruturas, recursos humanos,

desenvolvimento tecnológico e compras. A infraestrutura diz respeito à gestão de todo o SE, incluindo a componente legislativa, financeira, contabilística, entre outras. Os recursos humanos referem-se a todas as atividades de recrutamento, seleção e gestão de pessoas que exercem funções no SE. O desenvolvimento tecnológico engloba todas as atividades de inovação, desenvolvimento, reengenharia e automatização de processos, cuja finalidade é servir de suporte a todas as atividades primárias. A procura engloba as atividades de aquisição de material, serviços, equipamentos, relação com fornecedores, parceiros, entre outros.

3.2. Visão Integrada – Portal Único

A gestão dos fluxos físicos e de informação, presentes em todo o SE, só é possível se em vez de se considerar um paradigma de gestão onde a instituição de ensino é o principal centro de atenção, se considerar um paradigma de gestão onde o principal foco é uma rede de instituições de ensino, interligadas entre si e com o ME, onde prevaleça uma integração total. Com vista a dar resposta a esse problema, o modelo contempla ainda a necessidade de existir uma visão integrada sobre todo o SE. Esse propósito apenas é possível considerando a existência de um portal único, como instrumento integrador que permita servir o ME, como todas as instituições de ensino do país, funcionando como canal de comunicação entre todos os intervenientes da educação.

O portal único, para além de se apresentar como uma solução integradora, também deve ser flexível e dinâmica, de modo a facilitar e promover a comunicação entre todos os módulos necessários, garantindo a independência dos mesmos. Deve garantir, ainda, o acesso aos dados via Internet, em tempo real, assegurando a privacidade e segurança dos mesmos e a comunicação entre todos os intervenientes no SE.

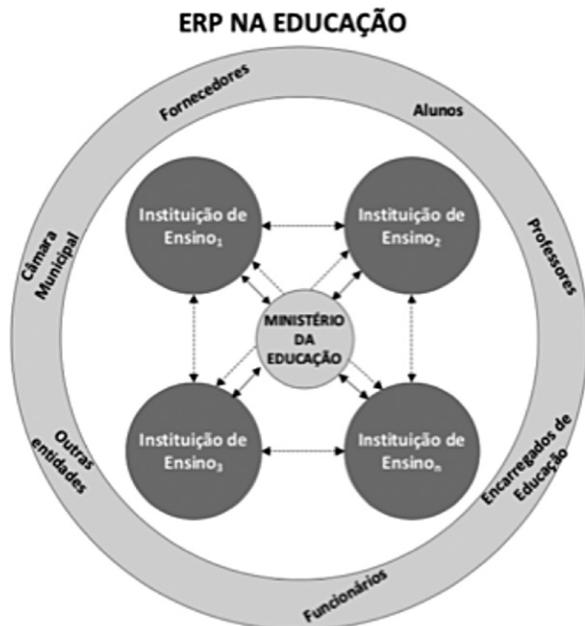
A implementação da solução deve, ainda, ser pensada de forma que seja possível considerá-la uma ferramenta de gestão e, de apoio à decisão e que traduza a realidade do SE português, por um lado e, por outro, permita analisar os dados, de forma a extrair conhecimento. Por último, sugere-se a utilização da infraestrutura, plataforma e software como um serviço.

3.3. Plataforma Única e Modular

Tal como referido anteriormente, verificam-se alguns problemas relacionados com a homogeneidade dos dados e a integração de todo o SE, nomeadamente entre ME e as diversas instituições de ensino que o compõem e, ainda, com a comunicação entre todos os intervenientes no SE. Justifica-se, desta forma, a necessidade de um ERP na educação (Figura 3).

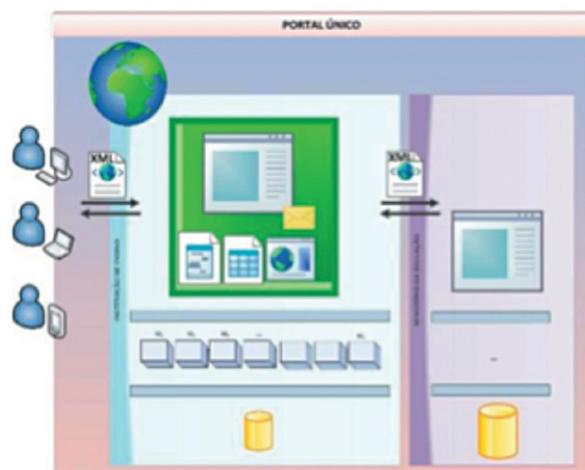


Figura 3: RP na educação.



Nesse sentido, como suporte das características fundamentais (filosofia *Lean* e visão integrada) do modelo e, ainda, como apoio na gestão de processos, contribuindo para a sua simplificação, sugere-se o desenvolvimento de um SI integrado, que permita o acesso em tempo real dos dados, a partir de qualquer computador/dispositivo com ligação à Internet. A solução refere-se à importância da existência de um portal único, que sirva de interface entre o ME e as instituições de ensino do país, incluindo o ensino superior

Figura 4: Portal Único na Educação.



Esta plataforma não é mais do que uma solução web, que permite a troca eletrónica de dados (EDI - *Electronic Data Interchange*), recorrendo a um formato padrão de documentos, por exemplo, XML. Tem associada uma base de

dados centralizada, que serve de suporte a diversos módulos, cada um presente em locais geograficamente distintos, i.e, numa determinada instituição de ensino, adaptados à realidade de cada uma.

Esta solução evita a adoção de diferentes e diversos sistemas. Funciona, pois, como uma plataforma modular, que permite interligar os diferentes módulos de gestão de uma instituição de ensino, mas sem esquecer as relações de interdependência entre os mesmos e tendo sempre em conta a comunicação com outras instituições de ensino e com o ME.

Esta característica modular deve ainda permitir que a plataforma se adapte à realidade e características próprias do SE português. Deve também ser flexível e permitir reajustamentos de forma a acompanhar o carácter evolutivo e especificidade de cada instituição de ensino. Em particular, deve permitir automatizar a totalidade ou a maior parte das atividades necessárias, nomeadamente a gestão dos dados do aluno, do pessoal e vencimentos, compras, contabilidade, ação social escolar, equipamentos e infraestruturas, documentos, apoio na sala de aula, entre outros.

3.4. Acessibilidade

Um dos pontos que não deve ser descuidado é a identificação dos potenciais utilizadores do sistema e respetivo controlo de acessos. A não identificação, ou a identificação errada, pode resultar em problemas de acessibilidade e de segurança dos dados.

Dado que já existe o Portal das Escolas, deve-se analisar a arquitetura do mesmo, de forma a decidir se será viável o reaproveitamento da mesma. O objetivo é garantir a viabilidade de implementação de todas as funcionalidades necessárias na comunicação entre ME e instituições de ensino, incluindo a interface entre estes e os restantes intervenientes no SE: alunos, EE, docentes, não docentes, municípios, fornecedores, bem como outras entidades, como por exemplo, no caso de protocolos com empresas (Figura 4).

Figura 4: Utilizadores no Portal Único na Educação.

 Gestão de Alunos Gestão de Pessoal Gestão de Compras Gestão de Contabilidade Gestão de Ação Social Gestão de Transporte Escolar Gestão de Infraestruturas e de equipamentos Gestão documental	 Gestão de Alunos Gestão de Pessoal Gestão de Compras Gestão de Contabilidade Gestão de Ação Social Gestão de Transporte Escolar Gestão de Infraestruturas e de equipamentos Gestão documental	 Gestão de Pessoal Gestão de Alunos Gestão de Compras Gestão de Infraestruturas e de equipamentos Gestão documental	 Gestão de Alunos Gestão de Alunos
 Gestão de Pessoal Gestão de Infraestruturas e de equipamentos Gestão documental	 Gestão de Transporte Escolar Gestão de Pessoal	 Gestão de Compras	 Funcionalidades a definir



Todos os intervenientes no SE devem ter acesso ao sistema, de acordo com a função de cada um e segundo um perfil de utilizador definido. Relativamente ao utilizador ME, interessa referir que neste caso, devem ainda ser distinguidos utilizadores que representem todas as entidades do mesmo. Deve ser também implementado um mecanismo de registo de acessos que permita guardar o histórico e que obedeça a uma política de segurança e de controlo de acesso dos dados, garantindo que cada utilizador tem acesso apenas às funcionalidades permitidas pelo sistema e que assegure a integridade e fiabilidade dos dados.

3.5. Cartão único de identificação

De forma a permitir a identificação unívoca de um aluno é necessário a existência de um cartão único, o qual deve permitir efetuar o controlo de assiduidade, aquando da entrada no recinto escolar. Posteriormente, o controlo de presenças efetua-se automaticamente à entrada de cada sala de aula. O sistema deve permitir a leitura automática do cartão, usando a tecnologia RFID (*Radio Frequency Identification*), através de leitores próprios, instalados nesses locais.

A utilização deste cartão deve ainda permitir a identificação e o acesso do aluno a determinados serviços dentro da instituição de ensino frequentada, como cantina, bar, reprografia, papelaria, biblioteca, entre outros. Outra possível utilização é no transporte escolar, no caso do ensino básico e secundário. Esta solução permite obter uma maior segurança, na medida em que se torna possível obter a localização do aluno, se este utilizou, ou não, o transporte escolar no seu trajeto casa-escola e em que horário. Estes dados são enviados para um sistema central e integrado com o portal único. Todos os registos efetuados pelo aluno, via cartão, ficam arquivados automaticamente no processo do mesmo e estão disponíveis no portal único, para os respetivos responsáveis escolares, bem como para o aluno ou EE.

Da mesma forma, deve existir um cartão único de professor e de funcionário, permitindo a autenticação de cada um e o acesso aos vários serviços.

3.6. Continuidade e perpetuação do processo do aluno

O facto de toda a informação do aluno estar informatizada, torna possível a existência de um processo do aluno em formato digital. Eliminam-se, desta forma, todos os problemas associados a ter apenas informação em papel acerca do aluno (o processo do aluno), o qual, embora à partida assegure conter os dados mais relevantes, não garante que estes não se encontrem dispersos pelas várias instituições de ensino ou até mesmo tenham sido perdidos para sempre.

O sistema deve permitir a construção gradual e contínua do processo do aluno e o acesso ao mesmo, na sua totalidade, em tempo real e independente da instituição de

ensino onde aquele esteja matriculado, perpetuando o processo ao longo da vida escolar do aluno, incluindo o ensino superior. A atual existência de base de dados, dispersas e independentes, associadas a cada uma das instituições de ensino, não permite a partilha de informação entre as mesmas. Tal como referido anteriormente, é necessária a criação de uma base de dados centralizada, que inclua todos os dados, provenientes das várias instituições de ensino, de forma integrada (Figura 5).

Cada instituição de ensino deve ter uma base de dados local, mas esta deve estar sincronizada com a base de dados central. Desta forma, a tarefa de cruzamento e interpretação dos dados, torna-se mais fácil, sendo possível descobrir padrões de dados, passíveis de se extrair conhecimento (*data mining*), com o intuito de converter este em criação de valor na educação.

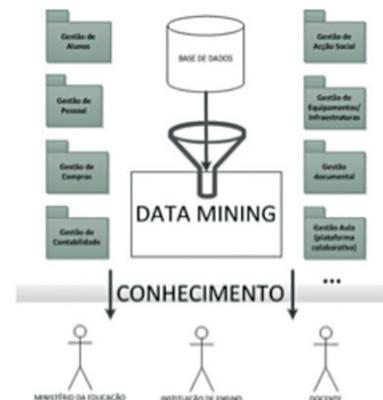
Figura 5: Base de Dados centralizada.



A implementação desta solução deve obedecer a técnicas de associação, segmentação (*clustering*), classificação, estimativa, previsão e outras a definir e devem ser aplicadas não só a diversas áreas de gestão de uma instituição de ensino, mas também à globalidade de todo o SE.

Esta funcionalidade deve ser dirigida principalmente aos utilizadores do tipo ME, instituição de ensino e docente.

Figura 6: Sistema Inteligente (*Data Mining*).





Do ponto de vista do processo ensino/aprendizagem, o docente tem uma noção mais detalhada da aprendizagem dos seus alunos, a partir do conhecimento extraído dos padrões de dados, o que permite efetuar ajustes no processo de ensino. O objetivo é ajudar o professor a identificar e compreender as dificuldades dos seus alunos e prever o desempenho dos mesmos. Num ambiente colaborativo, torna-se ainda possível guardar o histórico das interações entre alunos e entre estes e o professor, de forma a analisar a participação dos alunos.

Do ponto de vista de gestão de todo o SE é possível efetuar não só uma análise estatística sobre os diversos dados, bem como extrair conhecimento dos mesmos, de

forma a identificar possíveis causas para o sucesso ou insucesso dos alunos.

Podem, ainda, ser encontradas outras possibilidades de análise e extração de conhecimento, de forma a encontrar padrões e relações nas imensas variáveis que caracterizam o SE.

Um dos problemas que muitas das instituições de ensino enfrentam são os custos associados à aquisição de licenças de software, bem como os custos associados à manutenção de equipamento informático. Por exemplo, sabe-se que a situação ideal é um aluno por computador. No entanto, nem sempre se verifica essa situação, nas salas de aula. Por isso, não é suficiente adquirir um SI que suporte apenas os fluxos de informação, mas que permita explorar o potencial do conceito de organização virtual, de forma a reduzir custos e ainda melhorar a eficiência de todo o sistema. Ou seja, o ideal será que cada instituição de ensino adote um sistema integrado de gestão que permita não só o processamento de todas as atividades da organização, como também a comunicação desta com todos os intervenientes no processo de ensino e que seja de tal forma estruturado que torne possível a implementação do conceito de computação em nuvem. Desta forma, todas as instituições de ensino, devem estar envolvidas numa solução que permita partilhar a infraestrutura, plataforma e software, encarando estes recursos como um serviço, ajustado às reais necessidades de cada uma. O objetivo do CC é a partilha desses recursos entre as diversas instituições de ensino (Figura 7).

Assim, qualquer um deve pensar em promover o *outsourcing* da sua infraestrutura, ou parte dela, como por exemplo, serviço de correio eletrónico, alojamento da página oficial, aplicações diversas, cópias de segurança, entre outros, de acordo com as suas reais necessidades. Atualmente, existem muitas aplicações e serviços utilizados pelos alunos e docentes, baseadas em CC, como por exemplo, *Google docs*[®], *Dropbox*[®], *Youtube*[®], *Slideshare*[®], *Microsoft Live*[®], *Skydrive*[®], entre outros.

Figura 7: Solução baseada em Cloud Computing.



O objetivo é fomentar a utilização de ferramentas que utilizam o conceito de CC. Relativamente às licenças de software, esta solução resolve o problema, uma vez que o utilizador pode usar o seu portátil (por exemplo, em contexto de sala de aula), sem se deparar com o problema de não possuir as aplicações necessárias instaladas, pois facilmente consegue aceder às mesmas, a partir da rede. Desta forma, é possível, por um lado, otimizar os equipamentos informáticos em cada instituição de ensino e por outro, adicionar mais recursos sem implicar a aquisição de novos equipamentos, licenças de software, infraestruturas ou até mesmo a formação de pessoas.

Permite, desta forma, resolver o problema de racionalização e otimização dos equipamentos informáticos nas instituições de ensino. Entre as muitas vantagens inerentes a este tipo de soluções, apontam-se os benefícios económicos, pois em alguns casos, o licenciamento destas aplicações é gratuito.

De forma a tornar possível a definição e implementação do modelo, julga-se pertinente adoptar as seguintes recomendações (não necessariamente por esta ordem):

- ▶ extrair conhecimento da aplicação da filosofia lean noutros sectores (benchmarking);
- ▶ extrair conhecimento da implementação de um portal único no sector da educação e noutros sectores (benchmarking);
- ▶ garantir que todos recebem a formação adequada e necessária para a implementação do proposto;
- ▶ fomentar a interiorização e aplicação da filosofia lean por cada um;
- ▶ ter em consideração que a implementação de uma filosofia lean não é fácil e muitas vezes, nem sempre é bem sucedida na primeira tentativa;
- ▶ eliminar barreiras entre serviços, garantindo a visão de “uma única equipa”;
- ▶ definir equipas de trabalho multidisciplinares, fomentando a ideia de que cada um é parte fundamental



no sucesso de todo o processo de mudança, atribuindo responsabilidades;

- ▶ nomear um ou mais líderes, em cada equipa, devendo estes ser os responsáveis pela criação de soluções padrão e formação dos restantes elementos;
- ▶ promover a rotatividade de cargos, assegurando que cada um adquira competências gerais e fomentado novas ideias sobre como executar determinada tarefa;
- ▶ fomentar a ideia de que se deve partir do princípio que a abordagem utilizada para um determinado processo está errada, em vez de assumir que está certa e que se deve aplicar o método “5 porquês” na análise do mesmo;
- ▶ rever periodicamente as tarefas e a forma como estas são executadas, bem como decidir se o número de tarefas por funcionário é exequível ou não, de forma a aumentar, por um lado a satisfação e a produtividade de cada um;
- ▶ evitar a tendência geral de ignorar ou relativizar os pequenos desperdícios em detrimento dos grandes desperdícios, começando por analisar aqueles;
- ▶ adoptar o ciclo de melhoria contínua de Deming (PDCA);
- ▶ verificar periodicamente se os objectivos atingidos vão de encontro ao inicialmente estipulado e efectuar possíveis correcções;
- ▶ definir etapas na implementação, começando por um processo e ir alargando o raio de actuação;
- ▶ identificar e desenvolver um conjunto de indicadores que permitam a monitorização do modelo, bem como o desenvolvimento de medidas/acções correctivas;
- ▶ definir instituições de ensino piloto;
- ▶ adoptar formas de recolha de opinião.

4. Principais Conclusões

Após uma análise efetuada a algumas das iniciativas por parte do Governo para a modernização da Administração Pública, em particular, no sector da educação e, ainda, sobre algumas questões relacionadas com a gestão nos estabelecimentos de ensino e a comunicação entre estes e o Ministério da Educação, procurou-se aprofundar a investigação, a partir do estudo de caso. Nesse sentido, apresentou-se uma caracterização dos canais de comunicação, das aplicações computacionais existentes e de alguns processos administrativos, incluindo alguns inerentes à atividade docente, de um determinado estabelecimento de ensino.

O estudo efetuado permitiu confirmar que existem oportunidades de melhoria nos estabelecimentos de ensino, nomeadamente ao nível da gestão, verificando-se que nem sempre os processos são executados da forma mais adequada, tendo sido detetados alguns desperdícios. Por outro lado, confirmou-se que as formas de comunica-

ção existentes não garantem, nem agilizam os fluxos de informação corretos e atempados entre estabelecimentos de ensino e Ministério da Educação. Confirmou-se, desta forma, a necessidade de informatização dos processos e o desenvolvimento de um sistema de informação integrado.

Foram ainda sugeridas algumas ferramentas na aplicação da filosofia *Lean*, destacando-se a automação das atividades, a uniformização de processos, a aplicação dos 5S, ferramentas de controlo visual, TPM, sistema poka-yoke, entre outras. De referir alguns dos benefícios decorrentes da aplicação da filosofia *Lean* nos processos: diminuição dos tempos de espera, melhoria dos fluxos de informação, acesso dos dados em tempo real, diminuição da probabilidade de erro, otimização dos recursos humanos, diminuição dos desperdícios de recursos materiais, entre outros. Achou-se, ainda, pertinente incluir, nesta abordagem o processo ensino/aprendizagem, uma vez que este contribui diretamente na criação de valor para o aluno e, consequentemente para a instituição de ensino. Nesse sentido, foram propostas algumas possíveis ferramentas a utilizar, de forma a permitir a concentração dos esforços no processo ensino/aprendizagem, salientando-se apenas algumas: JIT, balanceamento do trabalho, 5S, técnicas de controlo visual, entre outras.

Referências Bibliográficas

- [1] Amaral, L., Magalhães, R., Morais, C., Serrano, A. e Zorrinho, C. (2005), *Sistemas de Informação Organizacionais*, Edições Sílabo, Lisboa.
- [2] Aplog (2010), *A Situação da Logística em Portugal*, Aplog – Associação Portuguesa de Logística, Lisboa.
- [3] ATA (2018), *Portal das Finanças, Autoridade Tributária e Aduaneira*. Acedido em 11 de Setembro de 2018, em www.portaldasfinancas.gov.pt
- [4] Ballou, R. (1992), *Business Logistics Management*, 3a Edição, Prentice Hall, Nova Jérsea.
- [5] Behrend, T., Wiebe, E., London, J. e Johnson, E. (2011), *Cloud Computing Adoption and Usage in Community Colleges*, *Behaviour & Information Technology*, Vol. 30, Issue 2, pp. 231-240.
- [6] Bolstorff, P. e Rosenbaum, R. (2007), *Supply Chain Excellence: a handbook for dramatic improvement using the SCOR model*, 2a Edição, AMACOM, Nova Iorque.
- [7] Bowersox, D. e Closs, D. (1997), *Brazilian Logistics: a time for transition, Gestão e Produção*, Vol. 4, Issue 2, pp. 130-139.
- [8] Bowersox, D., Closs, D. e Cooper, M. (2010), *Supply Chain Logistics Management*, 3a Edição, McGraw-Hill International Edition, Singapura.
- [9] *British Business Forum (2012), Watershed School Case Study*, British Business Forum. Acedido em 5 de Julho de 2012, em <https://sites.google.com/a/trafixdata.com/google-school/google-videos/watershed-school/watershed-school-case-study>
- [10] Caldeira M. (2008), *Sistemas de Informação para a Gestão*, Universidade Aberta, Lisboa.
- [11] Capricho, L. e Lopes, A. (2007), *Manual de Gestão da Qualidade*, Editora RH, Lisboa.
- [12] Carvalho, J. (2004a), *Logística*, Edições Sílabo, Lisboa.
- [13] Carvalho, J. (2004b), *A Lógica da Logística*, 3a Edição, Edições Sílabo, Lisboa.
- [14] Comm, C. e Mathaisel, D. (2005b), *A Case Study in Applying Lean Sustainability Concepts to Universities*, *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 6, Issue 2, pp. 134-146.
- [15] Dearlove et al. (2002), *Mestres da Gestão: 42 gurus do management*



em directo, Centro Atlântico, V. N. Famalicão.

[16] Doman, M. (2011), A New Lean Paradigm in Higher Education: a case study, *Quality Assurance in Education*, Vol. 19, Issue 3, pp. 248-262.

[17] Ercan, T. (2010), Effective Use of Cloud Computing in Educational Institutions, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 2, Issue 2, pp. 938-942.

[18] Figueiredo, R. (2005), Portais Escolares: estudo de aceitação de um projecto para um portal web num contexto de ensino, Tese de Mestrado, Universidade do Minho.

[19] Fliedner, G. (2012), *Leading and Managing the Lean Management Process*, Business Expert Press, LLC, Nova Iorque.

[20] Fujitsu (2018), Fujitsu Cloud in Action, Fujitsu. Acedido em 11 de Setembro de 2018, em <http://www.fujitsu.com/global/solutions/cloud/success/customer-success/#publicsector>

[21] Gadde, L., Hakansson, H. e Persson, G. (2010), *Supply Network Strategies*, John Wiley & Sons, Nova Caledonia.

[22] GEPE (2009), Portal das Escolas. Estudo de implementação, Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação, Ministério da Educação, Lisboa. Acedido em 20 de Fevereiro de 2012, em http://www.ptegov.pt/idc/idcplg?IdcService=GET_FILE&ID=16423&dDocName=022003137

[23] Gouveia, L. e Ranito, J. (2004), *Sistemas de Informação de Apoio à Gestão, SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação*, Porto. Acedido em 1 de Março de 2012 em http://www2.spi.pt/inovaut/docs/Manual_VII.pdf

[24] Gital, A. e Zambuk, F. (2011), Cloud Computing: Solution to ICT in Higher Education in Nigeria, *Advances in Applied Science Research*, Vol. 2, Issue 6, pp. 364-369.

[25] GPTIC (2011), Plano Global Estratégico de Racionalização e Redução de Custos nas TIC, na Administração Pública: Horizonte 2012-2016, Grupo de Projecto para as Tecnologias de Informação e Comunicação, Governo de Portugal. Acedido em 20 de Fevereiro de 2012, em <http://www.portugal.gov.pt/media/420578/pgerrtic.pdf>

[26] Greasley, A. (2009), *Operations Management*, 2ª Edição, John Wiley & Sons, West Sussex.

[27] Heizer, J. e Render, B. (2008), *Operations Management*, 9ª Edição, Pearson Prentice Hall, Nova Jérsea.

[28] Hines, P. e Lethbridge, S. (2008), New Development: Creating a Lean University, *Public Money & Management*, Vol. 28, Issue 1, pp. 53-56.

[29] Hines, P, Martins, A. e Beale, J (2008), Testing the Boundaries of Lean Thinking: Observations from the Legal Public Sector, *Public Money & Management*, Vol. 28, Issue 1, pp. 35-40.

[30] HP (2012), HP School Cloud, Hewlett-Packard. Acedido em 5 de Julho de 2012, em http://h10038.www1.hp.com/solutions_detailtabs.aspx?sId=80&agencyid=135&jumpid=ex_r33_us/en/ps/psg/ed_solns/van_goscho/olcloud/k12

[31] Hutaibat, K. (2011), Value Chain for Strategic Management Accounting in Higher Education, *International Journal of Business and Management*, Vol. 6, Issue 11, pp. 206-218.

[32] IBM (2012), Success stories: case studies of how IBM helps its customers succeed, *International Business Machines*. Acedido em 5 de Julho de 2012, em http://www-01.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/industryL2VW?OpenView&Count=10&RestrictToCategory=default_Education&cty=en_us

[33] Lambert, D., Stock, J e Ellram, L. (1998), *Fundamentals of Logistics Management*, Irwin/McGraw-Hill, Boston.

[34] *Lean Education Enterprises (2012), Case Studies Challenges*, Lean Education Enterprises. Acedido em 22 de Fevereiro de 2012, em <http://www.leaneducation.com/case-studies>

[35] Machado, C. (2006), *As Vogais da Logística, Sfori - Strategy for Improvement*, Lisboa.

[36] Maguad, B. (2007), Lean Strategies For Education: overcoming the waste factor, *Education*, Vol. 128, Issue 2, pp. 248-255.

[37] Moura, B. (2006), *Logística: Conceitos e Tendências*, Centro Atlântico, V. N. Famalicão.

[38] Merwe, A. e Cronje, J. (2004), The Educational Value Chain as a Modelling Tool in Reengineering Efforts. In *Proceedings of the 2004*

international symposium on information and communication technologies (ISICT '04). Las Vegas, pp. 122-127. Acedido em 6 de Abril de 2012, em <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=1071509.1071534>

[39] MFAP (2018), SIADAP - Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública, Ministério das Finanças e da Administração Pública, Lisboa. Acedido em 22 de Fevereiro de 2018, em www.siadap.gov.pt

[40] Microsoft (2012a), *Cloud Computing Case Studies*, Microsoft Corporation. Acedido em 5 de Julho de 2012, em <http://www.microsoft.eu/cloud-computing/case-studies-cm191192>

[41] Microsoft (2012b), *Microsoft Live@edu*, Microsoft Corporation. Acedido em 5 de Julho de 2012, em <http://www.microsoft.com/education/en-us/solutions/Pages/liveedu.aspx>

[42] Noor, S. et al. (2010), A Proposed Architecture of Cloud Computing for Education System in Bangladesh and the Impact on Current Education System, *International Journal of Computer Science and Network Security*, Vol.10, Issue 10, pp. 7-13.

[43] O'Doherty, S. (2010), *Cloud Computing for Schools*, Tese de Mestrado, Dublin Institute of Technology, Dublin.

[44] O'Mahony, K. e Garavan, T. (2012), Implementing a Quality Management Framework in a Higher Education Organisation: a case study, *Quality Assurance in Education*, Vol. 20, Issue 2, pp. 184-200.

[45] Pathak, V. e Pathak, K. (2010), Reconfiguring the Higher Education Value Chain, *Management in Education*, Vol. 24, Issue 4, pp. 166-171.

[46] Petersen, K. e Wohlin, C. (2010), Software Process Improvement through the Lean Measurement (SPI-LEAM) Method, *The Journal of Systems and Software*, Vol. 83, Issue 7, pp. 1275-1287.

[47] Petersen, K. e Wohlin, C. (2011), Measuring the flow in lean software development, *Software -Practice and Experience*, Vol. 41 pp. 975-996.

[48] Pinto, J. (2006), *Gestão de Operações na Indústria e nos Serviços*, Lidel, edições técnicas, Lisboa.

[49] Pinto, F. (2009), *Balanced Scorecard - alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos*, Edições Sílabo, Lisboa.

[50] Porter, M. (1985), *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.

[51] Powell, T. (1995), Total Quality Management as Competitive Advantage: a review and empirical study, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 15-37.

[52] Poppendieck, T e Poppendieck, M. (2006), *Implementing Lean Software Development: From Concept to Cash*, Addison-Wesley Professional, Massachusetts.

[53] Radnor, Z. e Boaden, R. (2008), Editorial: Lean in Public Services - Panacea or Paradox?, *Public Money & Management*, Vol. 28, Issue 1, pp.3-7.

[54] Radnor, Z. e Walley, P. (2008), Learning to Walk Before We Try to Run: adapting lean for the public sector, *Public Money & Management*, Vol. 28, Issue 1, pp.13-20.

[55] Radnor, Z. (2011), Debate: How Mean is Lean Really?, *Public Money & Management*, Vol. 31, Issue 2, pp. 89-90.

[56] Resolução do Conselho de Ministros n.º 137/2007 de 18 de Setembro. *Diário da República*, 1.ª série - n.º 180. Ministério da Educação, Lisboa.

[57] Russell, R. e Taylor, B. (2011), *Operations Management*, 7ª Edição, John Wiley & Sons, Alaska.

[58] Sanders, N. (2012), *Supply Chain Management: a global perspective*, John Wiley & Sons, EUA.

[59] Saud, M. et al. (2011), Applicability of Information and Communication Technologies (ICTs) in the Administration of Technical and Vocational Education and Training (TVET) in a Knowledge-Based Society, *International Journal of the Physical Sciences* Vol. 6, Issue 28, pp. 6513-6520.

[60] Serrano, A. e Fialho, C. (2005), *Gestão do Conhecimento – O Novo Paradigma das Organizações*, 2ª Edição Aumentada, FCA – Editora de Informática, Lisboa.

[61] Simchi-Levi, D., Kaminsky, P. e Simchi-Levi, E. (2000), *Designing and Managing the Supply Chain: concepts, strategies and case studies*, McGraw-



Hill Higher Education, Boston.

[62] Staats, B. e Upton, D. (2011), *Lean Knowledge Work*, Harvard Business Review, Vol. 89, Issue 10, pp.100-110.

[63] Steenkamp, A. e Basal, A. (2010), *Building an Integrated Student Information System in a K-12 School System*, Information Systems Education Journal, Vol.8, Issue 24, pp. 1-18.

[64] Stecher, B. e Kirby, S. (2004). *Organizational Improvement and Accountability: lessons for education from other sectors*, RAND Education. Acedido em 29 de Abril de 2012, em http://www.rand.org/pubs/monographs/2004/RAND_MG136.pdf

[65] Suárez-Barraza, M., Smith, T e Dahlgaard- Park, S. (2012), *Lean Service: a literature analysis and classification*, Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 23, Issue 3-4, pp. 359-380.

[66] Suryawanshi, K., Chaudhari, R. e Naidu. P. (2012), *An Analysis*

and Implementation of Cloud Computing at Higher Technical Education, In International Conference on Advances in Computing and Management, pp. 123-128. Acedido em 16 de Abril de 2012, em <http://www.dypimca.org/downloads/GC/IT144.pdf>

[67] Tari, J. (2008), *Self-assessment Exercises: a comparison between a private sector organization and higher education institutions*, International Journal of Production Economics, Vol.114, Issue 1, pp.105-118.

[68] Womack, J., Jones, D. e Roos, D. (1990), *The Machine that Changed the World: the story of lean production*, Harper Perennial, Nova Iorque.

[69] Womack, J. e Jones, D. (1994), *From Lean Production to the Lean Enterprise*, Harvard Business Review, pp. 93-103.

[70] White Paper on Process Improvement in Education, Lean Education Enterprises. Acedido em 27 de Março de 2012, em <http://www.leaneducation.com/whitepaper-DoingMoreWithLess.pdf>

Artigo original, publicado em ATLÂNTICO BUSINESS JOURNAL, Volume 2, Número 1 < > outubro de 2018 © Atlântico Business School. Todos os direitos reservados.

Correspondência com o autor:

Cristina Novera, Tiago Pinho, José Telhada, Luís Barreto. Escola Superior de Ciências Empresariais de Setúbal, Portugal.
e-mail: cristinanovera@gmail.com; tiago.pinho@esce.ips.pt; telhada@dps.uminho.pt; lbarreto@esce.ipvc.pt



A HIPÓTESE DE AVERSÃO AO RISCO NAS DECISÕES DE INVESTIMENTO DO AGRICULTOR FAMILIAR DA PROVÍNCIA DO HUAMBO. O CASO DA COMUNA DO LÉPI, MUNICÍPIO DO LONGONJO

Marcelino, H.¹

¹ Docente universitário e estudante do curso de doutoramento em economia, na Universidade Agostinho Neto – Angola, edição de 2015.

RESUMO:

Este artigo tem como objectivo analisar a hipótese de aversão ao risco nas decisões de produção na agricultura familiar da província do Huambo, especificamente na comuna do Lépi, município do Longonjo a partir das suas restrições de acesso a informação antecipada sobre o comportamento da chuva no curto prazo e de acesso aos fertilizantes químicos. Para o alcance do referido objectivo, o estudo teve como referência as teorias de decisão sob incerteza e de utilidade esperada. Partindo da premissa de que o produtor agrícola familiar é um agente avesso ao risco, foi estimada a probabilidade daquele agente económico abster-se de investir nas suas parcelas de terra em função das restrições referidas. Os resultados apurados revelam que, num contexto de subsistência, o produtor agrícola familiar não é avesso ao risco, mas sim propenso ao risco. A partir do cenário mais pessimista hipotetizado, também concluiu-se que não existe uma situação em que o produtor agrícola familiar decide abster-se de investir nas suas parcelas de terra.

Palavras-Chave: racionalidade, decisão, risco, incerteza e agricultura familiar.

Introdução

Não poucas vezes, os produtores agrícolas familiares enfrentam incerteza ao tomar decisões de investimento, e entre eles, pouquíssimos conhecem os conceitos básicos de probabilidade para poderem decidir dentro dos marcos que a economia considera racionalidade. Não obstante, no sector agrícola, é perfeitamente possível prever, com base no conhecimento empírico, os resultados de uma produção desenvolvida num contexto de escassez de factores de produção e de um comportamento irregular da variável exógena clima.

Já muito se tem escrito sobre o comportamento dos produtores agrícolas de nível familiar. Alguns autores consideram-no como um agente que se comporta do mesmo modo que um empresário capitalista, isto é, um agente económico que toma as suas decisões de investimento com vista a optimização dos seus resultados. Outros entendem que o produtor agrícola familiar é avesso ao risco; existem outros que o consideram um agente económico avesso a penosidade (Abramovay, 2007). Seja qual for a hipótese confirmada, as três não são mutuamente exclusivas, sendo certo que um investidor preocupado com a maximização dos seus lucros ou minimização dos custos nos seus processos

de produção, pode ser avesso ao risco. A diferenciação a estabelecer aqui é que por um lado, existe um comportamento decorrente da influência de variáveis objectivas e no segundo e terceiro casos está-se em presença de um comportamento decorrente de factores psicológicos, portanto, complementares entre si. Esses comportamentos configuram racionalidades diversas.

Estas diferentes percepções à volta do mesmo agente económico fazem admitir várias outras hipóteses relativas aos métodos e contextos em que foram feitas as pesquisas que levaram a cada uma das conclusões acima mencionadas.

Estudar a racionalidade das decisões de produção ou de investimento dos produtores agrícolas familiares num contexto de risco e de incerteza pode ser útil, na medida em que, segundo Pinho (1986), a análise do comportamento económico está relacionada com a comparação, quer de sistemas económicos diferentes, quer de doutrinas e teorias que tentam explicar os seus mecanismos de acção e as suas possibilidades de atingir os objectivos previstos.

No caso em estudo, está presente a perspectiva de comparação dos resultados à tese de que o perfil dos produtores agrícolas familiares é caracterizado pela aversão



ao risco e, por conseguinte, outras como a maximização de lucros e minimização custos e a aversão à penosidade.

Para tanto, o artigo está dividido em quatro partes. A primeira secção revisa brevemente parte da literatura sobre a teoria da decisão e a teoria da utilidade esperada; a segunda secção apresenta os materiais e métodos usados na pesquisa; Depois disso, apresentam-se e discutem-se os resultados; finalmente, na quarta secção, as considerações finais do artigo.

1. As Decisões, a (In) Certeza e o Risco

A aversão ao risco está associada ao comportamento de um agente económico, quer como consumidor, quer como produtor diante da necessidade de decidir pela compra ou produção de um bem. Portanto, enquadra-se na teoria da decisão onde, segundo [Teixeira \(2012\)](#), a decisão ocorre sempre num determinado ponto de uma linha contínua entre a certeza e a incerteza, sendo que, na sua maioria, a cada decisão ou escolha feita por um agente económico está associada alguma incerteza quanto aos resultados, na medida em que, estes estão relacionados com acontecimentos futuros difíceis de prever.

A incerteza associada às decisões ou escolhas também envolvem o risco de não se conseguir alcançar os objectivos preconizados. Por isso, faz-se enaltecer aqui o papel que a disponibilidade e acesso a informação pode desempenhar como condição necessária e de suporte ao tomador de decisões na previsão dos riscos e na minimização das incertezas.

A definição de risco proposta por [Teixeira \(2012\)](#) segundo a qual uma situação de risco ocorre quando existe um grau de incerteza em relação ao resultado a alcançar com a escolha de uma alternativa é função da disponibilidade de informação suficiente sobre a probabilidade de ocorrência ou de não ocorrência do resultado desejado.

Sem informação disponível e acessível torna-se difícil prever os riscos que as empresas correm e que devem minimizar, tais como, os baixos níveis de produção, a volatilidade das vendas determinada por factores como a moda e acção da concorrência, estrutura de mercado e infra-estruturas, o potencial de inovação tecnológica existente no sector, a flutuação dos custos das matérias-primas e de mão-de-obra e pela acção do governo, seja como cliente que não está sujeito às mesmas penalizações das empresas privadas quando não honra os seus compromissos, seja como agente responsável pela definição e regulação da política fiscal, salarial, cambial, monetária e creditícia [\(Galdão e Famá, 1998\)](#).

Não obstante esse entendimento trazido recentemente por Sebastião Teixeira, existe controvérsia na literatura quanto a etimologia da palavra risco e sobre o seu significado. Por isso, não sendo este um trabalho de prova da origem do termo, mas sim, de buscar uma compreensão

do seu significado contemporâneo, servem de referência as contribuições aqui apresentadas.

[Spink \(2001\)](#) apresenta, no seu artigo intitulado “trópicos do discurso sobre risco: risco-aventura como metáfora na modernidade tardia”, a emergência do termo risco em três famílias lingüísticas em ordem cronológica. Neste sentido, a palavra risco emergiu no catalão no século XIV, nas línguas latinas no século XVI e nas anglo-saxónicas no século XVII.

Não obstante a divergência quanto a sua origem o autor considera ser bastante ressaltar o consenso de que a palavra risco surgiu num momento histórico em que se pensava haver possibilidade de controlo sobre o futuro, para anunciar a ocorrência de eventos vindouros.

Da consulta bibliográfica deduz-se que o risco era um conceito difícil de medir. Daí as relevantes contribuições de estudiosos que, em diferentes épocas, levaram ao desenvolvimento dos métodos quantitativos que abriram as possibilidades de medição do risco. Apoiando-se em [Pasquino \(1991\)](#), [Spink \(2001\)](#) refere-se a dois eventos marcantes da evolução do conceito de risco ao longo do tempo, a saber: a relação do conceito de risco com o desenvolvimento da teoria da probabilidade, cuja história iniciou no século XVII que contou com a contribuição de matemáticos como Pascal, Fermat, Leibnz e De Moivre e a ligação do conceito de risco com o desenvolvimento da estatística. Estas ideias são corroboradas por [Galdão e Famá \(1998\)](#) para quem “somente a partir do desenvolvimento do cálculo de probabilidades e da estatística criaram-se condições para que o risco pudesse ser tratado de forma quantitativa, contrariamente ao enfoque qualitativo que o caracterizava”.

A formalização do conceito de risco e o aperfeiçoamento das técnicas do seu cálculo ocorreram em meados do século XX [\(Spink, 2001\)](#). Não obstante, o risco continua a ser um conceito difícil de definir.

No trabalho de [Galdão e Famá \(1998\)](#) é possível explorar duas perspectivas de análise do conceito de risco, sendo uma, derivada do entendimento de [Securato \(1993: 28-29\)](#) que considera o risco como a probabilidade de fracasso em relação a um objectivo pretendido. Nesse sentido, o risco seria definido como a soma das probabilidades dos eventos do tipo fracasso ou insucesso e os outros seriam considerados como eventos do tipo sucesso. A segunda perspectiva explorada pelos dois autores faz referência a proposta de [Markowstz \(1952\)](#) baseada na moderna teoria de finanças que considera o risco como uma variável equivalente a variância ou desvio padrão, dos possíveis resultados como medida de risco que permitiu a atribuição de um número a um conceito tratado até então de forma predominantemente qualitativa, tendo papel fundamental nos desenvolvimentos teóricos que se seguiram. No entanto, tal como os outros, o conceito de risco como variância também não está livre de controvérsia.



2. Racionalidade Económica e Decisões de Investimento nas Empresas

Investir significa estabelecer uma relação de troca entre uma renúncia certa no presente e um benefício futuro incerto, com a expectativa de recolher benefícios que superem os custos dessa renúncia (Ricciulli e Martins, 2011).

As decisões inserem-se numa lógica de comportamentos e estes pressupõem um conhecimento e uma opção racional antes de agir, tendencialmente sem restrição. A essa lógica chama-se racionalidade e constitui o centro da ciência económica (Pimenta, 1999).

É a racionalidade – económica se quisermos – que está por de trás das decisões de produção ou de investimento, podendo ser tomadas com base em indicadores de natureza objectiva, tais como os tradicionais indicadores de avaliação de projectos de investimento como o VAL (Valor Actualizado Líquido), TIR (Taxa Interna de Rentabilidade), Pay Back Period (Período de Recuperação do Capital), entre outros, e com base em factores de natureza subjectiva, também chamados de intuição. Nesta base de entendimento, a decisão a favor da implementação de projectos de investimento pode incluir um conjunto de quatro tipos de argumentos (Ricciulli e Martins, 2011):

- a. Argumentos económico-financeiros, obtidos através do cálculo dos indicadores recomendados no âmbito da técnica de análise de projectos de investimento;
- b. Argumentos não puramente económicos que podem tomar formas variadas, como sejam, as preocupações de natureza social, ou as vantagens associadas às modernas tecnologias, ou ainda o enquadramento na estratégia em vigor na organização;
- c. Argumentos relacionados com os jogos de poder nas organizações, resultantes das amizades e alianças estabelecidas e de negociação;
- d. Argumentos que resultam da intuição do decisor. A probabilidade de ponderação da intuição na tomada de decisões de investimento é maior nas circunstâncias de elevado nível de incerteza, de pequeno património histórico, de dificuldades de antecipação científica das variáveis, pouca clareza dos factos, escassa utilidade da informação analítica, existência de várias soluções alternativas possíveis com excelentes argumentos a seu favor e em circunstâncias de tempo limitado e a pressão dos acontecimentos obriga à tomada de uma decisão.

Independentemente dos factores que influenciam as decisões de investimento, os agentes económicos são impelidos a agir ou a conduzir as suas atitudes em função do risco por si percebido. Para um estudo adequado da maneira de lidar com o risco por parte dos gestores e investidores é necessário que se discuta o modelo de comportamento empregue pela teoria económica, sem prejuízo de valorizar as evidências provenientes da psicologia experimental

que, de alguma forma, contradizem o modelo utilizado em economia (Pimenta, 1999).

A economia é a ciência das escolhas que têm que seleccionar objectivos e adequar da melhor forma os meios disponíveis, sempre escassos, para atingir os objectivos preconizados. Concebida desta forma, a economia tem de dar uma importância às motivações individuais, tem de procurar a lógica das opções dos indivíduos ou instituições, em que as empresas estão no centro, perante os problemas que enfrentam. A relação indivíduo – bem, a satisfação das necessidades, a decisão na base da satisfação obtida com a última unidade utilizada do bem e a hipótese da utilidade marginal decrescente estão no cerne das considerações (Pimenta, 1999). Aqui reitera-se a existência de um debate académico que põe em questão a tendência da economia considerar racional apenas o tomador de decisões que se baseia nos indicadores de natureza objectiva, e voltar a chamar a atenção para a necessidade de se entender que existem outros factores que influenciam as decisões de investimento, fora da chamada racionalidade económica.

Para Pimenta (1999), a racionalidade é a lógica de raciocínio e de comportamento atribuída pelos economistas aos agentes económicos para que os seus modelos funcionem, mas entende que esta é uma compreensão redutora na medida em que a economia não é capaz de explicar toda a realidade social, pelo que, se torna necessário reencontrar uma concepção de racionalidade que faça leitura de comportamentos humanos e a partir dela, a economia reconstruir os seus modelos.

De acordo com Backu et al (1997), a maioria das teorias de decisão sob risco são baseadas na teoria da utilidade esperada em termos subjectivos. Esta teoria diz que a utilidade esperada dos tomadores de decisão é função da utilidade esperada dos indivíduos e da dispersão dos resultados esperados e é dada pela função $Eu(y)=\sum u(y)DF(y)$, onde,

u – utilidade do dinheiro

y e dF – probabilidade de distribuição do rendimento

O princípio da utilidade esperada estabelecido em 1959 por Von Neumann e Morgenstern permite atribuir valor numérico a distribuição de probabilidades dos possíveis resultados de uma decisão e, portanto, estabelecer a preferência entre as decisões associadas a estas distribuições de probabilidade dos resultados. A função de utilidade leva em conta todas as transformações de receitas financeiras em unidades de utilidade, distanciando-se de algumas métricas do risco que só consideram as perdas que podem ocorrer num processo decisório. Deste modo, o objectivo da função utilidade passa a ser a maximização da utilidade esperada, onde a função utilidade do agente económico passa a referir-se à sua atitude face ao risco que pode ser de aversão, neutralidade ou propensão ao risco (Cusinato, 2003).



Elton et al. (2012) aludem à existência de várias propriedades sobre as funções de utilidade. Neste trabalho serão referidas apenas duas dessas propriedades. A primeira é que a função utilidade refere-se à preferência por mais riqueza do que menos. Neste sentido, a utilidade de x unidades de riqueza é maior do que a utilidade de $x-1$ unidades de riqueza, resultando numa derivada positiva da função em referência. A segunda propriedade diz que um investidor pode ser avesso, neutro ou gostar de risco. A base para esta classificação está assente na ideia de uma aposta justa, entendida como um investimento cujo valor esperado é igual ao custo. Assim, um investidor que rejeite uma aposta justa é avesso ao risco, sendo que a sua insatisfação pela perda é maior do que a sua satisfação de um ganho idêntico. Comportamentos dessa natureza dão lugar a uma segunda derivada negativa. O inverso ocorre quando um investidor aceita uma aposta justa e nesse caso a segunda derivada da função é positiva. Para um investidor indiferente ao risco a utilidade de dois investimentos que tenham o mesmo valor esperado é igual, logo o valor da segunda derivada dessa função é nulo. A tabela 1 apresenta as características da segunda propriedade diante do perfil do investidor.

TABELA 1: Resumo da segunda propriedade

Perfil	Comportamento	Implicação
Aversão ao risco	Rejeita a aposta justa	$U''(W) < 0$
Neutro ao risco	Indiferente a aposta justa	$U''(W) = 0$
Propenso ao risco	Aceita a aposta justa	$U''(W) > 0$

Fonte: adaptado de Elton et al. (2012).

Quanto ao comportamento ideal em relação ao risco, a crença comum entre os economistas é a de que os seres humanos são, ou deveriam ser avessos ao risco. Porém, na realidade, estes podem comportar-se como propensos e/ou indiferentes ao risco (Papandreia e Leme, 2013). Ser propenso ao risco é uma escolha considerada arriscada em relação às outras duas alternativas. Esta escolha por aplicações mais arriscadas pode ser explicada por duas razões. A primeira destas é objectiva e decorre da relação risco – retorno, na qual, se supõe que as aplicações de maior risco são as que garantem maiores retornos:

$$R_m = R_f + \text{prémio de risco}$$

A expressão acima relaciona o risco ao retorno esperado, ou seja, o retorno esperado do mercado é igual à taxa livre de risco mais alguma compensação pelo risco presente na carteira de mercado (Galdão e Famá, 1998).

A segunda resposta baseia-se no entendimento de que o processo de decisão não assenta exclusivamente na apreciação objectiva dos indicadores típicos em análise

de investimentos, envolvendo também factores de natureza subjectiva, caracterizada pela presença da intuição no tomador de decisão. Robbins (1998) entende a decisão intuitiva como um processo inconsciente resultante de um refinamento da experiência individual acumulada, que não decorrendo de uma forma exclusivamente independente de uma análise racional, resulta num comportamento mútuo. Esta atitude está de acordo com a classificação do perfil do investidor como propenso ao risco, indiferente ao risco e avesso ao risco.

A esse respeito, Davis e Satchell (2007) referem que a aversão ao risco é uma conduta necessária se as pessoas enfrentam utilidade marginal decrescente enquanto um pressuposto para o qual há um forte apelo intuitivo. Trata-se da preferência do investidor arriscar-se num determinado negócio, sendo que, a atitude de risco depende da aversão à perda da possibilidade de ganhos e distorções na decisão, bem como a curva da utilidade para ambos os ganhos e perdas.

Decidir com base nos indicadores de decisão habitualmente usados na avaliação de projectos de investimento requer que o tomador disponha dos dados referentes a esses indicadores e esteja, no mínimo, assessorado por algum conhecimento técnico que permita interpretá-los. Deste tipo de decisão emerge a racionalidade económica por estar orientada para a optimização dos resultados. Porém, conforme referido antes, esta racionalidade não exclui a hipótese de um maximizador de lucros ou minimizador de custos posicionar-se em relação ao risco, ou seja, a hipótese de optimização de resultados nas decisões de investimento e a hipótese de aversão, indiferença ou propensão ao risco não se excluem mutuamente.

No seu estudo sobre a microeconomia do comportamento camponês, Abramovay (2007) apresenta um resumo das contribuições de alguns autores que desenvolveram investigações que procuravam uma compreensão a respeito do comportamento dessa categoria de produtores. Assim, referiu-se à contribuição de Schultz (1964/1965) segundo a qual, a agricultura familiar opera nos moldes iguais aos de uma empresa moderna, no que diz respeito a sua racionalidade económica. Em segundo, referindo-se a Lipton (1968), diz que ao contrário das constatações de Schultz, não vê na lógica económica do produtor agrícola familiar a busca do lucro, mas sim a aversão ao risco.

Em conclusão, a teoria da utilidade refere que o investidor pode ser propenso ao risco, porém, entre duas condições, uma com certeza e outra com algum grau de incerteza, a preferência cairá, seguramente, na alternativa que apresenta o menor risco possível. Isso implica a diferenciação dos investidores avessos ao risco, sendo que alguns terão maior ou menor grau de aversão em dependência das características individuais de cada um (Alcântara, 1980).



3. Materiais e Métodos

Nesta secção apresenta-se a análise dos resultados obtidos na comuna do Lepi através de um questionário aplicado a 50 produtores agrícolas familiares, escolhidos aleatoriamente, sendo 11 homens e 39 mulheres.

A idade média dos inquiridos é de 33 anos e 100% destes são residentes na sede da comuna do Lépi, município do Longonjo, província do Huambo e dedicam-se exclusivamente à produção agrícola, isto é, não têm rendimentos gerados fora da agricultura.

Com um número médio de anos de escolaridade igual a 2 (dois) anos, vivem em habitações precárias, isto é, construídas de adobe.

A área média de terra disponível por cada produtor familiar inquirido é de 1,74 hectares e a área média de terra cultivada é de 0,9 hectares.

Quanto à tecnologia de produção, 4 (quatro) produtores inquiridos praticam a agricultura com o emprego de trabalho manual, 41 empregam a tracção animal na preparação de terras e 5 (cinco) alugam tractores. Independentemente da tecnologia de produção empregue, 100% dos agricultores inquiridos empregam o trabalho manual em operações de sacha e de colheita.

A força de trabalho divide-se entre a familiar e a assalariada, sendo que 19 produtores empregam apenas a mão-de-obra familiar e os restantes 31 contratam trabalhadores assalariados sem prejuízo de utilizarem também a força de trabalho dos membros do agregado familiar.

O tipo de agricultura² é predominantemente de subsistência (ver tabela 2), salvo raros casos de agricultura camponesa (6%) e de agricultura empresarial (4%).

TABELA 2: Tipo de agricultura predominante

Tipo de agricultura predominante	F	%
a) agricultura de subsistência	45	90
b) agricultura de dependência fundiária	0	0
c) Agricultura de tráfico	0	0
d) agricultura camponesa	3	6
e) agricultura empresarial	2	4
f) agricultura em tempo parcial	0	0
g) agricultura colectiva	0	0
Total	50	100

Fonte: elaboração própria com base nos dados dos inquiridos.

O questionário aplicado tem sete componentes. A primeira refere-se aos (i) dados de identificação do inquirido, seguindo-se as (ii) condições sócio-económicas, (iii) os dados sobre a produção, (iv) os critérios de decisão para o investimento na produção agrícola familiar, (v) a caracterização da agricultura quanto aos objectivos da produção, (vi) comportamento de decisão sobre condições de risco e (vii) comportamento de decisão em contexto de incerteza. Para estas duas últimas componentes foram concebidos cenários hipotéticos com variantes específicos para analisar a racionalidade das decisões de produção dos produtores agrícolas familiares sob determinadas restrições. Aliás, a racionalidade aplica-se quase sempre em condições de restrição.

Neste sentido foram concebidos quatro cenários, sendo um cenário optimista (quadrante I), um cenário pessimista (quadrante III) e dois cenários intermédios (quadrante II e IV).

2 Chayanov (1991) identifica na literatura por si consultada, sete tipos de empresários do sector agrícola com base na classificação dos sistemas de produção agrícola proposta por Barros (1975).

- Agricultura de subsistência: o objectivo desse sistema é assegurar a permanência do agregado humano através da produção estritamente necessária para o efeito. É caracterizada pela inexistência de relações com os mercados, tanto de produtos como de factores de produção.
- Agricultura de dependência fundiária: é uma forma de exploração indirecta da terra onde o proprietário da terra e o empresário são pessoas distintas e existe um desequilíbrio da relação a favor do proprietário. O objectivo do sistema é a obtenção de uma produção suficiente para satisfazer as necessidades do agregado familiar, mas torna-se necessário obter excedentes para pagar o direito ao uso da terra.
- Agricultura de tráfico: caracterizada pela presença de um comerciante que se propõe comprar aos agricultores, os excedentes da sua produção e lhes vende diversos bens, não só de produção, mas também de consumo.
- Agricultura camponesa: o objectivo é a obtenção do máximo de excedentes para além da quantidade necessária ao consumo da família. Utiliza factores de produção não adquiridos no mercado, como a mão-de-obra familiar.
- Agricultura empresarial ou capitalista: tem por objectivo a maximização do lucro. É uma agricultura especulativa, especializada e científica, baseada numa tecnologia avançada.
- Agricultura em tempo parcial: pratica-se em unidades de produção cuja dimensão é insuficiente para garantir o pleno emprego ao agricultor e sua família. O seu objectivo é, normalmente, a obtenção de um complemento à remuneração do agregado familiar e ocupação dos tempos livres.
- Agricultura colectiva: assume formas de agricultura cooperativa livre ou concorrencial, resultante de decisões livremente tomadas pelos agricultores no sentido de se associar em num quadro económico de concorrência com empresas privadas, agricultura planeada ou imposta, característica das economias planificadas e agricultura estatal ou pública que predomina no sector florestal.



FIGURA 1: cenários hipotéticos de análise das decisões

Capacidade de compra de adubos		Probabilidade de Ocorrência de Chuva
II	I	
III	IV	

No eixo das ordenadas da figura 1 está representada a capacidade de compra de adubos pelos produtores agrícolas que vai se relacionando com a informação antecipada relativa a probabilidade de ocorrência de chuvas. Supõe-se que para cada cenário, o produtor agrícola tenha uma decisão específica na medida em que dadas as restrições, o valor esperado da produção seja variável, mantendo todos outros factores inalterados.

TABELA 3: valor esperado por cenário hipotético

Quadrante	Cenário	Valor esperado
I	Optimista: adubo barato e previsão de chuvas regulares <i>coeteris paribus</i>	Ganhos > custos
II	Intermédio: adubo caro e previsão de chuvas regulares <i>coeteris paribus</i>	Ganhos = custos
III	Pessimista: adubo caro e previsão de escassez de chuvas <i>coeteris paribus</i>	Ganhos = custos
IV	Intermédio: adubo barato e previsão de escassez de chuvas <i>coeteris paribus</i>	Ganhos < custos

Fonte: elaboração própria

Tendo em conta o objectivo de estimar a probabilidade de um produtor agrícola abster-se de investir nas suas parcelas de terra em função da disponibilidade de informação sobre o comportamento da chuva e da sua capacidade de

aquisição de fertilizantes químicos no mercado da comuna do Lépi, município do Longonjo, província do Huambo, aplicou-se um modelo de regressão. Entretanto, dada a natureza dicotômica da variável dependente, o modelo de regressão não-linear designadamente, o *logit*³ afigura-se adequado para o tratamento e análise dos dados. Desta feita, as variáveis x_i (x_1 = acesso a informação sobre o comportamento da chuva; x_2 = capacidade de compra de fertilizantes químicos; x_3 = idade; x_4 = escolaridade e x_5 = estado civil) foram utilizadas para o seguinte modelo:

$$Y_i = \frac{\exp(\beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4 + \beta_5 x_5)}{[1 + (\beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4 + \beta_5 x_5)]} + \epsilon_i$$

4. Resultados da Investigação

4.1. Qualidade do ajustamento do modelo

Foram necessárias seis iterações para estimar o modelo. Este contém um total de 47 especificações correctas.

O valor do coeficiente de determinação ou de explicação R^2 diz que 32% da variável dependente pode ser explicado pela variação das variáveis independentes do modelo.

O valor da Prob < chi² indica que o modelo não rejeita a hipótese de que todos os coeficientes sejam iguais a zero.

4.2. Análise e discussão dos resultados

Partindo da suposição de que as decisões dos produtores agrícolas em investir nas suas parcelas de terra não são explicadas pelo acesso destes a informação antecipada sobre o comportamento da chuva no curto prazo nem pela sua capacidade de aquisição de fertilizantes químicos no mercado, foi estimada a equação de regressão *logit* para se fazer a respectiva análise conforme se segue.

Com base no valor do R_2 não se rejeita H_0 , ou seja.

Nenhuma das variáveis independentes x_0, x_1, x_2, x_3, x_4 e x_5 representadas, por $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$, respectivamente, está a ser relevante para o modelo, pois os seus respectivos p-valores são maiores que 0,05. Isto quer dizer que a periodicidade do acesso a informação sobre o comportamento das chuvas, a capacidade de compra de fertilizantes demonstrada pelos agricultores familiares do Lépi, a idade, os anos de escolaridade e o estado civil, não estão a ser determinantes na decisão de investir na produção agrícola familiar naquela localidade. Esta constatação vem reforçada pelo valor do R-quadrado de Mc Fadden (coeficiente de determinação ou de explicação) que, pelo seu valor, estas variáveis independentes do modelo, no seu conjunto, são capazes de explicar apenas 32% da variação das decisões de investimento na agricultura familiar no Lépi. Significa

³ Os modelos *logit* são um tipo particular de modelo com variáveis dependentes limitadas. Tais modelos têm sido muito utilizados em estudos de biologia, epidemiologia, medicina, economia, engenharia e outros campos e diferenciam-se da regressão linear, na medida em os seus cálculos envolvem variáveis dependentes qualitativas, ao invés de quantitativas. Uma das suas aplicações aparece em modelos de decisão onde é necessário escolher entre duas ou mais opções referentes à questão de interesse (Pino, 2006).



TABELA 4: avaliação das especificações correctas

Expectation-Prediction Evaluation for Binary Specification

Equation: UNTITLED

Date: 03/21/18 Time: 19:43

Success cutoff: C = 0.5

	Estimated Equation			Constant Probability		
	Dep=0	Dep=1	Total	Dep=0	Dep=1	Total
$P(Dep=1) < C$	0	1	1	0	0	0
$P(Dep=1) > C$	2	47	49	2	48	50
Total	2	48	50	2	48	50
Correct	0	47	47	0	48	48
% Correct	0.00	97.92	94.00	0.00	100.00	96.00
% Incorrect	100.00	2.08	6.00	100.00	0.00	4.00
Total Gain*	0.00	-2.08	-2.00			
Percent Gain**	0.00	NA	-50.00			

	Estimated Equation			Constant Probability		
	Dep=0	Dep=1	Total	Dep=0	Dep=1	Total
$E(\# \text{ of } Dep=0)$	0.39	1.61	2.00	0.08	1.92	2.00
$E(\# \text{ of } Dep=1)$	1.61	46.39	48.00	1.92	46.08	48.00
Total	2.00	48.00	50.00	2.00	48.00	50.00
Correct	0.39	46.39	46.78	0.08	46.08	46.16
% Correct	19.45	96.64	93.56	4.00	96.00	92.32
% Incorrect	80.55	3.36	6.44	96.00	4.00	7.68
Total Gain*	15.45	0.64	1.24			
Percent Gain**	16.09	16.09	16.09			

Fonte: elaboração própria com base nos dados dos inquéritos tratados com Eviews.

que esta variação tem as suas causas em outras variáveis que a explicam em 68%.

Os coeficientes das variáveis, determinados pelo modelo *logit* estimado podem ser analisados de três formas possíveis:

Com base na interpretação directa dos coeficientes presentes na equação de regressão em função do seu sinal, podendo sugerir uma relação positiva ou negativa entre a variável dependente e as variáveis independentes. Esta foi a forma de interpretação adoptada para o coeficiente de β_1 .

Através do cálculo do anti-logaritmo do coeficiente, onde valores acima da unidade indicam chances maiores de o evento ocorrer e valores menores que a unidade indicam chances menores.

$$\text{anti-log } x = e^x$$

Por meio do cálculo do quociente entre a unidade e o valor do anti-logaritmo do coeficiente, sendo que o resultado encontrado indica o número de vezes que a probabi-

lidade de ocorrência de um evento é menor ou maior em relação à probabilidade de insucesso desse evento.

$$\text{Logit} = 1 / e^x$$

Por esta técnica foram analisados os coeficientes de β_2 , β_3 , β_4 , β_5 .

- ▶ β_1 : se o produtor agrícola familiar tiver acesso frequente à informação sobre o comportamento das chuvas, o *logit* estimado aumenta em média 0,013083 unidades o que sugere uma relação positiva entre a decisão de investimento na agricultura por parte dos agricultores familiares e o acesso frequente a informação sobre o comportamento das chuvas.
- ▶ β_2 : a probabilidade de um produtor agrícola familiar que comprar mais um kg de fertilizantes químicos decidir investir na sua parcela é uma vez menor do que se ele não tivesse comprado.
- ▶ β_3 : a probabilidade de um produtor agrícola familiar decidir investir na sua parcela de terra por aumentar



TABELA 5: equação de regressão logit estimada

Dependent Variable: DECINVEST
Method: ML - Binary Logit (Newton-Raphson / Marquardt steps)
Date: 03/21/18 Time: 18:09
Sample (adjusted): 1 50
Included observations: 50 after adjustments
Convergence achieved after 6 iterations
Coefficient covariance computed using observed Hessian

Variable	Coefficient	Std. Error	z-Statistic	Prob.
C	9.918440	5.820915	1.703931	0.0884
ACESSINFOCHUVA	0.013083	0.012386	1.056271	0.2908
COMPRA_ADUBOKG	-0.013456	0.008952	-1.503173	0.1328
IDADE	-0.081660	0.068591	-1.190531	0.2338
ESCOLARID	-0.831046	1.079613	-0.769763	0.4414
ESTCIVIL	-1.029842	3.561829	-0.289133	0.7725
McFadden R-squared	0.320792	Mean dependent var		0.960000
S.D. dependent var	0.197949	S.E. of regression		0.196320
Akaike info criterion	0.468138	Sum squared resid		1.695828
Schwarz criterion	0.697581	Log likelihood		-5.703449
Hannan-Quinn criter.	0.555511	Deviance		11.40690
Restr. Deviance	16.79441	Restr. log likelihood		-8.397207
LR statistic	5.387516	Avg. log likelihood		-0.114069
Prob(LR statistic)	0.370438			
Obs with Dep=0	2	Total obs		50
Obs with Dep=1	48			

Fonte: elaboração própria com base nos dados inquéritos tratados com Eviews.

um ano de vida é uma vez menor do que se ele não tivesse aumentado a idade.

- ▣ β_4 : a probabilidade de um produtor agrícola familiar decidir investir nas suas terras por cada ano de escolaridade que aumentar é duas vezes menor do que se ele não tivesse aumentado a sua escolaridade.
- ▣ β_5 : a probabilidade de um produtor agrícola familiar casado decidir investir nas suas terras é três vezes menor do que se ele estivesse solteiro.

De outro modo, a equação de regressão estimada pelo modelo *logit* mostra que, mantendo os demais factores constantes, o aumento da frequência no acesso a informação sobre o comportamento das chuvas diminui a probabilidade de um agricultor familiar decidir em investir nas suas parcelas na ordem de 0,000403 (0,0403%). Este coeficiente vem reforçado pelos resultados apresentados no quadro seguinte, que demonstram, através da análise de frequências, a influência relativamente pequena da frequência no acesso à informação nas decisões dos produtores agrícolas familiares em investir nas suas parcelas de terra, bem

como da pouca influência da sua capacidade aquisitiva de fertilizantes químicos nessas decisões. Ou seja, trata-se de decisões tomadas num contexto de incerteza quanto ao comportamento das chuvas. O quadro mostra que mesmo sem qualquer informação sobre as chuvas, conhecido o preço do fertilizante químico no mercado e sendo por isso possível estimar o risco de conseguir uma boa colheita, o produtor agrícola familiar compra adubos e investe tendencialmente nas parcelas habituais, usando os meios ao seu alcance. Isto significa que o acesso a informação antecipada sobre o comportamento das chuvas e a capacidade de aquisição de adubos químicos não determinam a mudança dos objectivos da produção agrícola familiar e, concomitantemente, a mudança de um tipo de agricultura para outro.

Por outro lado, considerando um cenário hipotético de variação da capacidade de aquisição de fertilizantes químicos em função da variação dos seus preços onde o comportamento futuro das chuvas é conhecido antecipadamente pelos produtores agrícolas familiares e que este

**TABELA 6:** decisões de produção em condições de risco

Decisões/cenários sem qualquer informação sobre o comportamento da chuva	Adubo BARATO		Adubo CARO	
	F	%	F	%
a) Compra e produz a quantidade habitual	50	100	43	86
b) Compra e aumenta a quantidade de produção	0	0	0	0
c) Compra e espera por uma situação de chuvas melhores	0	0	0	0
d) Não compra e produz sem adubos	0	0	7	14
e) Produz apenas uma parcela para consumo	0	0	0	0
f) Produzir alimentos que não precisam de adubo	0	0	0	0
g) Produz para vender mais caro	0	0	0	0
h) Não compra e não produz	0	0	0	0
Total	50	100	50	100

Fonte: elaboração própria com base nos dados dos inquéritos.

cenário pode apresentar pelo menos quatro variações, tais como, (i) adubo caro⁴ e previsão de chuvas regulares; (ii) adubo barato e previsão de escassez de chuvas; (iii) adubo barato e previsão de chuvas regulares e (iv) adubo caro e previsão de escassez de chuvas. As variantes i e ii são intermédias; a variante iii é extremamente positiva (cenário otimista) para a produção agrícola e a variante iv é extremamente negativa (cenário pessimista).

a) A decisão dos produtores agrícolas familiares em qualquer das variantes deste cenário é de investir.

b) Na variante adubo barato e chuvas regulares, a decisão de 58% dos produtores agrícolas familiares é investir nas parcelas habituais e a decisão de 42% destes é aumentar a produção através do alargamento das suas áreas de terra cultivada.

c) Na variante em que o adubo é caro e a previsão é de escassez de chuva, a decisão de 66% dos produtores agrícolas familiares é produzir, mas sem o emprego de fertilizantes químicos.

Os dados da tabela 5 mostram que independentemen-

TABELA 7: decisões de produção sob incerteza

Decisões/cenários de distorção de preços e comportamento das chuvas conhecido	AdCARO-ChuvBOA		AdBARAT-ChuvMA		AdBARATO-ChuvBOA		AdCARO-ChuvMA	
	F	%	F	%	F	%	F	%
a) Compra e produz a quantidade habitual	45	90	17	34	29	58	7	14
b) Compra e aumenta a quantidade de produção	0	0	0	0	21	42	4	8
c) Compra e espera por uma situação de chuvas melhores	0	0	30	60	0	0	0	0
d) Não compra e produz sem adubos	5	10	3	6	0	0	33	66
e) Produz apenas uma parcela para consumo	0	0	0	0	0	0	3	6
f) Produzir alimentos que não precisam de adubo	0	0	0	0	0	0	0	0
g) Produz para vender mais caro	0	0	0	0	0	0	3	6
h) Não compra e não produz	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	50	100	50	100	50	100	50	100

Fonte: elaboração própria com base nos dados dos inquéritos

te da variante do cenário, o produtor agrícola familiar num contexto de subsistência, em nenhum momento se abstém de investir nas suas parcelas, por isso, pode-se concluir

que o produtor agrícola familiar naquele contexto é um agente propenso ao risco.

Supõe-se que ocorrendo o cenário pessimista, a utiliza-

4 O adubo caro indicia uma fraca capacidade de aquisição de adubos por parte dos produtores agrícolas familiares no Lépi e vice-versa.



ção de trabalho manual torna o trabalho mais penoso para o agregado familiar. Nestas condições, ao decidir pelo investimento nas suas parcelas de terra, o produtor agrícola familiar revela-se um agente propenso à penosidade não porque espera ganhos maiores do que os custos, mas sim, por força da sua condição de subsistência.

Diz a literatura que um agente propenso ao risco aceita correr o risco em troca de melhores rendimentos. Esta ideia aplica-se a um agente propenso ao risco orientado para a optimização de resultados. No caso de produtores agrícolas familiares de subsistência, não é uma propensão ao risco pela maximização do lucro, mas sim, pela maximização de oportunidades de sobrevivência das suas famílias.

Considerações finais

O conceito de risco ainda é controverso entre os estudiosos, mas a versão associada a probabilidade de ocorrência de um resultado esperado e que não está dissociado dos conteúdos de variância e de desvio padrão, constitui um avanço no desenvolvimento do seu entendimento na por permitir, fundamentalmente, atribuir-lhe um valor quantitativo.

A optimização de resultados e a atitude dos agentes económicos (empresas) perante o risco não são suposições mutuamente exclusivas.

Estão ainda por determinar os factores que podem influenciar os produtores agrícolas familiares a mudar da agricultura de subsistência para uma agricultura empresarial, vice-versa.

A incerteza e o risco não têm grande influência nas decisões de produção das unidades de produção agrícola familiar, isto é, mesmo em situação extrema de adubo caro e de chuvas más (cenário pessimista), a decisão é investir. Neste sentido e olhando para os objectivos da produção, o seu comportamento pode ser tipificado como de um agente propenso ao risco e não avesso ao risco como escrevera **Lipton (1968)**. A aversão ao risco, no caso da unidade de produção agrícola familiar é possível verificar-se se esta hipótese for estimada ao limite da sua subsistência, isto é, passar dos objectivos da sua produção para os objectivos de continuidade dos seus agregados humanos.

Este trabalho rejeita a hipótese encontrada na literatura, segundo a qual, a unidade de produção agrícola familiar tem um comportamento igual ao de uma unidade de produção capitalista orientada essencialmente para o lucro, na medida em que, ambas diferenciam-se no objecto em causa: o lucro para a empresa capitalista e subsistência da família para a unidade de produção agrícola familiar.

Recomenda-se estudar o assunto com uma amostra mais representativa e mais diversa do ponto de vista dos objectivos da produção e perfil demográfico.

Referências Bibliográficas

- Galdão, Amir e Famá, Rubens (1998). A influência das teorias do risco, da alavancagem e da utilidade nas decisões de investidores e administradores. III seminário de administração (SEMEAD). Brasil.
- Lindner, Anabele e Pitombo, Cira Souza (2016). Modelo Logit binomial com componentes principais para estimação de preferências por modo de transporte motorizado. *The Journal of Transport Literature*. USP, Brasil.
- Pino, Francisco Alberto (2007). Modelos de decisão binomiais: uma revisão. *Revista Economia Agrícola*, São Paulo, Brasil.
- Pinho, Diva Benevides (1982). *Evolução do pensamento económico e financeiro*. São Paulo: IPE, Brasil.
- Elton, Edwin J., Gruber, Martin J., Brown, Stephen J., Goetzmann, William N. (2012). *Moderna teoria de carteiras e análise de investimentos*. Ed 6, São Paulo: Atlas, Brasil.
- Papandréa, P.J, Leme, R.C. e Tenório, C.C.M (2013). Medidas de risco, aversão e seu gerenciamento. *Revista científica da FAEX*, edição 04 – Ano 2.
- Ricciulli, António e Martins, António (2013). Análise de investimentos, racionalidade económica e processo de decisão empresarial. *Boletim de ciências económicas*, Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, volume LIV, Portugal.
- Cusinato, R.T. e Porto Júnior, S. (2003). A teoria da decisão sob incerteza e a hipótese da utilidade esperada. *Unidade Federal do Rio Grande do Sul – Brasil*.
- Chayanov, Alexander V. (1991), "The Theory of Peasant – co-operatives", Ohio State University Press, Columbus.
- Abramovay, Ricardo (2007), "Paradigmas do capitalismo agrário em questão", 3. Ed – São Paulo: Edusp, Brasil.
- Alcântara, J. C. G. (1980). O modelo de avaliação de activos (capital asset pricing model) – aplicações. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, Brasil.
- Backus, G. B. C; Eidman, V.R. e Dijkhuizen, A.A. (1997). Farm decision making under risk and uncertainty. *Netherlands journal of agricultural science* 45 – Netherland.



TACLARO: TESTE E VALIDAÇÃO DO PROTÓTIPO

Silva, A. M.¹, Silva, A.², Teixeira, S.², Maia, T.³, Gonçalves, M. J. A.², Fernandes, J.²

¹ University of Minho, Braga, Portugal, School of Economics and Management;

² CEOS.PP, Porto, Portugal, Polytechnic of Porto/ISCAP;

³ Valongo, Portugal.

RESUMO:

Este trabalho enquadra-se no âmbito de um projeto de investigação aplicada sobre transparência, *accountability* e comunicação na administração pública local, razão pela qual o seu acrónimo, já registado, é TAClaro. Um dos objetivos principais do projeto é o desenvolvimento de uma plataforma digital na qual são disponibilizados conteúdos criativos sobre a área económica e financeira da Administração Pública local. O artigo apresenta os resultados dos testes feitos ao protótipo da plataforma. Para testar e validar a plataforma, recorreu-se à aplicação de questionários junto dos destinatários da plataforma e, ainda, à análise dos resultados obtidos a partir do uso de ferramentas analíticas de análise de *websites*. Os resultados permitiram concluir que a plataforma piloto proporciona uma comunicação eficaz, devendo o modelo final assentar na estrutura desenhada no projeto piloto. Trata-se de uma iniciativa original no âmbito da Administração Local em território nacional, dado que este projeto promove uma cultura de *accountability* pois, além de pressionar o poder político para a necessidade de maior transparência, ajuda a despertar a consciência dos cidadãos para as questões de interesse público.

Palavras-Chave: *Accountability*; Transparência; Google Analytics; Plataforma Digital; Literacia Financeira.

JEL: H790 State and Local Government.

1. Introdução

O TAClaro é um projeto inovador de transferência de conhecimento da academia para a comunidade local, que procura descodificar e descomplicar a informação financeira que os municípios portugueses disponibilizam aos seus cidadãos, tornando essa informação inteligível e acessível para todos.

Este projeto resultou de um desafio lançado, em 2015, pelo Presidente da Câmara Municipal de Valongo ao ISCAP – Politécnico do Porto, que tem vindo a ser desenvolvido por uma equipa multidisciplinar do CEOS.PP (Centro de Estudos Organizacionais e Sociais do Politécnico do Porto).

Os objetivos do TAClaro são: (i) Promover a transparência na Administração Pública Local; (ii) Informar os municípios sobre a gestão autárquica; (iii) Promover a participação da comunidade na Administração Pública Local; (iv) Aumentar a literacia financeira.

O projeto piloto consistiu no desenvolvimento de uma plataforma digital TAClaro, na qual a informação é apresentada de forma simplificada.

Tratando-se de um projeto com uma componente de comunicação, foi, num primeiro momento, crucial captar a perceção dos destinatários em quatro dimensões: precisão e relevância da informação; compreensão, capacidade de

aprendizagem e operacionalidade; atratividade da interface; navegação. Neste contexto, fez-se um ensaio com a plataforma piloto junto de uma amostra por conveniência. Além disso, recorreremos a uma ferramenta analítica de análise do tráfego de visitantes da plataforma piloto.

O presente trabalho está estruturado em quatro secções. Depois da introdução, será feita uma breve descrição do projeto na secção 2, seguida, na secção 3, da descrição dos diversos procedimentos aplicados na avaliação do protótipo. Na secção 4 são apresentadas as conclusões e perspectivas de desenvolvimento futuro. Há descrição convergente: o que é referido não corresponde às secções. Diz-se acima que o ponto 2 versa descrição dos procedimentos e depois não há ponto 3 descrito.

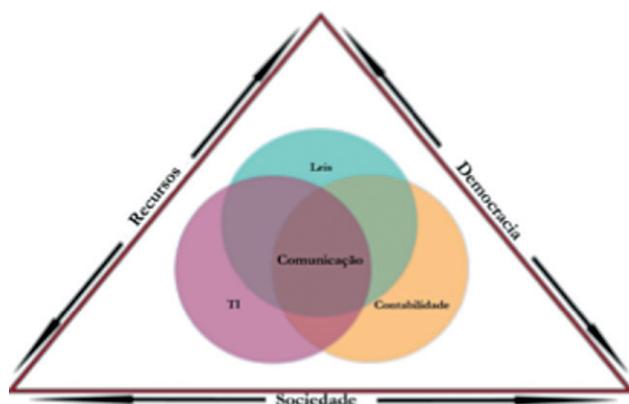
2. Apresentação do projeto

Os conceitos de *accountability* e transparência vão muito além da prestação de contas em termos económico e financeiros. Na verdade, a prestação de contas é um conceito plural que pode ter diferentes significados dependendo dos atores, do contexto e dos propósitos. Não obstante, esta é uma dimensão central desses conceitos. Um aspeto importante da *accountability* é que pressupõe um cidadão proactivo, interessado, informado. O TAClaro é um projeto

de cidadania, em primeiro lugar, e um projeto de literacia financeira, em segundo lugar.

Para trabalhar todas estas dimensões do projeto, foi criada uma equipa multidisciplinar constituída por investigadores de diferentes áreas: - Sistemas de Informação e Tecnologias; Contabilidade; Marketing e Comunicação; Gestão; Linguística e Comunicação. Esta dimensão multidisciplinar do projeto está representada na figura 1.

FIGURA 1: Enquadramento do TAClaro



O projeto enquadra-se em várias áreas nomeadamente política, sociocultural e económico-financeira. Esse enquadramento serviu de ponto de partida para a definição da abordagem a seguir no seu desenvolvimento. O TAClaro é, sobretudo, um projeto de comunicação. Contudo, essa comunicação não é definida em abstrato, é necessário saber “o que comunicar?”, ou seja, “qual o teor da mensagem a passar?”. A resposta é clara, o objetivo é fornecer informação de índole económico-financeiro, sobretudo informação contabilística. Mas, “como se pretende comunicar?”, ou seja, “qual o meio que será privilegiado para fazer chegar essa mensagem ao destinatário?”. Também aqui o projeto é claro, as tecnologias de informação, especialmente a internet, serão o meio privilegiado. E, porquê comunicar? Primeiro de tudo, é uma obrigação legal protegida no enquadramento jurídico de qualquer sociedade democrática. Por isso, o projeto pretende ajudar as autarquias locais a materializar uma importante obrigação legal, a de informar o cidadão sobre como estão a ser geridos os recursos públicos e explicitar os resultados estão a ser obtidos.

No sentido de buscar inspiração para diferenciar o projeto, a equipa começou por identificar projetos com finalidade semelhante. Nesta fase, foram identificadas duas iniciativas:

- ▶ **Torrelodones, A. de. (n.d.)**, ¿Cómo y en qué gasta el Ayuntamiento de Torrelodones?
- ▶ **@TABridge (2017)**. Using Technology in Transparency and Accountability Organisations.

A partir daqui, foram realizadas diversas reuniões de

trabalho para discutir o escopo do projeto TAClaro, tendo ficado definidos os seguintes objetivos específicos:

1. Desenvolver uma plataforma digital que promova e melhore a transparência no governo local;
2. Aumentar a educação financeira na comunidade local, explicando conceitos gerais;
3. Informar os cidadãos sobre a gestão local, demonstrando a forma como os recursos públicos são geridos;
4. Contribuir para a educação dos cidadãos, promovendo o desenvolvimento de competências? de análise crítica e participação democrática.

A criação da plataforma digital foi, desde logo, assumida como o objetivo primordial que iria dar corpo e impulsionar a concretização dos restantes objetivos. Deste modo, foram desenvolvidas diversas iniciativas com o intuito de definir os conteúdos a disponibilizar na plataforma e o estilo de comunicação a adotar. Assim, ao longo de um período de cerca de seis meses foram realizados questionários, focus groups; observação direta e entrevistas semiestruturadas.

Os dados recolhidos com esta combinação de instrumentos metodológicos permitiram estruturar o protótipo da plataforma e o tipo de conteúdos a desenvolver. Além disso, foi possível perceber que os cidadãos se preocupam essencialmente com: (i) as questões que os afetam diretamente; (ii) as decisões públicas tomadas pela administração local; (iii) a execução orçamental.

Esta análise preliminar evidenciou que, apesar de os cidadãos terem uma visão redutora do conceito de interesse público, o recurso a conteúdos linguísticos simples e visuais, concebidos com princípios claros, podem contribuir para reforçar o interesse do cidadão nas questões da transparência e de responsabilidade da administração pública local. Ou seja, desenvolver um modelo que permita uma comunicação eficaz e transparente na administração pública local implica uma abordagem pedagógica, baseada nos seguintes princípios: conhecer bem o público alvo; testar suposições sobre como ser claro e conciso; desenvolver linguagem simples (imagem e palavra); testar o estilo, a semântica, a terminologia e a semiótica; combinar a comunicação verbal com a comunicação visual.

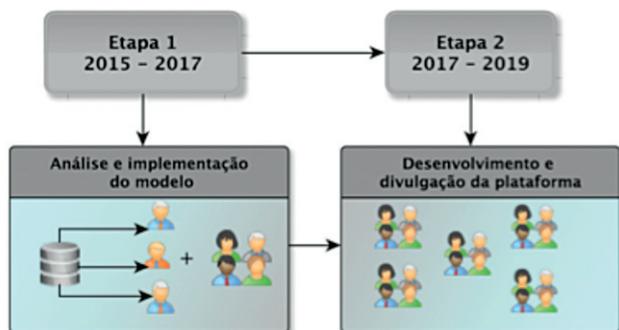
Assim, após diversas reuniões de trabalho, foi decidido que os conteúdos da plataforma TAClaro ficariam enquadrados em quatro dimensões:

- ▶ **Gestão Orçamental**: Apresentação de conceitos económico-financeiros sobre a gestão orçamental do município;
- ▶ **Opções Políticas**: Apresentação das diversas opções políticas seguidas pelo município ao longo do tempo;
- ▶ **Saiba quanto custou**: o custo detalhado de iniciativas e serviços concretos prestados aos munícipes utilizando a contabilidade de gestão;
- ▶ **CM em números**: a evolução da situação económica, financeira do município e divulgação de indicadores operacionais.

Toda a informação é apresentada de forma simplificada, com recurso a textos de estrutura simplificada, ilustrações, gráficos, cartoons e vídeos, entre outros.

A plataforma será assim construída em duas fases: (i) plataforma protótipo; (ii) plataforma definitiva, tal como mostra a figura 2:

FIGURA 2: Fases de desenvolvimento da Plataforma TAClaro



O presente estudo mostra os resultados dos testes efetuados ao protótipo da plataforma, ou seja, o output da fase 1. Atualmente, o projeto está a iniciar a fase II. Nesta fase, será feita a atualização da plataforma, colocando novos conceitos, novos tópicos sobre prestação de contas, novos vídeos e novos cartoons. Será também efetuada a divulgação da plataforma usando essencialmente canais digitais.

Neste momento, está em estudo e negociação a extensão do projeto a outros municípios. Todavia, interessa realçar que o projeto será adaptado ao município no qual é implementado.

3. Avaliação do protótipo

Para se proceder a testes e à avaliação da plataforma piloto foram efetuados inquéritos à população e também foi efetuada a monitorização da plataforma usando ferramentas analíticas.

Em seguida são descritos os procedimentos metodológicos aplicados e, posteriormente apresentados e discutidos os resultados obtidos com cada um dos instrumentos de teste e monitorização aplicados.

3.1 Metodologia

Para testar e avaliar o protótipo recorreu-se a dois instrumentos complementares:

- Questionário junto do público alvo;
- Utilização de ferramentas analíticas.

O questionário utilizado foi adaptado de “*Measuring Types of Internet Use From Digital Skills to Tangible Outcomes project report*” de Ellen J. Helsper et al. (2016) e “*A framework for evaluating academic website’s quality from students’ perspective*” de Mebrate, T. (2010). Sendo que o

primeiro teve como objetivo avaliar a literacia digital dos respondentes e o segundo avaliar a qualidade dos Websites académicos. Em ambos os estudos os questionários foram validados.

Como as escalas originais estavam em inglês, as questões foram traduzidas seguindo as indicações de Benhing and Law (2000). A primeira tradução de inglês para português foi feita pelas autoras, pois são fluentes em inglês. A retroversão foi feita por uma tradutora profissional que é bilingue. Em seguida, outra tradutora profissional independente traduziu o questionário de inglês para português. Não foram encontradas diferenças entre a última versão e a original. Apesar da retroversão poder ser considerada bem-sucedida, estamos conscientes de que não podemos fazer prova da equivalência.

Por forma a garantir que o questionário e a sua estrutura estavam corretos, foi feito um pré-teste. Na primeira fase, os investigadores fizeram um ensaio do questionário, colocando-se no papel de respondentes. Daqui resultaram pequenos ajustamentos de estrutura linguística. Numa segunda fase, o questionário foi testado junto de uma amostra de 10 pessoas selecionada por conveniência, todas do município de Valongo. Esta aplicação preliminar do questionário permitiu identificar duas questões com problemas: uma relativa à caracterização dos respondentes, que foi abandonada por se tratar de uma característica irrelevante para o estudo em causa, e outra sobre a perceção dos respondentes relativamente à plataforma, que teve de ser reescrita de forma a ser mais claramente compreendida. Efetuadas as correções, foi feita uma nova aplicação do questionário junto do mesmo grupo de pessoas, não tendo sido identificada nenhuma interpretação equívoca do questionário.

Após a validação do questionário, o mesmo foi construído, usando a ferramenta *Google Forms*.

Para se proceder à análise de tráfego da plataforma piloto foram utilizadas ferramentas analíticas, especificamente o *Google Analytics*. O *Google Analytics* é um serviço gratuito oferecido pela Google, desde 2005, que gera estatísticas detalhadas sobre as visitas a um site. De acordo com um estudo publicado pela W3Techs, o *Google Analytics* é o serviço de estatísticas de sites mais usado atualmente. Com referência à data de 2 de julho de 2018, o *Google Analytics* era usado por 56.1% dos websites, o que correspondia a uma quota de mercado de 86,4% das ferramentas analíticas de tráfego web (W3Techs, 2018).

3.2 Apresentação e discussão de resultados

3.2.1 Avaliação por inquéritos

A amostra selecionada no presente trabalho de investigação foi obtida tendo como base o fator aleatório e por conveniência. O questionário foi aplicado em dois contextos diferentes, sendo o primeiro o município de Valongo, na EXPOVAL 2017, num quiosque e num workshop de apre-

sentação da Plataforma TAClaro e na Semana Europeia da Democracia Local, em Valongo, em 2017. A Expoval decorreu no período de 13 a 17 de Setembro de 2017 e a Semana Europeia da Democracia Local decorreu de 9 a 20 de Outubro de 2017. O segundo contexto em que foi aplicado o questionário foi aos estudantes de uma escola superior de ciências empresariais, num laboratório equipado com computadores, no período de 1 a 10 de Janeiro de 2018.

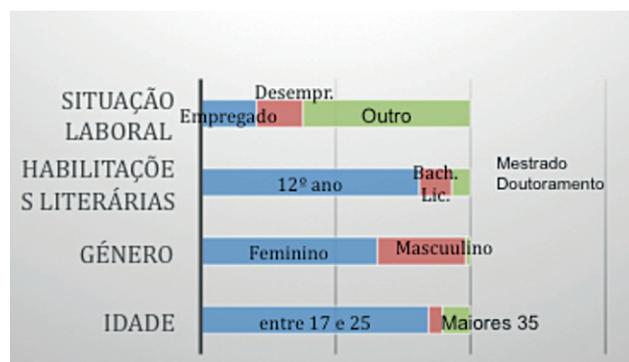
Todos os respondentes de ambos os contextos acederam e navegaram na plataforma TAClaro e só depois responderam aos questionários. Usaram-se questionários em suporte papel e em formato digital conforme a conveniência e o contexto em que foram aplicados.

A recolha de dados compreendeu o período de 13 de setembro de 2017 a 18 Janeiro de 2018. O presente trabalho de investigação obteve 110 questionários respondidos, sendo apenas 58 validados pois muitos dos questionários não foram preenchidos na totalidade. Os dados foram importados para a ferramenta SPSS 23.0 (Statistical Package for Social Sciences) através da qual se procedeu à análise prévia dos dados, de forma a identificar erros e incoerências. Posteriormente, na segunda fase, procedeu-se a uma análise descritiva das características da amostra, nos termos do exposto de seguida.

Caraterísticas da amostra

Em termos sociodemográficos, os respondentes foram caracterizados pela sua idade, género, habilitações e situação profissional, tal como representado no gráfico 1.

GRÁFICO 1: Caracterização sociodemográfica dos respondentes



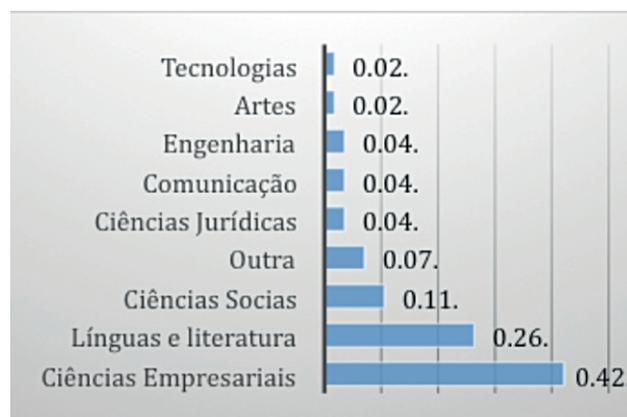
A idade média é de aproximadamente 22 anos (DP=8,52 anos e mediana=18 anos). Em relação à situação laboral, cerca de 21% encontra-se empregado e cerca de 17% depara-se com uma situação de desempregado, sendo que 62% tem outra situação laboral, o que se deverá ao fato de a maioria dos respondentes ser estudante. Além disso, relevam-se os seguintes dados percentuais:

- a maioria (81%) dos respondentes tem apenas o 12º ano de escolaridade,
- 66% dos respondentes é do género feminino

- cerca de 84% dos respondentes tem idades compreendidas entre os 17 e 25 anos

Considerando que se trata de um projeto que visa promover a literacia financeira do cidadão, a área de formação foi considerada um fator relevante. O gráfico nº 2 caracteriza a amostra nessa dimensão.

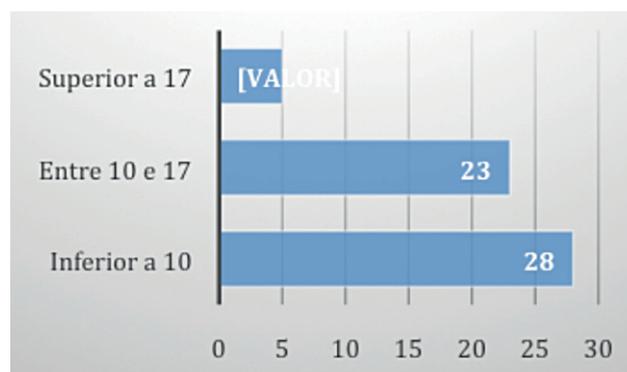
GRÁFICO 2: Área de formação dos respondentes



A principal área de formação dos respondentes é Ciências Empresariais (42%), seguida de Línguas e Literaturas (26%). As áreas que detêm menos expressividade são as Tecnologias e Artes (cada uma com cerca de 2%). Atendendo à finalidade do projeto, importa sobretudo registar que apenas 42% dos respondentes tem formação numa área que desenvolve as suas competência e conhecimentos financeiros.

O facto de a plataforma ser digital condiciona não só o seu acesso, mas também a percepção que o sujeito tem quando navega na plataforma. Deste modo, houve necessidade de caracterizar a experiência digital dos respondentes quanto à frequência com que os respondentes acedem à internet. Apurou-se que, em média, acedem 29,7 dias por mês (DP=1,49 dias). De salientar que, 96% afirmaram realizar acesso diário à internet. Complementarmente, procuramos saber com que idade acederam pela primeira vez. O gráfico 3 mostra os resultados dessa questão.

GRÁFICO 3: Idade do primeiro acesso à internet

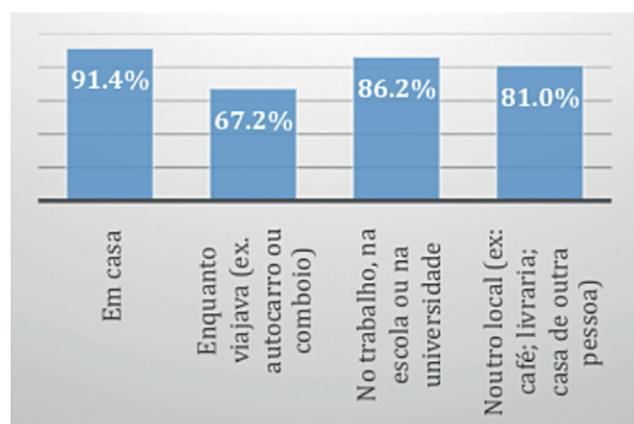




A média da idade com que realizaram o primeiro contato com a internet é de 12 anos (DP=8,48 anos). Este resultado é, certamente, influenciado pela idade média dos respondentes apresentada no gráfico 1. Note-se que menos de 9% dos respondentes tiveram o primeiro contato com a internet depois dos 21 anos, sendo que 40% do total dos respondentes realizou o primeiro contato entre os 10 e 17 anos e 48% antes dos 10 anos de idade.

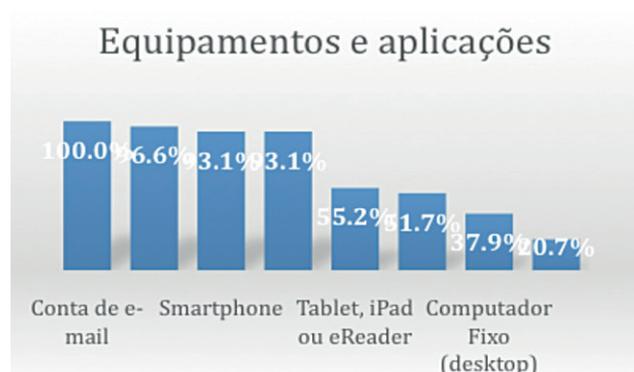
Sabendo que a tendência é para o uso crescente do telemóvel, aquando do desenvolvimento do protótipo, houve a preocupação de desenvolver conteúdos graficamente atrativos para qualquer dispositivo de acesso à internet. No sentido de conhecer melhor o contexto em que se desenvolve a experiência de acesso à internet dos respondentes, procuramos saber quais os locais, os equipamentos e as ferramentas de acesso. Os resultados desta consulta são apresentados no gráfico 4 e no gráfico 5, respetivamente.

GRÁFICO 4: Locais de acesso à internet



No que diz respeito aos locais onde se realiza o acesso à internet, verificou-se que cerca de 91% da amostra acedeu em sua casa; 67% enquanto viajava (ex. autocarro ou comboio); 86% no local de trabalho, na escola ou na universidade e cerca de 81% em outro local (ex.: café, livraria, casa de outra pessoa).

GRÁFICO 5: Tipos de equipamento e aplicações acedidas



Todos os respondentes têm conta de e-mail; cerca de 97% tem uma conta nas redes sociais (ex.: Facebook; LinkedIn); 93% possui smartphone; 93% possui computador portátil (laptop); 55% possui Tablet, iPad ou eReader; 52% afirma ter um Microblog (ex.: Twitter; Tumblr); 38% afirma ter computador (desktop); e 21% afirma ter um Blog.

O nível de literacia digital foi também considerado uma variável pertinente para a análise em causa. Para o efeito, foi aplicada uma escala, já testada na literatura, para aferir os conhecimentos e as capacidades de manuseamento das ferramentas elementares da internet dos respondentes. A tabela nº 1 mostra os resultados obtidos:

TABELA 1: Literacia financeira

Literacia Digital	Média	Desvio Padrão	Mediana
Eu sei carregar ficheiros	4,89	0,36	5
Eu sei ajustar as definições de privacidade no motor de pesquisa	4,40	1,03	5
Eu sei preencher formulários on-line	4,75	0,81	5
Eu sei descarregar e gravar uma fotografia	4,98	0,13	5
Eu sei abrir ficheiros descarregados da internet	4,95	0,23	5
Eu sei como abrir diretamente um endereço web, sem usar motor de busca como o Google	4,73	0,66	5

Em que 1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo Parcialmente; 3 - Não concordo, nem concordo; 4 - Concordo Parcialmente; 5 - Concordo Totalmente.

Como podemos verificar pelos dados expostos acima, o nível de literacia financeira dos respondentes é elevado em qualquer dos itens avaliados.

Avaliação da plataforma piloto

Tal como referido anteriormente, era importante captar a perceção dos respondentes em relação à plataforma piloto em 4 dimensões: precisão e relevância da informação; compreensão, capacidade de aprendizagem e operacionalidade, atratividade da interface e navegação.

De um modo geral, os respondentes fazem uma avaliação muito positiva da plataforma nas diversas dimensões avaliadas, tal como evidenciado nas tabelas 2; 3; 4; e 5.

**TABELA 2: Precisão e relevância da informação**

Precisão e relevância da informação	Média	Desvio Padrão	Mediana
[A informação disponibilizada no sítio web é clara (não é ambígua)]	4,11	0,88	4
[Penso que o sítio web disponibiliza informação importante aos munícipes]	4,19	0,89	4
Eu sei como abrir diretamente um endereço web, sem usar motor de busca como o Google	4,73	0,66	5

Em que 1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo Parcialmente; 3 - Não concordo, nem discordo; 4 - Concordo Parcialmente; 5 - Concordo Totalmente.

Os respondentes consideram que a plataforma tem uma Boa precisão e que a informação é relevante (Média=4,15; DP=0,88 e mediana=4(Bom)).

TABELA 3: Compreensão, capacidade de aprendizagem e operacionalidade

Compreensão, capacidade de aprendizagem e operacionalidade	Média	Desvio Padrão	Mediana
[Penso que a estrutura geral do sítio web é simples]	4,43	0,85	5
[A terminologia utilizada no sítio web é perceptível]	4,33	0,69	4
[Penso que é fácil aprender a utilizar o sítio web]	4,46	0,63	5
[É fácil encontrar a informação de que necessito no sítio web]	4,42	0,71	5
[A organização da informação no sítio web é fácil de compreender]	4,33	0,66	4
Média dos itens	4,40	0,71	5

Em que 1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo Parcialmente; 3 - Não concordo, nem discordo; 4 - Concordo Parcialmente; 5 - Concordo Totalmente.

Por outro lado, os respondentes consideram que a plataforma apresenta uma Boa compreensão, capacidade de aprendizagem e operacionalidade (Média=4,40; DP=0,66 e mediana=4 (Bom)).

TABELA 4: Atratividade da Interface

Atratividade da interface	Média	Desvio Padrão	Mediana
[Considero a interface do Website agradável]	4,52	0,64	5
[As páginas estão sobrelotadas de informação]*	3,07	1,43	3
[As fontes e cores utilizadas ao longo do Website são semelhantes]	3,84	1,02	4
[Penso que o alinhamento de texto e os elementos da página são consistentes ao longo do Website]	4,46	0,73	5
Média dos itens	3,94	1,18	4

* Esta escala foi transformada na forma positiva para o cálculo da média dos itens.

Em que 1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo Parcialmente; 3 - Não concordo, nem discordo; 4 - Concordo Parcialmente; 5 - Concordo Totalmente.

Em relação às atividades da interface da plataforma podemos constatar que os respondentes classificam a atividade da interface como de Boa (Média=3,94; DP=1,18 e mediana=4 (Bom)).

TABELA 5: Navegação

Navegação	Média	Desvio Padrão	Mediana
[É fácil de ir da página principal para qualquer outra página do sítio web]	4,63	0,62	5
[Enquanto navego, consigo saber de imediato em que parte do sítio web me encontro]	4,39	0,65	4
[Consigo avançar de uma página para outra sem me perder]	4,60	0,59	5
[Consigo retroceder facilmente de páginas visitadas anteriormente]	4,66	0,51	5
Média dos itens	4,57	0,60	5

Em que 1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo Parcialmente; 3 - Não concordo, nem discordo; 4 - Concordo Parcialmente; 5 - Concordo Totalmente.

Por outro lado, no que diz respeito à Navegação e às atividades da interface a plataforma foi considerada excelente (Média=4,57; DP=0,60 e mediana=5 (Excelente)).



Relação entre as características dos respondente e a avaliação da plataforma piloto

Para testar a eventual associação entre as características dos respondentes e a respetiva avaliação que faziam da plataforma piloto, em cada uma das dimensões estudadas, foram feitos os seguintes testes estatísticos:

- o teste *U de Mann-Whitney* para variáveis com dois grupos (teste não paramétrico aplicado para duas amostras independentes), como no caso das variáveis género (feminino versus masculino); área de formação (gestão versus outras áreas)
- o teste *Kruskal-Wallis* para variáveis com mais de dois grupos (teste não paramétrico aplicado para verificar se amostras têm origem na mesma distribuição) como no caso das variáveis: situação laboral, habilitações literárias, idade, local de acesso, idade do primeiro acesso e meio de acesso (equipamento).

Em nenhum dos casos houve evidência de diferenças significativas entre os grupos. Ao refletir sobre os resultados, parece evidente que o estudo tem um viés de seleção da amostra. Na verdade, em algumas variáveis, contrariamente à distribuição da população, a amostra cai maioritariamente num dos grupos. Assim, os resultados de qualquer análise estatística ficam comprometidos e perdem relevância. Por esse motivo, foi abandonada a intenção de aprofundar o estudo estatístico da relação entre o nível de literacia informática e a perceção dos respondentes sobre a plataforma piloto nas diversas dimensões.

3.2.2 Avaliação com ferramentas informáticas

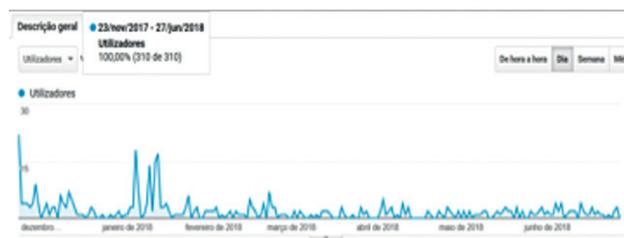
O projeto TAClaro foi bem aceite pela comunidade, sendo várias vezes mencionado nos media antes da sua apresentação pública. Foi noticiado em jornais e revistas nomeadamente no Jornal Económico, Público, Dinheiro Vivo, É-Notícias, Jornal Universitário do Porto e na revista Visão. Foi também publicado um artigo na revista CCdrn e as autoras foram entrevistadas pela Antena 1. Durante o período em que o projeto foi notícia na comunicação social, nunca foi divulgado o URL da plataforma, pois ainda não estava disponível à comunidade.

Todavia, uma semana após o lançamento público, que decorreu no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, do Politécnico do Porto, no dia 23 de Novembro de 2017, e da sua disponibilização online, a plataforma já estava indexada nos principais motores de pesquisa.

Dado tratar-se de um protótipo, não foi efetuada nenhuma estratégia de divulgação, e mesmo assim, nas imagens seguintes, pode verificar-se que a plataforma já tinha alguma visibilidade.

Na figura 3 pode visualizar-se o nº de utilizadores que visitaram o protótipo.

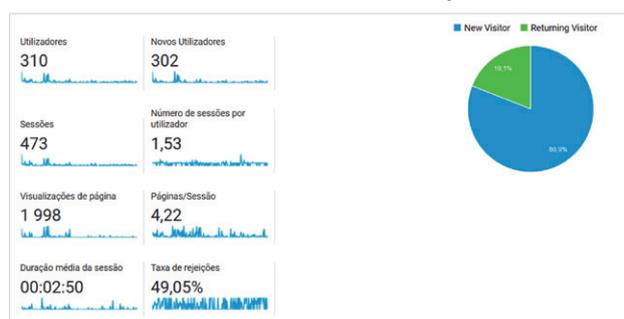
FIGURA 3: Nº de utilizadores que acederam ao portal



Tendo em consideração os valores apresentados na imagem, é nossa opinião que a maior visibilidade da plataforma nos meses de janeiro se deve ao facto de a mesma ter sido mencionada pela comunicação social, usando apenas o nome do projeto.

A imagem seguinte apresenta alguns dados estatísticos das visitas à plataforma.

FIGURA 4: Dados estatísticos sobre visitas à plataforma



Sendo apenas um protótipo, constituído por poucas páginas, apenas com alguns conteúdos exemplificativos, na figura 2 verifica-se que 19,1% visitam novamente a plataforma.

Na imagem seguinte podemos observar quais os países que acederam à plataforma.

FIGURA 5: Países que visitaram a plataforma

Dados demográficos		País		Utilizadores	% Utilizadores
Idioma		1.	Portugal	273	87,22%
País		2.	Brazil	9	2,88%
Cidade		3.	United States	9	2,88%
Sistema		4.	Spain	7	2,24%
Navegador		5.	United Kingdom	4	1,28%
Sistema operativo		6.	Angola	3	0,96%
Fornecedor de serviços		7.	France	3	0,96%
Google Mobile		8.	Peru	2	0,64%
Sistema operativo		9.	Canada	1	0,32%
Fornecedor de serviços		10.	Cape Verde	1	0,32%

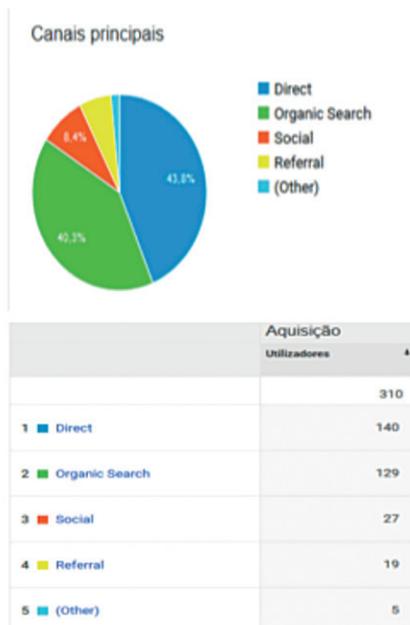
Observando a figura 3, verificou-se que o país que mais visitou a plataforma foi Portugal, seguido do Brasil e Reino Unido, mas com pouca expressão. De realçar o facto de o projeto ter sido noticiado na comunicação social em Portugal 2 meses antes do seu lançamento público. Relativamente a língua utilizada na plataforma, o português, não se encontram grandes diferenças uma vez que teve o mes-



mo número de visitas no Brasil, no Reino Unido e logo de seguida em Espanha, talvez porque na plataforma tenha incorporada uma ferramenta de tradução automática.

Na imagem seguinte, podemos identificar quais os canais usados para aceder à plataforma.

FIGURA 6: Canais de entrada na plataforma



Os canais digitais mais usados para aceder à plataforma foram o URL da plataforma e os motores de busca, seguido das redes sociais.

Na figura seguinte podemos visualizar os dispositivos utilizados para aceder à plataforma, bem como as páginas mais visualizadas.

FIGURA 7: Páginas mais visitadas



Os dispositivos mais usados foram os computadores pessoais (71,4%). Relativamente às páginas verifica-se que a página mais vista foi a página de entrada na plataforma / (TAClaro Valongo), seguida da página /pages/374 (CMV em números) e da página /pages/371 (Gestão Orçamental).

4. Considerações finais e perspetivas futuras

O projeto TAClaro é, sobretudo, um projeto de comunicação e de educação cívica. Não se trata de um projeto neutro, bem pelo contrário, trata-se de um projeto que procura, intencionalmente, induzir comportamentos de maior envolvimento do cidadão com a sua comunidade local e promover uma cultura de maior consciência democrática e de maior maturidade política.

O projeto parte do pressuposto de que, em geral, o cidadão está disposto a “ouvir”, ou seja, está disponível para ser informado e a pedir esclarecimentos sobre as questões de interesse público. Mas, assenta também na ideia de que o cidadão só poderá ouvir as mensagens que lhe forem comunicadas numa linguagem acessível.

Ora, uma boa parte do processo de prestação de contas das autarquias à comunidade está descrito através de terminologia da área económica e financeira que é ininteligível a leigos. O cidadão comum tem dificuldade em entender as mensagens que lhe são dirigidas, acabando por perder o interesse. O projeto TAClaro procura contrariar esta realidade através da criação conteúdos de estrutura simplificada sobre temas complexos, ou seja, decodificando a informação. Para o efeito, foi desenvolvida uma plataforma digital piloto. Esta plataforma foi colocada em acesso aberto em 23 de novembro de 2017.

A opinião sobre a plataforma foi captada através de questionários junto de uma amostra por conveniência. Os resultados foram bastante favoráveis. Com efeito, os respondentes avaliaram muito positivamente a experiência que tiveram na consulta da plataforma. Contudo, esta avaliação está condicionada pelo viés de seleção da amostra. No futuro, a recolha de dados deve ser estendida a uma amostra verdadeiramente representativa da população de Valongo, que é o seu destinatário privilegiado.

Cerca de sete meses após divulgação do URL da plataforma, foi feita a monitorização da plataforma através de uma ferramenta analítica. Também aqui os resultados foram pouco conclusivos pois, não tendo sido efetuada nenhuma estratégia de divulgação, registaram-se poucos acessos.

Atualmente, o projeto está a iniciar a 2ª fase em Valongo. Nesta fase, será feita a atualização da plataforma, colocando novos conceitos, novos tópicos sobre prestação de contas, novos vídeos e novos cartoons. Será também efetuada a divulgação da plataforma usando essencialmente canais digitais.



O ISCAP encontra-se também em negociações com outros municípios interessados em adquirir o TAClaro. Contudo, interessa realçar que o projeto será sempre adaptado ao município.

Referências Bibliográficas

@TABridge (2017). Using Technology in Transparency and Accountability Organisations. (2017, March 15). Retrieved July 2, 2017, from <http://www.transparency-initiative.org/uncategorized/595/fundamentals-for-using-technology-in-transparency-and-accountability-organisations/>

Benhing, O. And Law, K. (2000). Translating questionnaires and other research instruments: problems and solutions. Thousand Oaks, Sage Publications.

Ellen J. Helsper, Alexander J.A.M. van Deursen and Rebecca Eynon (2016). Measuring Types of Internet Use From Digital Skills to Tangible Outcomes project report, Available at: <http://www.lse.ac.uk/media@lse/research/From-digital-skills-to-tangible-outcomes.aspx>

Mebrate, T. (2010). A framework for evaluating academic website's quality from students' perspective. Retrieved from <http://resolver.tudelft.nl/uuid:e84e37a0-a058-4f40-a984-5f8eea8d5f07>

Torrelodones, A. de. (n.d.). Presupuestos de Torrelodones. Retrieved July 2, 2016, from <https://presupuestos.torrelodones.es/es/>

W3Techs (2018). "Usage of traffic analysis tools for websites". W3Techs. Acedido a 2 de julho de 2018 (https://w3techs.com/technologies/overview/traffic_analysis/all)

Artigo original, publicado em ATLÂNTICO BUSINESS JOURNAL, Volume 2, Número 1 < > outubro de 2018 © Atlântico Business School. Todos os direitos reservados.

Correspondência com o autor:

Anabela Martins Silva, Amélia Silva, Sandrina Teixeira, Telma Maia, Maria José Angélico Gonçalves, Joana Fernandes.

e-mail: anabela@eeg.uminho.pt; acfs@iscap.ipp.pt; sandrina@iscap.ipp.pt; telma.maia@cm-valongo.pt; mjose@iscap.ipp.pt; joanaf@iscap.ipp.pt



UM ENSAIO SOBRE A ESTRATÉGIA DE PAY WHAT YOU WANT APLICADA A PRODUTOS DIGITAIS.

Barros, C. L.¹, Silva, R. J.¹, Torres, A. I.^{1,2,3}, Silva, A. F.^{1,2}

¹ Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto;

² CEOS.PP;

³ INESCE TEC -LIAAD.

RESUMO:

O objetivo do presente estudo é verificar se a adoção de uma estratégia de *pricing Pay What You Want* pode ser a mais adequada para o mercado de distribuição de conteúdo digital online. Verificámos que uma estratégia de *pricing* é tão mais adequada quanto maior for o seu potencial para, entre outros aspetos, proporcionar uma receita superior às empresas. Para verificar a adequação da estratégia *Pay What You Want* foi aplicado um inquérito online a uma amostra de conveniência para avaliar a intenção de compra e o preço de reserva para um conjunto de produtos digitais. Isto permitiu verificar que, em determinados casos, esta estratégia pode conduzir a resultados superiores através de uma redução dos montantes individuais pagos, que é compensada por um aumento no número de compradores.

Palavras-Chave: Estratégia de pricing; Pay What You Want; estrutura de custos; produtos digitais.

JEL: M39 Marketing and Advertising – Other

ABSTRACT:

This study's purpose is to verify if the pricing strategy Pay What You Want can be the best fit for the industry of digital products' distribution. We came to realize that a pricing strategy is as more suitable for a company as greater the potential it has to increase sales revenue is. To verify the adequacy of Pay What You Want Pricing we applied an online survey to a convenience sample to evaluate the intent to buy and the willingness to pay in regards to a set of digital products. As a result, we realized that, in certain cases, this strategy yields a greater sales revenue through a reduction of the individual amounts paid, compensated by the increase in the number of transactions.

Key-Words: Pricing Strategy, Pay What You Want, Cost Structure, Digital Products.

JEL: M39 Marketing and Advertising – Other

1. Introdução

O nosso trabalho versa uma das estratégias de *pricing* mais inovadoras e interativas – *Pay What You Want* (PWYW) – e a aplicação à indústria de conteúdos digitais online. A estratégia PWYW é uma das formas de as empresas permitirem aos clientes desempenhar um papel crucial no mecanismo tão crítico como a definição do preço e constitui uma forma extrema de discriminação do preço, uma vez que este mecanismo implica que o vendedor aceite que o cliente defina o preço a pagar, inclusive não pagar nada, pelo bem ou serviço.

O contexto online constitui, muito provavelmente, o terreno mais fértil para a inovação e para o desenvolvimento de novas soluções. Como tal, não constitui qualquer surpresa o facto de as políticas de pricing mais inovadoras e diferenciadas terem surgido ou sido aplicadas com maior

sucesso neste ambiente.

Com este estudo pretendemos aferir a adequabilidade desta estratégia de *pricing* às empresas de distribuição de conteúdo digital online, nomeadamente no que respeita à maximização dos resultados obtidos por esta estratégia comparativamente àqueles que podem ser alcançados utilizando a habitual estratégia de preço fixo (PF).

Este estudo parte da seguinte questão: 'Pode uma estratégia de *pricing Pay What You Want* ser adequada para produtos de conteúdo digital online?'

No capítulo 2, será feita a revisão de literatura sobre esta estratégia de *pricing*. No capítulo 3, explicaremos a metodologia seguida no estudo. No capítulo 4, apresentaremos os resultados obtidos pela aplicação do questionário e, finalmente, serão fundamentadas as conclusões que podemos retirar deste estudo, algumas recomendações



práticas para as empresas, bem como algumas sugestões de pesquisa futura.

2. Estado da Arte

No passado, o preço era essencialmente o resultado de um conjunto de cálculos mais ou menos complexos elaborados com o propósito de maximizar o resultado operacional. Contudo, atualmente o nível de competitividade dos mercados obriga as empresas a olhar o preço como um atributo do produto ou uma componente da utilidade do produto.

A relação entre a estratégia de *pricing* adotada e a performance das empresas foi abordada recentemente por Toni et al. (2016). O seu estudo, que incidiu sobre as estratégias *customer value-based pricing*, *competition based pricing* e *cost based pricing* permitiu verificar a existência destas relações. Toni et al. (2016) fazem referência à ideia aludida por Monroe (2003) que afirma que as decisões relacionadas com o preço são das mais importantes que a direção de uma empresa pode tomar, uma vez que possuem um impacto na rentabilidade e na competitividade dessa empresa. Um conhecimento sólido e uma escolha adequada da estratégia de *pricing* a seguir poderão permitir uma melhoria dos resultados da empresa, tanto pelo potencial que tem de maximizar a receita, como pela contribuição que pode conferir à gestão de custos ao longo do ciclo de vida do produto (Dunk, 2004).

O objetivo último continua a ser a maximização dos resultados, mas existe cada vez mais a noção de que o caminho a fazer para alcançar esse resultado nem sempre é linear. O impacto das variações no preço no volume de vendas/produção e consequentemente na rentabilidade da empresa é muito mais complexo do que o previsto pela teoria económica clássica (Webster, 1992).

Mehadafi define *pricing* como um processo através do qual os preços dos produtos são estabelecidos usando custos e outra informação interna e externa ou demais informações relacionadas com o mercado (Mehadafi, 2007). Assim, do ponto de vista de Mehadafi (2007), a decisão de *pricing* não se resume a um simples exercício de contabilidade ou de marketing, mas sim de uma decisão que influencia muitas outras decisões como a produção, o investimento ou o financiamento.

Segundo Kim et al. (2009) o “*Pay What You Want* é o modelo de *pricing* participativo no qual o controlo do comprador sobre o preço se encontra no seu máximo nível; o comprador pode atribuir um qualquer preço igual ou superior a zero e o vendedor não o pode recusar.” (Kim et al., 2009; p.44). Kim et al. (2009) referem que no PWYW, pelo facto de não haver um limite mínimo de preço, o vendedor corre o risco de o comprador oferecer um valor inferior ao custo de produção do bem ou do serviço ou, inclusivamente, de pagar zero.

Segundo Dekhili & Connan-Ghesquire (2013), o PWYW significa que os consumidores dão um montante de dinheiro que tem em conta, não só o custo do produto ou serviço, mas, também, de acordo com aquilo que podem e estão dispostos a pagar. A perspetiva do consumidor não se cinge à vontade de usufruir de um preço mais baixo, mas sim de participar ativamente na oferta. Estas autoras entendem que a estratégia de *pricing* PWYW cria condições para um novo tipo de relações entre consumidor e vendedor, havendo uma transferência e partilha de poder entre as duas partes.

Dekhili & Connan-Ghesquire (2013) consideram que a estratégia de *pricing* PWYW poderá constituir um elemento de diferenciação, permitindo suscitar a curiosidade do consumidor e, como consequência, aumentar a quota de mercado e a notoriedade da empresa que a utiliza. Dekhili & Connan-Ghesquire (2013) consideram, também, que este mecanismo participativo de fixação de preços permite às empresas obter informações úteis sobre os seus clientes, nomeadamente o preço que estão dispostos a pagar pelos seus produtos.

A experiência de aplicação do PWYW que é, talvez, a mais conhecida, foi desenvolvida pela banda inglesa *Radiohead*, que em 2007, decidiu, por um período de tempo limitado, disponibilizar o seu álbum em formato digital, no *website* da banda, dando a possibilidade aos fãs de pagar o valor que quisessem pelo álbum. Como resultado desta ação, a banda *Radiohead* conseguiu, em apenas duas semanas, superar a receita obtida com as vendas online de todos os seus álbuns anteriores combinados. Com esta estratégia, as vendas do álbum ‘*In Rainbows*’ sob a estratégia de PWYW superaram, ainda, as vendas totais obtidas com o álbum anterior da banda ‘*Hail to the thief*’.

Gneezy et al. (2012) desenvolveram um conjunto de estudos experimentais em PWYW aplicados a negócios reais, com o intuito de entender o efeito que uma proposta de PWYW pode ter no comportamento dos consumidores daqueles produtos. Um desses estudos foi realizado num parque de diversões temático, bastante conhecido dos EUA. Os autores aplicaram esta estratégia de *pricing* a um serviço de fotografias de uma diversão do tipo montanha russa. Assim, os autores compararam os pagamentos individuais e a receita total obtida neste contexto com a receita obtida com a habitual política de preço único utilizada neste serviço. Gneezy et al. (2012) concluíram que a aplicação de uma estratégia PWYW resulta num maior o número de transações e numa receita total superior, apesar de o valor dos pagamentos individuais ser consideravelmente inferior ao preço fixo praticado habitualmente.

Um estudo experimental de Waskow, et al. (2016) relaciona a atividade neural com a oferta em PWYW. Neste caso, o produto ao qual foi aplicado o estudo foi a música digital. Assim, Waskow et al. (2016) compararam, para



os mesmos sujeitos, os montantes pagos em PWYW e os montantes pagos sob a sua variável de controlo 'PF'. Em linha com as hipóteses colocadas pelos autores, os participantes no estudo tiraram partido da condição de PWYW e pagaram montantes inferiores àqueles que foram pagos na condição de PF. No entanto, os montantes pagos em PWYW foram significativamente superiores a zero, o que demonstra a viabilidade geral do sistema de *pricing* PWYW (Waskow, et al., 2016).

3. Metodologia

O objetivo deste trabalho foi analisar o impacto que a adoção de uma estratégia de *pricing* PWYW pode ter na receita das vendas obtidas por uma organização, por contraponto com a receita que poderia ser obtida se fosse adotada uma estratégia de um preço único. Baseados na literatura, pudemos formular as nossas hipóteses de pesquisa nos seguintes termos:

H1 – A adoção de uma estratégia de *pricing* PWYW pode conduzir à obtenção de uma receita superior àquela que é conseguida pela adoção de uma estratégia de preço fixo.

H2 – A adoção de uma estratégia de *pricing* PWYW pode conduzir a montantes individuais pagos consideravelmente inferiores àqueles que seriam pagos sob uma estratégia de preço fixo.

Subjacente a estas hipóteses está naturalmente a ideia de que o acréscimo de volume de vendas proporcionado pela estratégia de PWYW compensa a diminuição do preço de venda médio. Uma assunção que encontra suporte na teoria económica clássica.

Para analisar esta relação recolhemos dados primários junto dos potenciais compradores de conteúdo digital online, através de um questionário construído especificamente no âmbito deste trabalho.

O estudo teve por base uma amostra de conveniência e o período de inquirição decorreu entre o dia 2 de abril de 2017 e o dia 21 de abril de 2017 e foram obtidas 128 respostas das quais 123 foram consideradas válidas.

O questionário foi dividido em três secções. Na primeira secção do questionário, ao respondente eram apresentadas 10 questões de escolha múltipla com o objetivo de aferir o grau de experiência, i.e., a Frequência de Compra (FC) do respondente relativamente a 10 categorias de produtos de conteúdo digital vendido online. As categorias de produtos abrangidas neste questionário foram: 'Álbum de música digital'; 'Serviço de *Streaming* de Vídeo'; 'Serviço de *Streaming* de Áudio'; 'Software de Produtividade'; 'Software Antivírus'; 'E-book'; 'Jogo para PC'; 'Jogo para *Smartphone*'; 'Filme'; 'Audio Book'. Os inquiridos podiam optar por 5 níveis de FC: 'Diariamente'; 'Semanalmente'; 'Mensalmente'; 'Anualmente'; e 'Nunca'.

Na segunda secção do questionário foram apresenta-

das 2 questões a 22 categorias de produtos com o propósito de aferir a Intenção de Compra (IC) e o preço de reserva (PR) dos inquiridos.

Neste estudo, para medir o PR, ou o preço máximo que os consumidores estariam dispostos a pagar pelos produtos em questão, optamos por aplicar um questionário a uma amostra da população que normalmente consome ou à qual estes produtos são direcionados.

Para aferir a IC foi pedido aos inquiridos para indicar, numa escala de 0 a 10, se estaria disposto a adquirir cada um dos produtos de conteúdo digital, sendo que o valor 0 significava que o inquirido não estaria, de forma alguma, disposto a adquirir o produto. O valor 10 significava que o inquirido estava, de certeza absoluta, interessado em adquirir o produto.

Para avaliar o PR dos inquiridos foi solicitado aos inquiridos para indicar o preço máximo a que estariam dispostos a pagar para adquirir os referidos produtos de conteúdo digital, independentemente do motivo de escolha.

Foi também indicado aos inquiridos que, se a resposta à questão sobre a IC fosse 0, o valor do PR, teria de ser igualmente 0. Por uma questão de simplificação assumiu-se que o inquirido apenas adquire uma unidade de cada categoria de produto.

Para cumprir o propósito deste estudo optamos por colocar em perspetiva a estratégia normalmente utilizada de preço fixo com a estratégia PWYW. Como tal, a nossa variável independente será a 'estratégia de *pricing*'. Relativamente às variáveis dependentes que iremos analisar, as mesmas incluem a 'intenção de compra' e o 'preço de reserva'.

Previamente, foi efetuada uma pesquisa de mercado para determinar com fiabilidade quais os preços que estavam, naquele momento, a ser praticados no mercado de cada um dos produtos em análise. Os Preços de Referência (PRF) foram obtidos através da consulta de preços de venda reais das 22 categorias de produtos de conteúdo digital do nosso inquérito, conforme se demonstra de seguida.

Para determinar o preço de mercado de um álbum de música digital socorremo-nos da plataforma Google Play (<https://play.google.com/store/music>). O PRF resulta da média aritmética de cada um dos preços de venda dos álbuns de música observados.

Os preços de mercado para os produtos da categoria 'Serviço de *Streaming* de Vídeo' foram obtidos através do website das empresas que os fornecem. Tal como na categoria anterior o PRF resulta da média aritmética de cada um dos preços de venda dos serviços de streaming observados.

Os preços de venda dos serviços de streaming áudio, software de produtividade e software antivírus foram obtidos de forma semelhante.

Os preços de venda de referência dos e-books foram obtidos através da consulta da plataforma Google Play,



dos títulos mais vendidos nas seis principais categorias desta plataforma. Optámos por dividir esta categoria de produtos de acordo com o tipo de finalidade a que estes produtos se destinam: técnicos e escolares e ficção .

O PRF para a categoria de produto ‘jogo para PC’ foi obtido através da consulta da plataforma Steam (<http://store.steampowered.com/>) e resulta da média dos preços de venda dos dez jogos mais vendidos nessa plataforma.

Relativamente ao preço de mercado dos jogos de smartphone, estes foram obtidos a partir da consulta da plataforma Google Play e resulta da média aritmética dos preços de venda dos dez jogos mais vendidos nesta plataforma.

Quanto ao PRF para a venda de filmes através da internet, é resultante da média aritmética dos cinco filmes mais vendidos das categorias ‘Ação e Aventura’, ‘Animação’, ‘Drama’, ‘Humor’, ‘Música’ e ‘Terror’, da loja online da Google.

Por fim, o preço de mercado dos audiobooks foi calculado pela média aritmética dos preços de venda dos cinco títulos mais vendidos para cada categoria da loja online da Audible (<http://www.audible.com/>). Tal como fizemos para os e-books, dividimos as categorias de acordo com a finalidade dos audiobooks – técnicos e escolares ou ficção.

Todos os preços foram consultados numa data anterior à aplicação do questionário e revalidados após a recolha das respostas do questionário, no dia 23 de abril de 2017. Não se verificaram alterações significativas nos preços entre a primeira consulta e a consulta do dia 23 de abril.

A determinação de um preço de mercado para cada um dos produtos presentes no estudo é crucial para a alocação dos inquiridos a duas subcategorias da nossa amostra, que diferem pela estratégia de pricing aplicada. Dito de outra forma, para cada um dos produtos, comparamos o preço de reserva do inquirido com o PRF do produto para, desta forma, determinar se o inquirido estaria disposto a adquirir o produto se este fosse vendido a um PF igual ao PRF que foi calculado. Isto é o mesmo que dizer que apuramos da amostra os consumidores que retiram utilidade da transação quando o produto é vendido ao PF de mercado.

Temos no nosso estudo, portanto, para cada produto duas subamostras que variam de dimensão consoante a nossa variável independente ‘estratégia de pricing’ e, adicionalmente, de acordo com a variável dependente ‘Intenção de Compra’. Isto é, a subamostra de inquiridos que está disposto a adquirir um determinado produto ao abrigo da estratégia de pricing PWYW é igual ao número de indivíduos cuja intenção de compra é superior a 0. Por seu lado, para cada produto, o número de indivíduos que está disposto a adquirir o produto sob uma estratégia de PF, em que o preço é igual ao PRF obtido pela nossa pesquisa é dado pelo número de inquiridos que apresentam, simultaneamente, uma Intenção de Compra para aquele produto superior a zero e um PR igual ou superior ao PRF do produto.

No capítulo seguinte apresentamos e analisamos os resultados obtidos neste estudo.

4. Apresentação e análise dos resultados

A amostra do nosso estudo consistiu em 123 indivíduos que se caracterizam como sendo, maioritariamente, do sexo feminino (64,23%), com idades compreendidas entre os 18 e os 27 anos (48,78%), residentes na sub-região NUTS III da Área Metropolitana do Grande Porto (60,97%), com habilitações literárias ao nível da Licenciatura (65,85%) e que são atualmente estudantes (43,90%).

Relativamente à frequência de compra (FC), as respostas obtidas revelaram que os produtos mais consumidos pelos nossos inquiridos são o *software* anti-virus (53,66%) e os serviços de *streaming* áudio (44,72%).

Tendo por base os dados obtidos através do inquérito, relativos ao número de inquiridos que potencialmente estariam dispostos a adquirir um determinado produto de conteúdo digital na condição de PF e na condição de PWYW, e seguindo o modelo apresentado anteriormente, procurámos responder à hipótese de pesquisa H1, isto é, procurámos verificar se a adoção de uma estratégia de pricing PWYW pode conduzir a um aumento de receita para as empresas que transacionam produtos ou serviços digitais através da internet. A tabela 1 apresenta a dimensão das subamostras de cada uma das estratégias de pricing para cada um dos produtos em estudo.

Foi possível verificar que o número de indivíduos que está disponível para adquirir um produto na condição de PWYW é bastante superior ao número de indivíduos que o faz sob a condição de PF.

Numa análise preliminar dos dados que obtivemos sobre os PR dos inquiridos em relação aos produtos apresentados conseguimos perceber alguma heterogeneidade na valoração que os inquiridos fazem de cada um dos produtos.

Como tal, pretendemos verificar se variâncias dos PR dos inquiridos para os diferentes produtos resultam de fatores que dizem respeito às características da amostra ou se, pelo contrário, não estão relacionadas com a amostra. Para verificar esta condição foram realizados testes às variâncias dos PR sob a condição de PWYW e sob a condição de PF.

Foi testada a hipótese de normalidade na distribuição dos PR dos inquiridos e realizada uma análise gráfica à distribuição dos PR para perceber se tal era verdade. Esta análise levantou a possibilidade de estes não seguirem uma distribuição normal.

Por conseguinte, realizamos testes ao coeficiente de achatamento – através do teste de Anscombe-Glynn – e ao coeficiente de assimetria – através do teste D’Agostino – que confirmaram que as distribuições de PR não possuem as características de uma distribuição normal. Procedemos, então, à transformação logarítmica das distribuições de PR.

Repetindo os testes de achatamento e assimetria, con-



seguimos verificar que, para uma grande parte dos produtos que compõem este estudo, as distribuições de PR da subamostra de indivíduos que está disposto a adquiri-los sob a condição de PWYW seguem uma distribuição log-normal. Por seu lado, para a maioria dos produtos, os PR das subamostras de indivíduos que aceitaria adquiri-los na condição de PF não possuem características de uma distribuição log-normal.

TABELA 1: INTENÇÃO DE COMPRA POR ESTRATÉGIA DE PRICING

Categoria	Produto	Dimensão subamostra	
		PF	PWYW
Álbum Música	Da preferência do inquirido	35	76
Streaming Vídeo	Amazon Prime Video	20	44
Streaming Vídeo	Netflix	35	71
Streaming Vídeo	Outro	20	43
Streaming Áudio	Spotify	22	68
Streaming Áudio	Google Music	10	43
Streaming Áudio	Apple Music	10	34
Streaming Áudio	Outro	7	39
Software de Produtividade	Microsoft Office	5	71
Software de Produtividade	Ability	6	32
Software de Produtividade	Outro	2	35
Software Antivírus	Kaspersky	7	43
Software Antivírus	Norton	4	46
Software Antivírus	McAfee	6	51
Software Antivírus	Outro	8	49
E-book	Técnicos & Escolares	44	69
E-book	Ficção	27	47
Jogo para PC	Da preferência do inquirido	23	54
Jogo para smartphone	Da preferência do inquirido	23	50
Filme	Da preferência do inquirido	12	61
Audiobook	Técnicos & Escolares	1	35
Audiobook	Ficção	1	20

Fonte: elaboração própria

Uma vez que o teste ANOVA requer que tanto o grupo de controlo – que, neste caso, corresponde às subamostras de PWYW – como o grupo de teste – a subamostra de PF – tenham uma distribuição normal, apenas foi possível

realizar este teste para os produtos “Álbum de música”, “Serviço de streaming de vídeo – Amazon Prime”, “Serviço de streaming de vídeo – Outro” e “Serviço de streaming de áudio – Google Music”.

O teste da ANOVA mostrou que, para um nível de significância de 95%, não existem diferenças entre as subamostras de PWYW e de PF. Efetuamos o teste de Levene que confirmou as nossas conclusões quanto à homogeneidade das variâncias.

Conforme mostram os dados da tabela 2, só é possível confirmar o pressuposto definido na hipótese H1 para os quatro produtos referidos anteriormente.

TABELA 2: TESTE DE LEVENE E EFEITO DIMENSÃO

Produto	Levene Test (Pr(>F))	Effect Size	
Album Música	0.8516	Médio	0.12% da Variância é explicada pela amostra
Streaming Vídeo Amazon Prime	0.733	Médio	0.12% da Variância é explicada pela amostra
Streaming Vídeo Outro	0.8578	Médio	0.10% da Variância é explicada pela amostra
Streaming Áudio Google Music	0.5103	Grande	0.26% da Variância é explicada pela amostra

Fonte: elaboração própria

Não obstante, para os quatro produtos para os quais é possível testar a hipótese, podemos verificar que a estratégia PWYW pode ter um efeito positivo nas receitas obtidas pelas empresas que a adotem, comparativamente com a estratégia de PF.

A tabela 3 mostra a receita total que poderia ser obtida pela venda destes produtos utilizando uma estratégia PWYW e uma estratégia de PF.

Por fim, colocamos uma hipótese relativa aos montantes pagos sob uma estratégia de pricing PWYW. Pretendemos testar, então, se o mesmo se passa em relação aos PR dos nossos inquiridos, i.e., se o PF de referência que é praticado no mercado dos produtos de conteúdo digital online é superior ao preço de reserva da nossa amostra. Recorrendo à nossa amostra de PWYW com distribuição log-normal, definiu-se um intervalo de confiança de 95% para a média dos PR de cada produto e estabeleceu-se uma comparação entre esse intervalo com os valores relativos ao PRF, que apresentamos na tabela 4.



TABELA 3: RECEITA POTENCIALMENTE OBTIDA POR ESTRATÉGIA DE PRICING

Categoria	Produto	Receita Total em PWYW	Receita Total em PF
Álbum Música	Da preferência do inquirido	771.50 €	287.35 €
Streaming Vídeo	Amazon Prime Video	348.00 €	119.80 €
Streaming Vídeo	Netflix	681.98 €	279.65 €
Streaming Vídeo	Outro	410.00 €	139.80 €
Streaming Áudio	Spotify	420.47 €	153.78 €
Streaming Áudio	Google Music	206.50 €	69.90 €
Streaming Áudio	Apple Music	198.99 €	69.90 €
Streaming Áudio	Outro	174.00 €	48.93 €
Software de Produtividade	Microsoft Office	2 546.00 €	745.00 €
Software de Produtividade	Ability	650.00 €	209.94 €
Software de Produtividade	Outro	940.00 €	184.00 €
Software Antivírus	Kaspersky	860.00 €	279.65 €
Software Antivírus	Norton	910.00 €	199.92 €
Software Antivírus	McAfee	1 014.00 €	299.70 €
Software Antivírus	Outro	1 025.00 €	373.04 €
E-book	Técnicos & Escolares	921.49 €	332.20 €
E-book	Ficção	561.49 €	179.82 €
Jogo para PC	Da preferência do inquirido	1 346.99 €	531.99 €
Jogo para smartphone	Da preferência do inquirido	206.50 €	74.75 €
Filme	Da preferência do inquirido	500.20 €	147.72 €
Audiobook	Técnicos & Escolares	288.99 €	21.96 €
Audiobook	Ficção	126.50 €	23.47 €

Fonte: elaboração própria

Os resultados apresentados na tabela 4 permitem verificar que para as categorias de produto ‘Serviço de streaming Áudio’, ‘Software de Produtividade’, ‘Software Antivírus’, ‘Jogo para PC’, ‘Filme’ e ‘Audiobook’, o PRF não está contido no intervalo de confiança e ultrapassa o limite superior desse intervalo.

TABELA 4: INTERVALO DE CONFIANÇA

Categoria	Produto	PRF	Intervalo Inferior	Intervalo Superior	PRF < Limite Superior I.C.
Álbum Música	Da preferência do inquirido	8,21 €	5,34 €	8,48 €	VERDADEIRO
Streaming Vídeo	Amazon Prime Video	5,99 €	4,84 €	7,90 €	VERDADEIRO
Streaming Vídeo	Netflix	7,99 €	5,95 €	8,61 €	VERDADEIRO
Streaming Vídeo	Outro	6,99 €	5,56 €	9,27 €	VERDADEIRO
Streaming Áudio	Spotify	6,99 €	3,68 €	5,60 €	FALSO
Streaming Áudio	Google Music	6,99 €	2,64 €	4,76 €	FALSO
Streaming Áudio	Apple Music	6,99 €	3,12 €	5,94 €	FALSO
Streaming Áudio	Outro	6,99 €	2,93 €	4,80 €	FALSO
Software de Produtividade	Microsoft Office	149,00 €	16,42 €	28,83 €	FALSO
Software de Produtividade	Ability	34,99 €	8,96 €	20,95 €	FALSO
Software de Produtividade	Outro	92,00 €	11,25 €	23,65 €	FALSO
Software Antivírus	Kaspersky	39,95 €	10,88 €	20,12 €	FALSO
Software Antivírus	Norton	49,98 €	11,01 €	20,23 €	FALSO
Software Antivírus	McAfee	49,95 €	10,13 €	19,09 €	FALSO
Software Antivírus	Outro	46,63 €	10,91 €	20,11 €	FALSO
E-book	Técnicos & Escolares	7,55 €	7,84 €	12,19 €	VERDADEIRO
E-book	Ficção	6,66 €	6,61 €	11,29 €	VERDADEIRO
Jogo para PC	Da preferência do inquirido	23,13 €	12,82 €	22,79 €	FALSO
Jogo para smartphone	Da preferência do inquirido	3,25 €	2,99 €	4,65 €	VERDADEIRO
Filme	Da preferência do inquirido	12,31 €	5,11 €	7,90 €	FALSO
Audiobook	Técnicos & Escolares	21,96 €	4,75 €	9,25 €	FALSO
Audiobook	Ficção	23,47 €	3,32 €	7,06 €	FALSO

Fonte: elaboração própria



5. Conclusões

Ao longo deste estudo procurou-se obter uma resposta à questão ‘Pode uma estratégia de *pricing Pay What You Want* ser adequada para produtos de conteúdo digital online?’. Este estudo foca-se em produtos de conteúdo digital online. Pudemos verificar que, por norma, este tipo de produtos apresenta, de facto, uma estrutura de custos assente, essencialmente, em custos fixos e que os custos marginais serão próximos de zero.

Este cenário permitiu analisar a possibilidade de, mesmo considerando a possibilidade de existência de *freeriders* e de os pagamentos serem inferiores ao PRF de mercado, as empresas que fornecem produtos de conteúdo digital online podem, com a adoção de uma estratégia de *pricing PWYW*, alargar a sua base de clientes e obter uma receita superior àquela que seria possível de obter com uma estratégia de preço único.

Para testar as hipóteses levantadas por este estudo elaboramos um questionário que foi aplicado a uma amostra de conveniência com o objetivo de inquirir diretamente os indivíduos que compunham a nossa amostra sobre o seu preço de reserva para um conjunto de categorias de produtos de conteúdo.

Os resultados obtidos pela aplicação do questionário apenas permitiram confirmar parcialmente a existência de um potencial aumento da receita pela aplicação desta estratégia de *pricing* a este tipo de produtos, uma vez que as características e dimensão da amostra não permitiram validar estatisticamente esta hipótese para a maioria dos produtos. Assim esta teoria não pode ser colocada de lado pelos resultados obtidos por este estudo antes, merece um estudo mais aprofundado em trabalhos de investigação futura.

Foi colocada também a hipótese de os montantes individuais pagos em *PWYW* serem inferiores ao montante estabelecido numa estratégia de *PF*. Esta hipótese não foi possível de ser confirmada através da comparação do PRF – i.e., do preço de mercado de referência – com um intervalo de confiança dos PR dos inquiridos, uma vez que se verificou que o PRF é superior ao intervalo de confiança dos PR apenas para um conjunto limitado de produtos.

Entendemos, por isso, que esta estratégia de *pricing* deve ser considerada pelos gestores das empresas que transacionam este tipo de produtos, pelo impacto que pode ter na receita da empresa e pelas informações que podem ser obtidas no mercado em relação aos seus clientes e que estão contidas no preço pago por estes.

Apesar disso, entendemos que existem algumas limitações neste estudo resultantes, essencialmente, da fiabilidade da inquirição direta sobre o preço de reserva dos consumidores e sobre a sua intenção de compra. Não é certo que uma intenção de compra corresponderá, a uma compra efetiva, do mesmo modo que, os fatores de podem levar um indivíduo a atribuir um determinado valor a um produto são inúmeros e inconstantes e “construir modelos económicos descritivos que retratem com exatidão o comportamento humano” (Thaler, 2015) são um desafio atual. Por outro lado, verificamos também algumas limitações relacionadas com a amostra deste estudo, uma vez que foi utilizada uma amostra por conveniência com uma dimensão limitada, o que dificultou a validação estatística dos dados.

Por isto, sugerimos como pesquisa futura, a aplicação de um estudo experimental a este tipo de produtos, com transações reais, em contexto laboratorial, para validar as hipóteses avançadas.

Referências Bibliográficas

- [1] De Toni, D., Milan, G. S., Saciloto, E. B., & Larentis, F. (13 de Junho de 2016). *Pricing strategies and level and their impact on corporate profitability*. *Revista de Administração*.
- [2] Dekhili, S., & Connan-Ghesquire, C. (2013). La politique de prix «*Pay What You Want*» partage du pouvoir ou action de communication. *Gestion* 2000, 15-29.*
- [3] Dunk, A. S. (2004). Product life cycle cost analysis: the impact of customer profiling, competitive advantage, and quality of IS information. *Management Accounting Research*, 401-414.
- [4] Gneezy, A., Gneezy, U., Riener, G., & Nelson, L. D. (8 de Maio de 2012). Pay-what-you-want, identity, and self-signaling in markets. *PNAS*, pp. 7236–7240.
- [5] Kim, J.-Y., Natter, M., & Spann, M. (Janero de 2009). *Pay What You Want: A New Participative Pricing Mechanism*. *Journal of Marketing*, 73, pp. 44-58.
- [6] Mehadafi, M. (2007). Em J. A. Smith, *Handbook of Management Accounting* (p. 621 até 640). CIMA Elsevier.
- [7] Thaler, R. (2015). *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics*. New York: W. W. Norton & Company.
- [8] Waskow, S., Markett, S., Montag, C., Weber, B., Trautner, P., Kramarz, V., & Reuter, M. (06 de Julho de 2016). *Pay What You Want! A Pilot Study on Neural Correlates of Voluntary Payments for Music*. *Frontiers in Psychology*, pp. 1-9.
- [9] Webster, F. E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *The Journal of Marketing*, 1-17.

Artigo original, publicado em ATLÂNTICO BUSINESS JOURNAL, Volume 2, Número 1 < > outubro de 2018 © Atlântico Business School. Todos os direitos reservados.

Correspondência com o autor:

César Lapa Barros, Ricardo Jorge Silva, Ana Isabel Torres, Amélia Ferreira da Silva.
e-mail: ameliafsg@gmail.com; torresana@esce.ipv.pt; rjorgeo@gmail.com; cesar_lapa@yahoo.com



WEB 4.0 VS. INDUSTRY 4.0: IS THERE A MATCH?

Reinaldo, F.¹

¹ Porto, Portugal

ABSTRACT:

Web technologies provided a ubiquitous environment for economic development over the last decades. Emerging technologies gave way to the Industry 4.0 generation, an innovation opportunity in many areas, with focus on Manufacturing. Recent Web technology developments are related with Industry 4.0 and can provide tools for a wider economic impact. Web Science provides a solid framework to the development of Industry 4.0 or furthermore to a larger industrial revolution.

Key-Words: Enterprise Management Systems, World Wide Web, Web Science, Industry 4.0

JEL Codes: L86 Information and Internet Services - Computer Software; L600 Industry Studies: Manufacturing: General

RESUMO:

As tecnologias Web forneceram um ambiente ubíquo para o desenvolvimento económico nas últimas décadas. Tecnologias emergentes deram origem à geração Indústria 4.0, uma oportunidade de inovação em muitas áreas, com destaque para a Produção. Os recentes desenvolvimentos da tecnologia Web estão relacionados com a Indústria 4.0 e podem fornecer ferramentas para um impacto económico mais abrangente. A Ciência da Web fornece uma estrutura sólida para o desenvolvimento da Indústria 4.0 ou mais ainda para uma revolução industrial alargada.

JEL Codes: L86 Information and Internet Services - Computer Software; L600 Industry Studies: Manufacturing: General

1. Introduction

Over the last twenty five years, the World Wide Web evolved from a laboratory where it consisted in merely an idea to a ubiquitous and universal environment, accessible from basically everywhere, with information from basically everything. From the Web of Documents to the Web of Context, did this technological and usage evolution paved the way to Industry 4.0? Or will it be a large catapult to its usage?

This paper provides a perspective on the adoption of Web technologies in the Enterprise with a particular emphasis on Industry 4.0 themes. It does not intent to demonstrate the technologies' historical adoption but rather anticipate the adoption path for those involved in innovation processes. It starts with an introduction to Web technologies for those outside the Information Technology field, with an historical perspective and a basic technological approach. It then continues to address the Web of Science framework to position the R&D efforts within a broader social and economic perspective. It finishes with a dissertation on Industry 4.0 themes and the support Web technologies provide for a wide economic adoption.

2. History of the Web

2.1. Web 1.0

Web 1.0 or the Web of Documents is certainly one of humanity's greatest inventions. Since its inception in the early 90's until today, the document publishing and hyperlinking technology has been made accessible everywhere.

2.2. IP - Internet Protocol

Between 1981, when the final specifications of the TCP/IP protocol (Transfer Control Protocol / Internet Protocol) and the end of the decade, a global network of smaller local networks interconnected with communication was born.

☞ (Leiner et al., 1997).

At its' core, the network is possible since every single computer has a unique address, the IP address. In the last decades, version 4 of IP addressing had capacity for 4 billion addresses ($4 \cdot 10^9$): one might have seen an address like 192.168.0.254 used by a home router. With the introduction of IPv6, that number grew to billions of billions of billions ($3 \cdot 10^{38}$ to be precise).

To be accurate, an additional capability named NAT



(Network Address Translation) allows for computers in a given network to have private addresses that are the same as computers in other networks. Overall, it is similar to letters being sent by a business to customers not getting lost as they are sent to their unique postal address. But because post office services must be productive, they process letters for a single postal code all together and just deliver them to the right mailbox in the last minute

At the bottom of the technology stack lies therefore the Internet Protocol and its' capability of addressing unequivocally any computer, device or machine.

2.3. DNS - Domain Name System

IP address assignment was initially handled by the Internet Assigned Numbers Authority (IANA) (IANA, 2018). But on top of IP addresses, we needed something more human readable and Domain Name System (DNS) was created. Today, assigning IP addresses and domain names is managed by the Internet Corporation for Assigned Names and Numbers (ICANN) at a global level (ICANN, 2018).

Whether one wants to use a Top Level Domain that identifies a business, like .com or .store, an organization, like .org or .edu, a country like .pt or .uk or even a person, like .me or .family, it first needs to register a unique domain, a kind of intangible property like a brand or a patent. Once a domain is registered, like for instance planetavirtual.pt, which is owned by the Portuguese company Planeta Virtual, additional variations can be created, some of them quite obvious, like mail.planetavirtual.pt used in a mail server, or not so much, like monitor.planetavirtual.pt used in a particular application that sounds like monitoring something.

With DNS, not only every computer can be addressed as also can have an address that is memorable, which will be very handy later on.

2.4. HTTP - Hypertext Transfer Protocol

HTTP is the foundation of data communication on the World Wide Web, providing a client-server protocol based on requests from Web browsers and responses from Web Servers (Fielding et al., 1999).

As HTTP is an almost transparent component of the technology stack, it is not necessary to go deeper in its' understanding, as it was not relevant to deeply understand the postal office services as long as the letters got delivered effortlessly.

2.5. URL - Universal Resource Locator

At this point of the technology stack, by indicating the protocol to be used (e.g. HTTP), the domain to be accessed (e.g. www.planetavirtual.pt) and the name of a document (e.g. document.txt), a fully understandable and unique address emerges (e.g. http://www.planetavirtual.pt/document.txt) which is given the name of URL.

The "universal" part of the URL scheme could very well be replaced by "unique", as not only can be accessed glob-

ally in the Internet as also is a form of identifying any online resource (document, media, object, etc.).

With a bit of formality, URL addresses can become very useful and meaningful: take the self-explanatory example <http://www.planetavirtual.pt/people/reinaldoferreira>.

2.6. HTML - Hypertext Markup Language

The original intention of making scientific documents available for scientists globally was precociously replaced by the potential of giving access to any type of multimedia content. For that, a new language was developed around the concept of hyperlinks, active areas in a document where a user interaction would provide a shortcut to jump to any other document. HTML was born and introduced the options to provide access to basic text, formatting and hyper-linking, as also access to other multimedia objects, as images or videos (W3C, 1992).

Web Browsers do the work of converting this language into human readable documents which can be accessed in different devices, whatever the make, model or colour.

2.7. Web Site

A Web Site is nothing more than a folder in a Web Server where HTML documents and multimedia content are stored. With the help of URLs and the creativity of Web Designers, a Web Site can virtually be anything between a single page that inherits the objectives of a business card to a complete application with a huge number of features (Wikipedia, 2018b).

Web Sites can be practically anything, attested by its growing number, close to 2 billion, in average nearly one Web Site by two Web Users (Internet Live Stats, 2018). Or for the purpose of this paper, one can make practically anything into a Web Site.

2.8. Web 2.0

Further ahead, the medium opened to everyone and gave way to Web 2.0 or the Social Web, sometimes the Read/Write Web. It started with the proliferation of blogs or personal pages and subsequently with the birth of social networks, where people lead communication and interaction representing the real world (Ferreira & Seruca, 2013).

2.9. API - Application Programming Interface

In programming, an Application Programming Interface is a set of subroutine definitions, communication protocols, and tools for building software. A major contributor for the growth of the Web was the possibility to reuse content from different sites, using the Web Site API, a set of well documented and often open and free to use tools that provide information to other Web Sites. Web Sites that use content from many different sources are often called mashups (Wikipedia, 2018a).



2.10. Web Services

The next evolutionary step came when the Web technology originally designed for human-to-machine communication was used for machine-to-machine communication, more specifically for transferring machine-readable file formats. The so called Web Services are Web Pages or Web Sites responding to other Web Sites with structured data, with no concern for other formats that would help humans read it (Domingue, Fensel, Davies, & González-cabero, 2009; W3C, 2004).

2.11. Web 3.0

The thinking underlying Semantic Web technology, providing a common framework that allows data to be shared and reused across application, enterprise and community boundaries, puts forward the introduction to data access as well as to data structure and meaning and enables a more integrated robust and practical environment. Web 3.0 or the Web of Data had a slow and steady adoption for more than one decade and is currently widely present in Web usage (Ferreira, 2015).

2.12. RDF – Resource Description Framework

Going further into the objective of making machines capable of reading and interpreting data, the development of RDF as a foundation for metadata was a major step that contributed to many of the features of the Web as we know it (Ferreira, 2015).

Up in the technology stack, RDF is simply a form of data storage and transfer but also an opportunity with some barriers to overcome, such as the homogenization and validation of data sources, the definition of knowledge rules and borders that allow to relate data in a uniform way, the analysis of too complex examples, the availability of low cost technological capacity to allow its implementation, the availability of development tools, the recruitment of experienced professionals, the diffusion of success stories and the adoption of a paradigm shift in modelling, design and development (Ferreira, 2015).

2.13. Open Data

Fortunately for the technology and mirroring the initial purpose of the Web (Cailliau, 1995), sources of open data become so popular that in many fields they are almost universal. For a brief exploration on sources of open data, use Wolfram Alpha (<http://www.wolframalpha.com>), a “data search engine and browser” with a few hints:

- ▶ ascii 99
- ▶ 7 day weather forecast for Porto
- ▶ orbital period of the moon
- ▶ sulphuric acid
- ▶ reynolds number
- ▶ Aristotle
- ▶ How many religions are in Portugal?
- ▶ fish consumption portugal, spain
- ▶ star wars vs star trek

2.14. Web 4.0

At the end of the road of Web generations, Web 4.0 combines the individual participation that characterizes the Social Web with the availability of open data sources of the Web of Data and complements with additional technology related to Mobility, Artificial Intelligence and the Internet of Things, creating a common universal environment accessed by devices, applications and individuals (Ferreira, 2015). User preferences and actions combined with data over location, environment, enterprises or sensors, among other things, make the fabric of the Web of Context.

2.15. Agents

When a computer program is told to perform a task, eventually on behalf of its’ user or the environment conditions, without an express order, that program may be called a software agent or simply an “Agent”. The degree of independence, coexistence, integration and intelligence of Agents generate different behaviours. In modern connected devices, sometimes called “smart” (e.g. smartphones, Smart TVs), a large quantity of Agents provide information related to the user’s context.

2.16. Web of Science

Acknowledging the broad learning and research opportunity the Web presents, in many subjects, led to the creation of a Web Science, the study about developing new technologies, understanding the society that uses them and creating beneficial new systems. This recent discipline embraces several disciplines that try to explain the causes and consequences the Web bring to humanity (Ferreira & Seruca, 2013). The introduction of the opportunities related to Web Science and the different and overlapping Web generations offer a relevant opportunity for development and innovation in Enterprises (Ferreira, 2017).

3. Discussion

3.1. Data as a raw material

The progressive transformation of the Web based on hyperlinks between documents in the Web based on hyperlinks between data or information gave place to a global scale distributed database. This very large database shows a significant number of examples but a slower adoption pace may come from several difficulties, as previously discussed.

The economic dimension is one of the most important dimensions of the Web. It has been so in its first generation, with “long tail” enterprises approaching the global market of customers and products, until the targeting of the smallest segment. It has also been so with the growth of social networks, and these being explored as a competitive advantage to connect people to enterprises, brands and products. And it is so in its third generation, with enterprises actively participating in the construction of the Web of Data. The compromise be-



tween the issues of computational effort and flexibility tends to favour the latter, in line with Moore's law projection, since additional computing power leads to less concerns about simplification or optimization (Ferreira & Seruca, 2014).

The Semantic Web development has been guided by the way different communities envisage its evolution, considering their specific areas of research. One approach is that of semantic annotation, addressing the large volumes of data available on the Web and using different techniques to originate structured data. Another approach is that of data repositories, starting from pre-defined structures that are updated and interlinked with additional structures. Finally, the approach that puts forward the Semantic Web as an agent platform, with applications combining different data sources and, ultimately, executing actions in replacement of individuals (Domingue et al., 2009).

When the lack of meaning and structure undermine the potential of Semantics, the brute force of Big Data comes at hand. When large data sources, primarily driven by public efforts, are made available, they lay the base for Open Data.

Simultaneously, when individual actions are progressively enhanced by automated suggestions or behaviour, Artificial Intelligence emerges.

In both scenarios, corporate and individual, an exponential effect appears: more data provides more information; more information provides more context; more context provides more answers; more answers provide more data.

3.2. Technology as a transformation agent

Web generations, as described, are considerably overlapping each other, coexisting in time. One may say Web 1.0 is largely worthless or Web 2.0 profoundly saturated today. Also that Web 3.0 is evident but largely underrealized. Nevertheless, we also noticed that odd generations, Web 1.0, the original Web or Web of Documents, and Web 3.0, the Semantic Web or Web of Data, are technology driven. So the obvious hypothesis would be checking if even generations are people (or usage or society) driven: that's the case of Web 2.0, the Social Web. Considering that Web 4.0 is the result of the intense usage of Web based applications for a growing number of user activities, it is a bit more than a Web OS in the sense its shape is largely undetermined, to be more of an individually adaptable framework, in the sense that activities are executed for and from the context they are related to. It may not be surprising that Web 4.0 is still a bit ambiguous and may be recognized only as an intermediate step towards Web 5.0, whatever that generation will be. Given that Web 3.0 is neither mature enough nor widely spread to be exclusively responsible for the current generation, most likely Web 4.0 is here and is the Web of Context.

3.3. Emergent Web technology developments

Communications got rid of cables and embraced the air, first with voice and afterwards with data. The freedom of usage reached a new paradigm of permanent broadband

connection based on local area (Wi-fi) and wide area (4G).

Screens gone flat and high quality, together with enhanced energy independence, gave way to a new expectation of mobility. User experience promoted touch to a major breakthrough. Mobility is a reality.

To some authors, Web 2.0 was the API revolution. APIs allowed previously independent systems to provide usage scenarios to other systems, giving way to a worldwide mashup where any system may expect to connect to many other systems that extend its capability.

A phone became not only a human to human communication device but a personal agent aware of user behaviour. To some extent, these agents provide Artificial Intelligence, as they can reach deeper and broader sources of data, process it through algorithms and provide advice or action in lesser time than a user may be aware of a specific situation. In some cases, these algorithms are perceiving the context and taking actions that maximize the chance of success towards some goal. When they do it on behalf of the user, it's hard not to accept it as the work of an intelligent agent (e.g. autonomous vehicles).

3.4. Perspectives from the shop floor

Industry 4.0 was a term initially used in Germany to promote the computerization of manufacturing. The term refers to previous revolutions, mechanization, mass production and computerization, and introduces cyber physical systems used in the so called smart factories (Marr, 2016).

Initially Web Services were being used by Web Sites. When other Internet-connected devices (e.g. IP Cameras) came in the way, once again the Web provided a wide platform for application development (e.g. video conferencing). Today, devices, sensors, beacons, products or more complex machines initiate machine to machine communications. Recognising the ultimate role of the Internet as ubiquitous communication media, the term Internet of Things arose and spread. Home devices gained autonomy to publish data in the network. Public infrastructures are being populated with so called smart devices. Industrial solutions leverage smart solutions to extend communication and automation. But this heterogeneous environment may largely benefit from Web technology, mainly following Semantic Web standards. Should the standardisation and universality of the Web win over proprietary and specific systems and this novel network may finally become the Web of Things.

The evolution of Robotics benefits from the convergence of many of the technologies covered so far. Either human shaped or whatever appearance may have, robots are occupying strategic places in everyday life, in homes, retail or industry. Autonomous driving is a corollary of all this. Even if the artificial intelligent humanoid is still a bit farfetched, the Web is certainly its' handbook.

If paper printing machines changed society in the last



decades, printing three dimensional objects is creating a new disruption. The impact in industry and the supply chain is expected to be considerable. We may soon be able to produce some of our machines and their parts at home: in many cases, we can already do it, as also for those of higher resistance, size or special characteristics, that may be produced in close printing shops. Most of the 3D printing business models are closer to those related with the Web generations and most of the usage experience is likely to be Web based.

The Internet of Things, Robotics or 3D printing are just some of the technologies that make Industry 4.0 roadmap. Other related technologies include Smart Manufacturing, Cloud Manufacturing, Big Data Analytics, Virtual Reality and Augmented Reality (Zheng et al., 2018).

4. Conclusion

The perfect match between Web and Industry's fourth generations' coexistence is nothing more than a coincidence that may lead the uninformed to a misinterpretation. It is nevertheless an interesting coincidence that we explored further.

It is clear that Web Science can provide a solid framework to the development of Industry 4.0 or furthermore to a larger industrial revolution. Web technologies provide a largely tested framework for development, implementation and interoperability. Web generations provide a robust picture of technology usage and its' implications. Other disciplines integrate smoothly into bringing additional knowledge to the process.

The Web technology stack provides a complete, global and low-cost framework for application development and deployment. This is having a tremendous impact in all smart things, from the phone to the house to the city.

It is therefore likely that Industry 4.0's success, measured by the capability of introducing change at a large scale, may benefit with Web Science adoption. At least, Web 4.0 is definitely associated with Industry 4.0's efforts.

Referências Bibliográficas

Cailliau, R. (1995). A short history of the Web. Retrieved July 15, 2018, from http://www.netvalley.com/archives/mirrors/robert_cailliau_speech.htm

Domingue, J., Fensel, D., Davies, J., & González-cabero, R. (2009). The Service Web : a Web of Billions of Services, 203–216. <https://doi.org/10.3233/978-1-60750-007-0-203>

Ferreira, R. (2015). *A Web Semântica nas Empresas:*

Proposta de um Modelo de Implementação. Universidade Portucalense.

Ferreira, R. (2017). Web X-Ray: Developing and Adopting Web Best Practices in Enterprises. *Journal of Systemics, Cybernetics and Informatics*, 14(7).

Ferreira, R., & Seruca, I. (2013). A Ciência da Web : oportunidades de investigação. In António Guerreiro, P. R. da Silva, & R. Quaresma (Eds.), *Atas da 13a Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação, Évora, Portugal, 4-5 Outubro 2013* (pp. 13–31). Évora: Fundação Luis de Molina.

Ferreira, R., & Seruca, I. (2014). e-swim - Enterprise Semantic Web Implementation Model Towards a systematic approach to implement the Semantic Web in Enterprises. In Slimane Hammoudi, L. A. Maciaszek, & J. Cordeiro (Eds.), *Proceedings of the 16th International Conference on Enterprise Information Systems (ICEIS 2014), Lisbon, Portugal, 27-30 April 2014* (pp. 653–658). Lisbon.

Fielding, R., Gettys, J., Mogul, J., Frystyk, H., Masinter, L., Leach, P., ... Berners-Lee, & Tim. (1999, June). Hypertext Transfer Protocol -- HTTP/1.1. <https://doi.org/10.17487/rfc2616>

IANA. (2018). Introducing IANA. Retrieved July 15, 2018, from <http://www.iana.org/about>

ICANN. (2018). Welcome to ICANN! Retrieved July 15, 2018, from <https://www.icann.org/resources/pages/welcome-2012-02-25-en>

Internet Live Stats. (2018). Internet Live Stats. Retrieved July 15, 2018, from <http://www.internetlivestats.com/>

Leiner, B. M., Cerf, V. G., Clark, D. D., Kahn, R. E., Kleinrock, L., Lynch, D. C., ... Wolff, S. (1997). A Brief History of the Internet. Retrieved March 30, 2015, from <http://arxiv.org/html/cs/9901011>

Marr, B. (2016). Why Everyone Must Get Ready For The 4th Industrial Revolution. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2016/04/05/why-everyone-must-get-ready-for-4th-industrial-revolution/#2bce88bf3f90>

W3C. (1992, November 3). Tags used in HTML. Retrieved July 15, 2018, from <https://www.w3.org/History/19921103-hypertext/hypertext/WWW/MarkUp/Tags.html>

W3C. (2004). Web Services Architecture. Retrieved July 15, 2018, from <https://www.w3.org/TR/2004/NOTE-ws-arch-20040211/#relwwwrest>

Wikipedia. (2018a). Mashup. Retrieved July 15, 2018, from [https://en.wikipedia.org/wiki/Mashup_\(web_application_hybrid\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Mashup_(web_application_hybrid))

Wikipedia. (2018b). Website. Retrieved July 15, 2018, from <https://en.wikipedia.org/wiki/Website>

Zheng, P., wang, H., Sang, Z., Zhong, R. Y., Liu, Y., Liu, C., ... Xu, X. (2018). Smart manufacturing systems for Industry 4.0: Conceptual framework, scenarios, and future perspectives. *Frontiers of Mechanical Engineering*, 13(2), 137–150. <https://doi.org/10.1007/s11465-018-0499-5>

Correspondência com o autor:

Reinaldo Ferreira. Porto, Portugal.

e-mail: rdf@planetavirtual.pt

Case Studies



TeSP Cursos Técnicos Superiores Profissionais

Cursos de Ensino Superior | Duração de 2 Anos (120ECTS) | Diploma de Técnico Superior Profissional

Gestão | Contabilidade | Marketing
Economia Digital | Internacionalização

SEM CUSTOS
ESTÁGIO GARANTIDO

O TEU FUTURO É AQUI!

AGORA NO PORTO

ATLÂNTICO
BUSINESS SCHOOL
ESCOLA SUPERIOR DE NEGÓCIOS ATLÂNTICO

WWW.ABS.PT | GERAL@ABS.PT | 227 538 800 | 926 788 265



NORTE2020
PROGRAMA OPERACIONAL REGIONAL NORTE





A CRIAÇÃO DE MARCAS PARA INSTRUMENTOS DE PROMOÇÃO NO SETOR DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA

Mendes, T.¹

¹ Valadares, Portugal

RESUMO:

Com 27 anos de história no mundo da gestão, a instituição de Ensino Superior Privado - Escola Superior de Negócios Atlântico, Atlântico Business School (ABS), sempre se caracterizou por apostar numa metodologia de ensino interligado com o tecido empresarial – Learning by Doing. Tem, por isso, realizado trabalhos de estudos de casos em contexto real e também artigos científicos aplicados, contando assim, um ativo de Produção Científica que carece de promoção, divulgação e de inventariação e sistematização.

Estes pressupostos levam a organização a enfrentar a seguinte questão:

“Qual o melhor Plano Estratégico para Estruturar e Dinamizar a Produção Científica da ABS, com um investimento de 10.000€, até outubro de 2017, no que respeita a criação de marcas para instrumentos de Promoção do setor da Produção Científica?”

O trabalho levado a cabo conduziu a que a resposta à questão colocada deveria assentar em quatro grandes pilares: conceber e organizar uma conferência que aproxime o mundo académico do mundo empresarial, criar e editar um Business Journal, e ainda, estruturar e implementar um repositório e integrar e/ou criar um centro de investigação.

O presente case study, assenta na vertente de resposta relativa à Promoção e Divulgação da Produção Científica da Atlântico Business School (marca da instituição), através da criação de um Summit e de um Business Journal. Para a implementação destas iniciativas houve que tomar decisões ao nível da criação da(s) sua(s) marca(s), pelo que a temática das marcas criadas para a Produção Científica da ABS, são o alvo deste case study.

Palavras-Chave: Marca, Branding, Marketing, Estratégia, Gestão, Produção Científica, Summit, Business Journal, Business Review.

1. Introdução

O presente case study, versa sobre o trabalho realizado, a partir de uma situação real e experienciada, que possibilitou, numa envolvente de aprendizagem e de partilha de experiências, a aplicação da teoria, o desenvolvimento de capacidades de gestão e trabalhar com uma representação da realidade, tendo como objeto a Atlântico Business School (ABS). Houve uma preocupação de desenvolver e garantir, a capacidade de estabelecer a conexão entre a realidade e os diversos aspetos teóricos relacionados. O caso corresponde efetivamente, à construção de uma situação, num contexto real, com factos reais e vividos pelos autores, num caminho de descoberta das soluções mais adequadas para ir ao encontro das respostas pretendidas.

Ao longo de vários meses foram efetuadas várias pesquisas, procurando encontrar a melhor forma de responder a cada um dos pilares, não só isoladamente, mas também de forma integrada, entre cada pilar de resolução, de forma a potenciar as sinergias de cada um como um todo.

Foram analisadas várias instituições com concorrência direta da ABS a nível nacional e internacional, efetuadas entrevistas a docentes e investigadores de instituições de ensino superior, nacionais e internacionais e implementado um inquérito, dirigido a professores, investigadores e alunos do ensino superior, para se chegar à melhor forma de abordar o problema e qual o estado de arte no domínio da Produção Científica.

De referir também que foi analisada e entendida a importância da avaliação de desempenho da instituição perante a A3ES bem como a progressão na carreira docente. Identificadas as lacunas, foi definida estratégia de resolução da questão atrás referida, que apresentou como possíveis soluções, quatro ações concretas:

- Conceber e organizar uma Conferência (Summit) (ABS, 2017);
- Criar e editar um Business Journal;
- Estruturar e implementar um Repositório;
- Integrar e/ou criar um Centros de Investigação.



Tal como foi referido anteriormente, o presente case study, debruça-se na vertente de resposta relativa à Promoção e Divulgação da Produção Científica da Atlântico Business School (marca da instituição), através de duas das ações concretas, a criação de um Summit e de um Business Journal e as decisões tomadas ao nível da criação da(s) suas(s) marca(s), pelo que se dedica este case study à temática das marcas criadas para a Produção Científica da ABS.

2. Análise Empírica - Do objeto de estudo de caso à questão

O posicionamento da Atlântico Business School (ABS), desde a sua criação, é o de ser percebido como uma Escola de Negócios de referência no contexto do ensino superior português. Assume, assim, como parte integrante da sua missão, o seu papel de agente dinamizador do Conhecimento Científico no âmbito das Ciências Empresariais, de forma perfeitamente alinhada com a entidade instituidora e orientações estratégicas traçadas. De destacar, as metodologias adotadas na ABS, típicas de uma Escola de Negócios, construída de acordo com a filosofia emanada das práticas correntes nas melhores Escolas na União Europeia e nos Estados Unidos. Verifica-se, por parte dos órgãos de gestão uma proatividade no que diz respeito à preocupação com os formatos e metodologias do ensino praticados na Escola Superior de Negócios Atlântico, evidenciando o seu carácter de Business School, com o foco na aplicabilidade, em ambiente empresarial, das competências adquiridas pelos alunos ao longo do seu percurso académico. Vive-se os dois mundos, o académico e o empresarial. Atualmente oferta da ABS tem como principais produtos um 1o ciclo de estudos onde se enquadram as Licenciaturas e os Cursos Técnicos Profissionais, seguido de oferta ao nível das Pós-Graduações, MBA e Mestrado.

Tratando-se a ABS de uma instituição com uma forte aposta numa metodologia de ensino aproximado, ou mesmo interligado, ao meio empresarial, tem desenvolvido e continua a desenvolver, inúmeros trabalhos, tanto de casos aplicados, como de artigos científicos, em ambos os casos, com uma dupla função, a componente didática e a componente de instrumento de avaliação. Conta por isso com um ativo de Produção Científica que carece de um levantamento sistematizado, bem como da sua promoção e divulgação.

Neste sentido, é chegado o momento de criar sinergias que possibilitem a definição de uma estratégia que capitalize este património da Produção Científica da ABS e o projete para o futuro, de forma a estruturar e dinamizar a Produção Científica da ABS Após identificação e análise do problema, segue-se o levantamento da questão que se propôs assentar em 4 espaços possíveis:

1. PRODUÇÃO CIENTÍFICA - Esta é a base do problema apresentado pelo empresário; há um caminho que a escola tem percorrido, embora careça de uma es-

tratégia de estruturação; há um capital de Produção Científica atual, mas principalmente em potencial, que é necessário promover e divulgar.

2. ESTRATÉGIA - É necessário definir um Plano Estratégico para a Produção Científica e “casá-lo” em perfeita sintonia com as opções estratégicas que a empresa tem seguido, no que concerne ao envolvimento do mundo académico com o tecido empresarial, a internacionalização para países lusófonos e a investigação aplicada. Importante neste contexto a definição da estratégia da(s) marca(s) como instrumento de diferenciação competitiva.

3. PAPEL ESCOLA - o alicerce deste caso é a instituição de ensino ABS. Tanto os contributos dos docentes, como o perfil dos alunos, se incluem neste espaço. Trata-se de um espaço unificador de todas as relações académicas. A marca ABS é um ativo/património a capitalizar.

4. NETWORKING - Faz parte do ADN da marca ABS e que é imperioso ser rentabilizado. O papel do tecido empresarial, bem como as parcerias nacionais e internacionais serão também contributos de base para este caso e o que o fará “pulsar”.

Sendo uma instituição que aposta fortemente numa metodologia de ensino interligado com o tecido empresarial - Learning by Doing (Peixoto, Teixeira, Moreira, Coelho, & Mota, 2006), a ABS utiliza como método de avaliação a realização de trabalhos de estudos de casos reais (Case Studies) (Peixoto, Teixeira, Moreira, Coelho, & Mota, 2006), acompanhados por Artigos Científicos aplicados. A este nível, é de referir que fazem parte do plano curricular, tanto dos cursos de Licenciatura (School, 2016) como dos cursos de Mestrado (School, 2016), disciplinas de produção científica, o que reforça o potencial de produção de conhecimento. A ABS conta, por isso, com um ativo, passado e atual de Produção Científica, que carece tanto de inventariação e sistematização, como da sua promoção e dinamização conjuntamente com a Produção Científica que se venha a realizar no futuro, tanto por alunos, como por docentes da escola.

Para além disso, a acessibilidade de consulta e a importância da Produção Científica na avaliação de desempenho da instituição perante a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), bem como a progressão na carreira docente, contribuem fortemente para a relevância desta atividade na comunidade académica. Esta é pois mais uma razão para que o investimento nesta área se revista de fundamental importância.

O enfoque é, assim, colocado sobre a Produção Científica da instituição.

Estes pressupostos levam a empresa a enfrentar um grande desafio, que se verificou estar disposta a abraçar, levantando-se assim a seguinte questão:

“Qual o melhor Plano Estratégico para Estruturar e Dina-



mizar a Produção Científica da ABS, com um investimento de 10.000€, até outubro de 2017, no que respeita a criação de marcas para instrumentos de Promoção do setor da Produção Científica?”

3. As teorias e modelos

Para a resolução da questão, foram levadas a cabo análises exaustivas, tanto da empresa, como do setor. A análise foi efetuada através de fontes secundárias e várias diligências, que envolveram o empresário, docentes e investigadores internos e externos, tendo sido travado um caminho que permitiu chegar a conclusões e às primeiras orientações.

Como ponto de partida foi efetuado um levantamento de informação sobre a atividade da ABS e da Produção Científica existente e em desenvolvimento, tendo-se constatado que existe um capital de Produção Científica e com potencial de crescimento. Foi elaborado um inquérito, já referido, com o objetivo de se perceber quem faz publicações, investigação e qual a sua mais-valia.

Foi analisado o setor com o objetivo de conhecer e perceber quais os mecanismos a utilizar para a promoção, dinamização e sistematização da Produção Científica a nível nacional e internacional e perceber o funcionamento do setor.

Para a formulação do problema foi utilizado o método ABP, o método Problem Based Learning (PBL) – em português. Este método pode ser descrito como “uma estratégia de ensino que confronta os alunos com problemas pouco estruturados e os motiva a encontrar soluções válidas... levando-os a resolver problemas reais de organizações atuais” (Peixoto et al, 2006)1.

O presente case study, assenta na vertente de resposta relativa à Promoção e Divulgação da Produção Científica da Atlântico Business School (marca da instituição), através de duas das ações concretas, a criação de um Summit e de um Business Journal e as decisões tomadas ao nível da criação da(s) suas(s) marca(s), pelo que se dedica este case study à temática das marcas criadas para a Produção Científica da ABS. A empresa Espaço Atlântico é detentora de várias marcas, cada uma associada à respetiva oferta que coloca no mercado. A principal marca, por dizer respeito à sua principal atividade, é a Atlântico Business School, que resulta de um rebranding recente e se acaba de descolar da marca anterior, com a qual ainda conviveu, a marca IESF – Instituto de Estudos Superiores Financeiros e Fiscais. Até há bem pouco tempo a nova marca – Atlântico Business School esteve caucionada pela marca IESF. Entende-se que esta estratégia de rebranding, foi pensada e implementada desta forma, devido ao facto de a marca IESF gozar de um capital de notoriedade, reputação e história, pelo que tem sentido que ambas marcas tenham convivido durante um período de transição. Deste modo verifica-se que existe uma marca “umbrella”, a ABS, da qual, dependendo da opção quanto à estrutura de identidade corporativa, podem derivar as mar-

cas a criar e relativas à sua Produção Científica, a marca para o Summit e a marca para o Business Journal.

Antes de se partir para o desenvolvimento destas marcas, justifica-se proceder a uma análise sobre a temática da gestão de marcas (branding).

O primeiro passo foi analisar o conceito de marca, passando em seguida a apresentar os contributos trabalhados e percebidos neste domínio.

Os conceitos de marketing e de marca, são dois conceitos intimamente interligados, podendo mesmo afirmar-se que falar de marca é falar em marketing. Se “marketing é a gestão das relações de troca de uma pessoa física ou jurídica, junto dos seus diversos públicos, diferenciando-a da concorrência” (Lencastre, 2007 e 2014), então a marca surge da necessidade de identificar a nossa oferta e de a diferenciar da concorrência. Foram analisadas tanto a perspetiva jurídica, como a de marketing, como se pode verificar no texto que se segue.

Na perspetiva jurídica, o organismo responsável pela proteção da marca ao nível do direito internacional, a Organização Mundial da Propriedade Intelectual, diz que, uma marca é “um sinal que serve para distinguir os produtos e serviços de uma empresa dos de outras empresas.” (in Lencastre, 2007)

Historicamente, o conceito de marca aparece intimamente ligada à necessidade de proteção legal ao nível dos direitos de autor e da propriedade industrial, tendo-se alargado, no âmbito de proteção jurídica de “marca de fabricante para as “marcas do comércio”. As “marcas de serviços”, passaram a abranger a definição jurídica, no final do século XX.

Passando para a análise da marca, numa perspetiva de marketing, verifica-se que o conceito de marca tem evoluído, não se limitando à identificação de um produto específico, mas também, à identificação de uma entidade, vendedora dos seus produtos, serviços, ou simplesmente responsável por uma determinada missão, como se pode verificar na Figura 1, em baixo.

O caminho da marca tem sido no sentido de uma maior amplitude relativamente ao seu objeto.

Procedendo primeiro à análise do conceito de marca segundo os principais autores internacionais, verifica-se que segundo a American Marketing Association in Kotler & Keller (2012) “Uma Marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma outra combinação destes, que visam identificar o produtos e serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e diferenciá-los dos concorrentes”.

Outro autor de referência Aaker (2013), afirma que “A marca é um nome e ou símbolo distintivo (como um logótipo, marca registada ou desenho de embalagem) que serve para identificar os produtos ou serviços de um fabricante ou de um grupo de fabricantes para os diferenciar da sua concorrência”.

Por seu lado, Chernatony (2012), “Uma marca identifica



um produto, serviço, pessoa ou lugar, aumentando o seu valor percebido junto dos seus consumidores”.

De acordo com [Kapferer \(2012\)](#), outro dos autores contemporâneos de referência, “atualmente, qualquer organização quer ter uma marca, para além do mundo natural dos fabricantes e dos distribuidores de bens de consumo, que competem uns com os outros, a gestão da marca tornou-se um tema estratégico em todos os setores, em todo o tipo de organizações e mesmo pessoas”.

Segundo o mesmo autor, o sucesso de uma marca está na identificação de um produto, serviço, pessoa ou lugar valorizado de tal forma que o comprador ou utilizador lhe confira valor acrescentado relevante, único e sustentável, que mais de perto vá ao encontro das suas necessidades.

([Kapferer, 2012](#))

[Keller \(2012\)](#), outro autor de referência, diz que “a marca é um produto, mas um produto que fornece outras dimensões que o diferenciam de alguma forma, dos outros produtos que visam a satisfação da mesma necessidade. Estas diferenças podem ser racionais e tangíveis, relacionadas com performance do produto de marca, ou mais simbólicas, emocionais e intangíveis relacionadas com aquilo que a marca representa” ([Keller, 2012](#)).

A marca atual pode ser um produto, um serviço, um lugar, uma pessoa, mas é essencialmente uma promessa que é feita ao mercado. A resposta a essa promessa, o relacionamento que o consumidor estabelece ou não, faz também parte da conceção atual da marca, na medida em que é a essa resposta lhe irá conferir valor.

Seguindo a mesma orientação metodológica e na perspetiva de [Chernatony \(2012\)](#), a marca existe nos produtos, nos serviços, nas organizações em geral, nas instituições, nas causas, e mesmo ao nível das pessoas. Hoje em dia assistimos a várias tipologias de marcas para além das marcas produto do fabricante, marcas do distribuidor (marcas próprias), marcas de serviços, mas também, marca territoriais (“place branding”), marcas de eventos, marcas de personalidades, marcas de instituições sem fins lucrativos.

Qualquer marca oferece um conjunto de benefícios, que satisfaz não só as necessidades racionais, mas também as necessidades emocionais dos consumidores. Todas elas podem ser vistas na perspetiva de uma promessa feita ao mercado. Verifica-se que há, na conceção de marca, tanto na perspetiva jurídica, como na perspetiva do marketing, três elementos centrais: o sinal, o objeto identificado, e o público/mercado junto de quem o sinal tem que ser distintivo.

Verifica-se que as facetas da marca podem ser ilustradas a partir do modelo triangular seguinte - o Modelo Triangular de Marca ([Lencastre, 2007 e 2014](#)), ilustrado na seguinte figura.

FIGURA 1: Modelo Triangular da Marca. ([Lencastre, 2007 e 2014](#))



Segundo [Lencastre \(2007 e 2014\)](#), “a marca enquanto sinal, e no seu sentido mais estrito, é um nome, ao qual podem ser associados outros sinais, também suscetíveis de proteção jurídica, como o logótipo, o lettering, as cores.

Este é um dos vértices deste modelo triangular, do identity mix constituído pelo nome e os restantes sinais da identidade jurídica da marca.

O segundo vértice do modelo refere-se ao objeto da marca que é a organização, seguida da sua oferta (produtos ou serviços), isto é, dos benefícios que propõe aos seus públicos alvo – a sua missão (posicionamento pretendido). O marketing mix é a tangibilização desses benefícios através de ações de marketing.

O terceiro vértice, o interpretante da marca, “é a imagem que esta tem junto de um determinado indivíduo, e por extensão junto de um determinado público-alvo”, corresponde ao pilar da resposta (nas suas diferentes facetas, cognitiva, afetiva, comportamental, ié, o image mix da marca) obtida junto dos diferentes públicos (o public mix da marca).

Segundo este modelo e quando analisamos a relação entre os três pilares da marca, encontramos duas diferenças fundamentais: uma primeira ligada à questão da natureza mais permanente do identity mix da marca versus a natureza mais adaptativa do marketing mix. A primeira correspondendo quase como que ao “ADN” da marca, pelo menos ao nível do nome da marca que tenderá a ser estável, e aos sinais que sofrem pequenas atualizações ao longo do tempo, como ocorre, por exemplo, ao nível do lettering, das cores, dos próprios logótipos, quando se verifica um rebranding. A natureza adaptativa do marketing mix é-o tanto no tempo como no espaço, em torno da missão da marca e dos seus contextos e culturas. A segunda questão, segundo este modelo, prende-se com as noções de emissão e receção da marca, entendendo-se do lado da emissão os pilares correspondentes ao identity mix e ao marketing mix, na medida em que são variáveis controláveis pelos responsáveis pela marca. O pilar da imagem da marca corresponderá ao lado da receção, pois é aqui que é analisada a resposta que o mercado dá à marca e o significado que lhe confere, isto é, a resposta às variáveis do image mix junto do



seu public mix. Este pilar corresponde à análise da eficácia da emissão e nesta medida é a principal fonte de valor da marca, o significado que o mercado dá à marca, sendo por isso o pilar dos resultados. Como é entendida a promessa da marca e que valor é conferido à marca.

FIGURA 2:



Através do modelo triangular da marca procederemos, de seguida, à análise de cada pilar, na perspetiva do diagnóstico de uma marca.

A identidade da marca pode ser composta por um variado conjunto de sinais, mas os dois elementos base de identificação são o nome e o logótipo, dado o seu uso e proteção generalizados, em relação aos outros sinais que podem ser registados como marca (Lencastre, 2007).

Os sinais de identidade de uma marca podem ser organizados em 3 níveis: a identidade central (nome, e eventual genérico que lhe esteja associado para descrever o produto ou a atividade da marca), a identidade tangível (logótipo onde podemos distinguir desenho, lettering e coloring) e a identidade alargada, que enquadra os sinais de uso mais circunstancial como um slogan, personagem, rótulo, jingle, design específico de uma embalagem, podendo em certos países e jurisprudências, falar-se de marcas sonoras e até olfativas (Martin Lindstrom, 2013).

Os sinais que compõem o identity mix devem ser trabalhados de forma consistente e coerente para promoverem a notoriedade da marca e serem facilitadores da construção de associações à marca, desempenhando, deste modo, um papel fulcral ao nível do valor da marca.

Segundo Keller (2012), cada elemento do identity mix tem as suas especificidades, mas considera que a sua gestão deve atender a determinados critérios:

Os elementos do identity mix devem ser facilmente memorizáveis de modo a fortalecer a notoriedade espontânea e assistida.

Devem veicular determinados significados e servir como fonte de informação relativamente à natureza dos produtos, seus atributos e benefícios.

Os elementos selecionados não devem limitar a marca, permitindo a sua utilização em diferentes categorias de produtos, em diferentes mercados geográficos e em diferentes culturas.

Devem ser flexíveis permitindo uma adequada adaptação à evolução dos mercados e do comportamento dos consumidores

Os elementos escolhidos devem permitir a sua proteção legal de modo a se tornarem uma vantagem competitiva das organizações.

Quando falamos no identity mix de uma organização é importante analisar o contributo de Ollins (2014) neste domínio. Por estruturas de identidade corporativa entende-se a forma como determinada organização decide identificar-se a si própria e aos seus produtos ou atividades. Ollins classifica três tipos de estruturas de identidade (Lencastre, 2007):

- ▶ Monolítica ou marca única - quando a organização utiliza um único nome para si e todos os seus produtos; este tipo de solução encontra-se muito em marcas orientais; tem como ponto forte o domínio de uma identidade única em diversos produtos ou categorias de produto, com as consequentes vantagens económicas e logísticas de gerir uma só marca, e como fraquezas, o risco de diluição do sentido do posicionamento pelas várias atividades e a elevada vulnerabilidade a qualquer problema local.
- ▶ Diferenciada (“branded”) ou multimarcas – quando a organização faz corresponder a cada produto uma marca específica; o grande ponto forte desta solução é o rigor no posicionamento de cada marca nas suas diversas ofertas. Por sua vez, o ponto fraco, está no risco de enfraquecimento da identidade institucional, dispersa nas suas diversas ofertas.
- ▶ Mista (endorsed) ou de dupla marca – quando a organização adota uma marca para cada produto cautionada pela marca da organização; trata-se de uma solução intermédia, face às duas posições extremas anteriores. Nesta estrutura parte do identity mix (do nome ou parte do nome, o logótipo ou parte) assegura a identidade de cobertura e outra assegura a identidade diferenciada de cada atividade, produto ou serviço.

Normalmente a evolução da estrutura de identidade segue tendências. Raramente encontramos organizações com uma estrutura pura, monolítica ou diferenciada, verificando-se frequentemente a tendência uma estrutura mista.

De qualquer forma a estrutura de identidade de uma organização é resultado de uma decisão deliberada e partilhada ao nível de toda a gestão, com consequências no desenvolvimento e articulação de todos os elementos que compõem o identity mix. Segundo Ollins (2014), a questão da marca é mais do que um simples processo de dar nomes às coisas; e sim um envolvimento profundo de uma certa forma de fazer o negócio.

Se a marca é um nome, a marca é também uma missão. Analisando agora o segundo pilar do modelo triangular



da marca, que diz respeito à missão da marca e seu marketing mix, torna-se pertinente começar por enquadrar o conceito de missão da marca.

A missão é o verdadeiro instrumento estratégico de suporte de toda a atividade da marca e que revela as suas grandes motivações. Deve funcionar como eixo de diferenciação, pois engloba traços distintivos da sua forma de ser, agir e interagir. A missão deverá ser “o espelho” da razão de ser da marca, pelo que se torna crítica a sua divulgação junto dos seus públicos.

Faz sentido pensar que o objeto da marca é, numa primeira análise, a organização em si e, conseqüentemente a sua oferta, produtos e/ou serviços, ou seja, é a expressão de uma missão, de uma promessa que é feita ao mercado.

Quando o consumidor compra um produto, está a comprar algo que ultrapassa o produto físico em si; está a comprar um conjunto de benefícios percebidos como indo ao encontro da satisfação das suas necessidades e desejos.

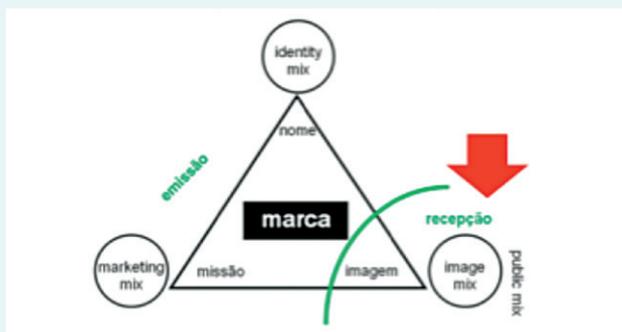
Se o objeto da marca é, antes de mais a sua missão, e os benefícios associados ao seu produto, então o marketing mix é a tangibilização desses benefícios através de ações de marketing oferecidas pela marca.

E depois sim, como numa orquestra bem afinada, todos estes instrumentos do marketing mix expressam (ou devem expressar) de forma consistente a missão da marca (Lencastre, 2007 e 2014).

O terceiro pilar do modelo triangular da marca refere-se à gestão da imagem da marca, devendo esta ser analisada tanto em termos dos seus intérpretes (public-mix), como das suas interpretações (image-mix).

Segundo Lencastre (2007 e 2014) a marca pode ter diferentes públicos-alvo, desde os clientes, aos fornecedores, pessoal, accionistas,... – o seu public-mix. Por sua vez ao nível de cada público há que considerar diferentes tipos de respostas – cognitivas, afetivas e comportamentais, ou seja o image-mix. Analisar este pilar é analisar os resultados das estratégias seguidas tanto ao nível do identity mix como do marketing mix e por isso é designado pelo pilar dos resultados, das respostas às emissões de sinais e ações.

FIGURA 3: Modelo Triangular da Marca – A Imagem da Marca.
(Lencastre, 2007 e 2014)



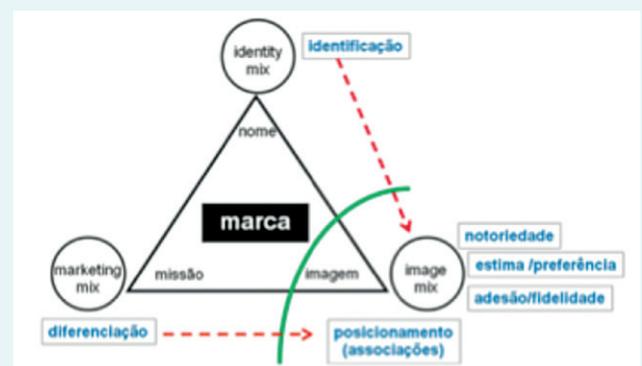
Apesar de ser o pilar de receção da marca (Lencastre, 2007), há uma componente de emissão da marca, já que é aqui que se incluem todas as decisões ao nível da seleção dos públicos da marca e segmentos-alvo da marca. A cada público corresponde uma relação de troca e é importante saber quem são, assim como e não menos importante, conhecer os nossos segmentos-alvo (benefícios procurados) dentro de cada público (Lencastre, 2007).

Neste contexto e analisando as duas funções principais de uma marca, identificação e diferenciação, vamos distinguir duas componentes fundamentais: a notoriedade e as associações, que segundo Keller (2012) são as duas principais componentes para se estabelecer o conhecimento da marca.

A estratégia de identity mix de uma marca tem como principal objetivo a função de identificação da marca, numa procura de notoriedade dos sinais emitidos por parte da marca. A notoriedade é um indicador que mede o grau de conhecimento da marca por parte dos consumidores e envolve não só a capacidade do consumidor reconhecer a marca, como também de a associar a uma categoria de produto. A notoriedade é assim um reflexo da associação a uma categoria de produto.

Por sua vez numa estratégia de marketing mix da marca, temos a função diferenciação da marca, na procura de significado para os sinais emitidos, que corresponde à criação de associações à marca, ou seja, de um posicionamento pretendido, e que deverá corresponder à imagem que se tem da marca.

FIGURA 4: Modelo Triangular da Marca – As Funções da Marca.
(Lencastre, 2007 e 2014)



Não existe notoriedade sem associações. É necessário analisar as associações à marca. A imagem de marca que é refletida em termos de associações estabelecidas, é uma percepção da marca que os consumidores armazenam na sua memória. O carácter forte, favorável e único das associações, tem impacto decisivo no valor da marca (Keller, 2012).

No seu sentido mais estrito, a imagem de marca é o seu posicionamento (Lencastre, 2007). Posicionamento é a imagem mental que os consumidores têm sobre marca



relativamente à concorrência e no sentido mais imediato corresponde à primeira associação espontânea que é feita sobre a marca em determinado momento e por determinado indivíduo. É pelo posicionamento da marca que a marca se deve diferenciar da concorrência. É através das associações que a marca promove que decorre a diferenciação da marca. E apesar de poder partilhar associações com os seus concorrentes, a marca deverá procurar distinguir-se com associações únicas, que aos olhos dos seus públicos alvo a diferenciem.

Relativamente ao valor de uma marca (Brand Equity), a crescente importância que tem sido dada à marca, como ativo intangível de uma organização, deve-se ao facto de a marca ser um elemento potenciador de valor acrescentado.

O valor da marca irá depender das decisões tomadas ao nível da emissão, no pilar dos sinais e no pilar do objeto. Mas é no terceiro pilar, o pilar dos resultados que se mede o valor da marca.

Na perspetiva do marketing a marca é valorizada pelos resultados que consegue obter ao nível dos diferentes tipos de resposta do consumidor à marca. Estas respostas deverão ser analisadas em três níveis, já referidos anteriormente: cognitivo, afetivo e comportamental.

4. A resolução

O processo de resposta à questão remeteu para um conjunto de análises, tendo como pano de fundo o diagnóstico efetuado à empresa, ao setor, à produção científica, desde logo estratégias que foram relacionadas com um conjunto de fontes primárias e secundárias que permitiram obter um conjunto de outputs para as estratégias apontadas.

Com este processo de recolha de informação, perante o problema a resolver, tendo efetuado várias investigações, já referidas, e após vários momentos de reflexão, foi possível antecipar a verificação da conclusão que refere à necessidade de dinamização da Produção Científica da ABS. Por isso, a formulação desta questão assenta em quatro ideias principais, fazendo deste modo a ligação da questão à resposta:

- A organização de um evento/summit que junte o mundo académico e o mundo empresarial, no mesmo lugar e no mesmo dia, de forma que tenha o reflexo de uma rampa de lançamento para o incentivo e dinamização da produção científica da ABS;
- A criação de um Business Journal da ABS;
- A criação e/ou integração da ABS num centro de investigação certificado (FCT), proporcionando uma maior notoriedade à escola e aos seus docentes, promovendo a Produção Científica da ABS junto dos seus pares;
- A existência de um repositório, no qual produção científica da ABS esteja centralizada, organizada e sistematizada.

5. A implementação

Ao longo desta secção são apresentadas dentro das medidas propostas, as relacionadas com a temática da gestão de marcas, sobre a qual o presente case study se dedica e que se apresentam a seguir:

Medida 1 - Conceção e Organização de um Business Summit

FIGURA 5: Marca do Atlântico Business Summit.



Uma das propostas apresentada à empresa como um dos eixos da resolução do problema foi a Conceção e a Organização de um Summit.

Esta ação pressupôs uma estratégia de criação de uma marca para o Summit.

Uma marca é antes de mais um nome e o nome escolhido foi Atlântico Business Summit, não só para que tivesse uma ligação à marca de cobertura (ABS), mas também porque a palavra Atlântico, nos permite explorar o conceito de oceanos, internacionalização, ligações pelo mundo, e o próprio local de realização do Summit (ABS). em frente ao oceano atlântico e o conceito de aproximação de dois mundos (empresarial e académico), o que corresponde à missão e consequente posicionamento do evento. Relativamente à identidade da marca, depois de escolhido o nome, foi desenvolvida a identidade gráfica do Atlântico Business Summit, tendo-se optado por uma estrutura de identidade diferenciada, com um logótipo figurativo e que utiliza uma das cores muito próxima da identidade da marca da ABS e derivações e também estão muito próximas das cores do oceano atlântico. Trata-se de uma nova e diferente oferta ao mercado, que se pretende que tenha identidade própria, mas com alguma ligação à ABS e ao que as ondas do Atlântico nos possam trazer, ou se vá lá buscar. Numa perspetiva jurídica a marca foi registada pela empresa.

Uma das prioridades foi a definição da Missão deste evento, isto é o posicionamento pretendido. Foi aceite a proposta que defendia que a Missão é “aproximar os Mundos Académico e Empresarial” utilizando a Produção Científica como veículo.

Mais do que uma Missão propomos que esta seja A PROMESSA da marca, o seu POSICIONAMENTO.

Em conjunto com a empresa chegou-se à conclusão que a necessidade de obter escala neste tipo de evento e de consolidar a relação, que tem vindo a ser desenvolvida entre a ABS e o mundo empresarial e outros estabelecimentos de ensino, levaria à constituição de um Consórcio para



organizar este Summit. Seria importante que fizessem parte deste Consórcio outros estabelecimentos de ensino com a vertente de Business e associações empresariais como representantes do meio empresarial, sendo a ABS a anfitriã do evento.

1. Para qualquer Conferência Científica os papers, ou os artigos científicos, são a sua “matéria prima”. Tendo em conta a missão do Atlântico Business Summit, foi proposto a submissão de dois tipos de artigos:
2. Artigos Científicos: Trabalhos concluídos ou consolidados numa das temáticas do Summit.
3. Case Studies: Trabalhos de empresas que transmitam experiências práticas, enquadradas numa das temáticas do Summit.

Medida 2 - Edição de um Business Journal

FIGURA 6: Marca do Atlântico Business Journal.



Após adequada pesquisa sobre outros Business Journal de Escolas de todo o mundo foi possível concluir sobre a importância da existência de uma Revista Científica periódica e exclusiva da ABS, destinada à publicação e promoção de produção científica, não só da ABS, mas também de outros produtores de conhecimento.

Trata-se de um instrumento não só de divulgação, mas também de promoção e dinamização dessa Produção Científica.

A Missão desta iniciativa centra-se no tema da Produção Científica e traduz-se em “Aproximar os Mundos Académico e Empresarial”, indo ao encontro da estratégia da ABS relativamente à dinâmica que tem pautado o seu relacionamento com as empresas na produção de conhecimento, mais uma iniciativa de cooperação entre pares (nacionais e internacionais, com especial ênfase aos países lusófonos) e a vontade da dinamização da Produção Científica da ABS.

A missão corresponde à promessa que é feita ao mercado - “Aproximar os Mundos Académico e Empresarial da Produção Científica criada e promovida pela ABS”. Este é o posicionamento pretendido, a imagem mental (e como tal subjetiva) que queremos que o consumidor tenha sobre nós (seja empresa, produto/serviço ou marca) em relação à concorrência (caráter comparativo). É o benefício ao qual queremos estar associados.

O bom posicionamento deve ser diferenciador (face à concorrência), relevante (com vantagem), coerente (com a realidade, no tempo e no espaço), sustentável (face à concorrência e a alterações da envolvente) e notoriedade

(comunicação).

Foi proposto e decidido o nome Atlântico Business School Journal por demonstrar diretamente qual o seu principal objetivo – Criar um Journal que liga os dois Mundos – académico (School) e empresarial (Business) e serve como dinamizador não só da Produção Científica, mas também das relações entre academia e meio empresarial. Quanto ao desenvolvimento da identidade desta marca, estando decidido o nome, manteve-se uma estrutura de identidade diferenciada, com um logótipo figurativo e que utiliza uma variante das cores da identidade da marca da ABS, novo lettering, com uma imagem muito próxima também das cores do oceano atlântico. Mais uma nova e diferente oferta ao mercado, com identidade própria, com alguma ligação à ABS. A própria linguagem gráfica da revista é também disso reflexo. Esta marca foi também devidamente registada empresa.

Foi aconselhada a edição em formato digital não só pelo baixo orçamento que a empresa tem para toda esta panóplia de ações, mas também para que a sua divulgação seja mais abrangente e rápida e se ter verificado ser uma prática corrente neste setor, havendo que definir posteriormente a evolução do tipo de acesso a esta publicação.

Na primeira edição (zero) foi decidido proceder-se à sua impressão também em papel para reforçar a sua tangibilidade, bem como ser distribuída no Atlântico Business Summit, com os proceedings do mesmo, bem como a sua disponibilização em formato digital.

FIGURA 7: Capa da edição zero do Atlântico Business Journal.



6. Os resultados

A 1ª edição do Atlântico Business SUMMIT, que contou com a participação de 63 inscritos, decorreu no dia 28 de setembro de 2017 no Edifício Heliântia, em Vila Nova de Gaia, sob a forma de Conferência Internacional de Gestão, e foi embaixador da sua missão de aproximar os mundos académico e empresarial. Este evento foi organizado em regime de consórcio de associações empresariais (AEP, ATLBC e INOVAGAIA) e estabelecimentos de ensino superior (ABS, ISPGAYA e ISVOUGA), coordenado por um grupo de estu-



dantes de MBA e Mestrado - ABS Journal Team.

As suas temáticas foram as diferentes áreas da Gestão, em particular, Marketing, Economia Digital, Empreendedorismo e Recursos Humanos.

Contou, ainda, com o apoio institucional da Câmara Municipal de Gaia, bem como dos apoios de outros patrocinadores.

Quanto à estratégia de comunicação, sempre numa lógica de comunicação integrada, passou por, convites personalizados, tanto no mundo académico, como empresarial. Foi também criada uma página de internet, que ainda se encontra online - www.atlanticosummit.pt, bem como desenvolveu e constantemente atualizada uma página de Facebook e uma presença no LinkedIn. A publicidade exterior (mupies) foi colocada em diferentes pontos da cidade de Gaia, com informação/divulgação ao summit. A Call for papers (Artigos Científicos e Case Studies) foi lançada e dinamizada através da página de internet, bem como, pelos diferentes parceiros. Foram submetidos a avaliação blind review por dois revisores cada trabalho, 24 artigos, tendo sido aceites 22, e 20 apresentados nos diferentes painéis da conferência. Esta conferência pretendeu, não só aproximar o mundo académico do mundo empresarial, como ainda fazer a ponte entre Portugal e os países da Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), com quem a ABS mantém já relações privilegiadas ao nível empresarial e académico. Importa também referir que, participaram no summit quatro keynote speakers e, existiram 18 apresentações em vários painéis em simultâneo com o objetivo de divulgar estudos e investigação aplicada na área da gestão de negócios. A revista científica Atlântico Business School Journal deverá ser uma publicação científica internacional, com periodicidade anual, destinada à publicação e promoção de produção científica, não só da ABS, mas também de outros produtores de conhecimento que aí pretendam publicar os seus trabalhos. A sua edição zero resultou das atas dos 20 Artigos Científicos e Case Studies aceites para apresentação no Atlântico Business SUMMIT, assumindo simultaneamente a função de Proceedings e Journal, como foi já referido. Posteriormente, os artigos a publicar serão submetidos a revisão pelo Conselho Editorial da mesma e, depois de publicados constituirão um registo científico permanente.

7. O Conhecimento

Por um lado, a oportunidade de aplicar conhecimentos/experiência sobre gestão da marca a um novo setor como o da Produção Científica e por outro a possibilidade de analisar e implementar ações neste contexto, como a criação e organização do Atlântico Business Summit e do Atlântico Business School Journal, do início até ao fim. Foi realizada também uma avaliação da satisfação dos participantes no Summit, tendo obtido excelentes resultados e uma taxa de recomendação de 100%.

De destacar ainda que comparando as expectativas existentes e as medidas implementadas, foi possível constatar que com a organização de um Summit anual e com a criação e edição de um Business Journal anual, o aumento e dinamização da produção científica da ABS é viável, tendo em conta que esta primeira edição se verificou um aumento de 300% em Case Studies e de 400% em Artigos Científicos.

FIGURA 8: N.º. de artigos para submissão antes e após a implementação.

N.º de artigos prováveis antes da implementação	Case study	Artigo Científico
Ano 2017	IV	III
N.º de artigos na fase de implementação	Case study	Artigo Científico
Ano 2017	XII	XII

8. Implicações na Gestão Empresarial

Tratando-se de um caso de produção científica desenvolvida essencialmente para a avaliação da própria instituição, o maior impacto será sentido na promoção e divulgação da Atlântico Business School. Nestes primeiros anos considera-se que em termos de gestão empresarial a resolução desta questão poderá traduzir-se, numa maior procura na participação na Produção Científica da ABS, na sua divulgação, por parte de alunos e de docentes (internos e externos) e num aumento do número de alunos pela obtenção junto da A3Es de uma classificação superior.

A estratégia de estrutura de identidade de marcas adotada, diferenciada, carece de uma análise ao portfólio de as marcas detidas e geridas pela empresa e um acompanhamento constante, coerente e consistente. As novas marcas, alvo deste case study, devem ser geridas procurando alcançar a sua missão, respetiva notoriedade e reputação, e desta forma capitalizar o seu valor para o valor da marca considerada de cobertura – Atlântico Business School.

9. Limitações e Investigações Futuras

No desenrolar deste projeto, foi sentida sobretudo a limitação relacionada com o acesso a informação sobre o setor de produção científica, pois o setor tem evoluído, existe uma cadeia de valor, com a existência de vários players, que não foi de imediata compreensão e ainda que nos casos de melhores práticas, o acesso não é no formato livre. Foi realmente necessário elaborar entrevistas junto do mundo académico para se conseguir recolher e complementar informação pertinente de carácter primário. Outra das limitações encontradas esteve ligada ao levantamento da Produção Científica da própria ABS e que neste momento ainda não se encontra totalmente efetuado este trabalho, pelo que se considera pertinente continuar o levantamento já iniciado. Outra pertinência verificada é a necessidade de acesso, na ABS a bases de dados de referência do setor da Produção Científica, para todo o processo de investigação e de análise



constantemente atualizada. Sugere-se ainda uma investigação aprofundada sobre o investimento nos diversos tipos de formato de acesso, tanto das Instituições de ensino, como de centros de investigação e editores.

De destacar ainda a recomendação de se proceder a uma análise do valor da(s) marca(s), o Brand Equity e sua monitorização.

Referências Bibliográficas

- [1] (ABS, 2017) www.atlanticosummit.pt.
- [2] Aaker, D. A. (2013), *Building strong brands* (Summary). Free Press, New York.
- [3] Aaker, D. (2015). *On Branding – 20 princípios que decidem o sucesso das marcas* Bookman.
- [4] Berné, C., Bonache, J., Casaburi, I., Bonache, J., Ortega, R., (2003) – “La Metodología del Caso – Aplicaciones a Organización de Empresas y Marketing”, Universidad de Zaragoza.
- [5] Borochovcivius, E. (2014). *Aprendizagem baseada em problemas: um método de ensino-aprendizagem e suas práticas educativas*. Revista Ensaio.
- [6] Chernatony, L., MacDonald M. (2012), “Creating Powerful Brands”, e-book, Taylor and Francis.
- [7] Kapferer, J-N. (2012), *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking* (New Strategic Brand Management: Creating & Sustaining Brand Equity). Kogan Page, Fifth Edition, Great Britain.
- [8] Keller, K. L. (2012). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. 4th Ed., Prentice-Hall.
- [9] Lencastre, P. (2007). “O Livro da Marca”, Publicações Dom Quixote, Lisboa.
- [10] Lindstrom, M. (2013). *Brandsense*, Editora Gestão Plus.
- [11] (2017) <https://www.martinlindstrom.com/>
- [12] Melo Brito, C. Lencastre, P., *Os Novos Horizontes do Marketing*. Publicações D.Quixote, (2014).
- [13] Ollins, W. (2014). *Brand New – The shape of brand to come*, Thames &Hudson.
- [14] Peixoto et al (2006), *Estudo de Caso - o Método ABP – caso Home Concept*, Edição Casos do IESF, Espaço Atlântico.
- [15] Yin, R. K. (2003), “Case Study Research - Design and Methods”, 3a edição, EUA, Sage Publications.

Correspondência com o autor:

Mendes, T. Valadares, Portugal.

e-mail: teresa.mendes@hdl-bb.com



SOF.MÓVEL

Alves, A.¹, Peixoto, J. P.¹, Peixoto, M.¹, Pereira, C.¹, Pereira, I.¹, Pires, J.¹, Santos, P.¹, Silva, A.¹

¹ Valadares, Portugal

RESUMO:

A Momentos D' Argumentos, mais propriamente conhecida como Sof.Móvel, foi a empresa selecionada para o presente estudo. Esta organização está no ramo do design de interiores, contendo vários concorrentes neste mercado tão alargado. O seu objetivo social está dividido em dois CAE, o principal é o CAE-R3 47591 Comércio a retalho de mobiliário e artigos de iluminação, em estabelecimentos especializados, o segundo é o CAE 47540-R3 Comércio a retalho de eletrodomésticos, em estabelecimentos especializados.

Após uma análise interna e externa da empresa, assim como uma reunião com a mesma percebemos que o problema da empresa era a sua notoriedade. Para percebermos melhor, elaborou-se um pequeno inquérito em que a principal conclusão retirada era que a organização era reconhecida 75% dos inquiridos por WOM, ou seja, a empresa não era reconhecida pelas redes sociais, pela publicidade que fazia. Considerando isto, então, um problema para o negócio da empresa esta é enfrentada com esta conclusão. Após várias análises e reuniões com a entidade nasce então, uma oportunidade de a auxiliar na tarefa de dar a conhecer a sua marca e o seu ponto de venda. Desta forma, pretendemos não só aumentar o seu prestígio como também fisicamente aumentar as vendas e a sua receita. Assim surge a questão, “Qual o melhor plano para aumentar as vendas em 15% face ao ano de 2017, com um orçamento de 10.000€ até ao final do ano 2018?”.

Para que podessemos selecionar o melhor caminho elaborou-se uma pesquisa exaustiva dos caminhos que a empresa poderia seguir, chegando à resposta do caso: **O plano mais adequado para o aumento do volume de vendas da empresa é um Plano de Marketing, através de uma estratégia de comunicação online e offline.**

Assim, propôs-se à empresa estratégias de implementação ao nível do Marketing Online e Offline, assim como uma formação e um novo inquérito para podermos avaliar a mudança efetuada.

Palavras-Chave: ABP; PME; Plano de Marketing; Marketing; Notoriedade; Posicionamento.

JEL Codes: M310 Marketing (Marketing Strategic)

ABSTRACT:

Momentous D' arguments commonly known as Sof. Móvel was the selected company to be part of this project. This entity's focus is on interior design while dealing with numerous competitors in such large market. Their Social goal is split into two “CAE” (Portuguese economics activity classification), the main one being “CAE-R3 47591 which represents furniture and lighting equipment retail and the second one being “CAE 47540-R3” representing home appliances retail.

After an internal and external company analyses and a meeting with most of the company workers, we noticed the biggest concern and issue is the lack of notoriety. To explore and understand this better it was elaborated a small inquiry and right after analyzing the results, the main conclusion was that most of the people who knew the company (75% represented in this small sample) were only aware of its existence due to “World of Mouth” also meaning some of the publicity tools used by the company weren't resulting in much. By considering this a problem for the business and after being confronted with the research, a deal is made and an opportunity to help and assist the company to grow in popularity in order to increase income is settle. And this way we get to the following matter, “what's the best plan to increase sales in 15% from 2017 with a 10.000€ budget by the end of 2018?”.

It was elaborated an intense research to be able to answer this question and solve the problem and only after this long process we get to the following answer: The most appropriate plan to increase the sales is elaborating a Marketing plan by using and exploring various offline and online ways of upgrading and spread the brand and the company's name.

And with all this work, Momentos D' Argumentos was faced with this change of plans not only focusing in new ways to reach notoriety but also in developing worker's knowledge on the subject. To evaluate the changes, a new inquiry is also part of this incredible plan.

Keywords: PBL; SMEs; Marketing plan; Marketing; Notoriety; Positioning.

JEL Codes: M310 Marketing (Marketing Strategic)



1. Introdução

Primeiramente a empresa foi alvo de investigações e pesquisas para ajudar o grupo a conhecer melhor a empresa como também o seu vasto setor. A empresa a Momentos D' Argumentos entregou-nos o seu problema, transmitindo-nos numa reunião pessoalmente. Esta refere que o grande problema da organização é o marketing, a sua notoriedade da marca que o grupo veio confirmar com a elaboração de um inquérito tendo como resultados cerca de 75% dos inquiridos conhecem a empresa de boca em boca (WOM), ou seja, a empresa só é reconhecida pelo método mais tradicional que é por recomendação de outra. Nos dias de hoje isto só não chega, surgindo, então, o problema que também foi comprovado mais uma vez nos modelos que utilizamos como a análise SWOT alargada, a análise PEST, a análise das 5 forças de Porter, entre outras.

Após conhecermos e entendermos o problema da empresa iremos fazer mais pesquisas aprofundadas para podermos dominar o tema em questão. Como por exemplo, temas como Marketing Online e Offline, as suas vantagens, como se deve elaborar e como modelos iremos realizar o Marketing Mix.

Posteriormente chegamos a uma resolução que achamos ser a mais adequada e executável para a empresa que seria “um Plano de Marketing, através de divulgação online e offline (Facebook, Instagram, Youtube, Publicidade nos autocarros e em etiquetas nos produtos) ”.

Assim, propôs-se à empresa estratégias de implementação ao nível do Marketing Online e Offline, assim como uma formação e um novo inquérito para podermos avaliar a mudança efetuada.

Relativamente aos resultados/conclusões da empresa relativamente às medidas implementadas foi muito positivo, tanto por parte da empresa como o volume de negócios da empresa.

Este Case Study é um método de pesquisa envolvendo um exame detalhado e aprofundado de um assunto de estudo, normalmente transmitido como “O Caso”, bem como suas condições contextuais relacionadas. O grupo está muito motivado e interessado para a elaboração da resolução deste caso, assim como obter resultados para podermos ajudar de uma certa forma a empresa.

2. Momentos d'Argumentos

Surgiu a ideia ao fundador, António Silva, de expandir a fabricação da sua empresa Estofos JSilva Unipessoal Lda, querendo assim dar a conhecer às pessoas a qualidade dos seus produtos. Para destacar esses mesmos produtos dos da concorrência, ponderou criar a sua primeira loja, e criar a oportunidade de expor a sua primeira linha de produtos ao realçar as melhores características dos mesmos. Assim a Momentos D' Argumentos nasce a 5 de fevereiro de 2013 com um capital social de 250,00€ e finalmente,

em Braga, abre as portas à sua primeira loja e consigo à sua marca “Sof.Móvel”.

O objeto social principal desta empresa é o comércio e retalho de mobiliário e artigos de iluminação, em estabelecimentos especializados e o seu objeto social secundário é comércio a retalho de eletrodomésticos, em estabelecimentos especializados. Assim compreende os CAE (Classificação Portuguesa de Atividades Económicas) 47591 / 47540. Inserida no setor terciário, encontra-se num nicho de mercado muito específico, no entanto a empresa sente a constante pressão da concorrência, e por isto tem a necessidade de estar ao nível da mesma e assegurar a divulgação da sua marca. Com loja situada no Centro de Negócios de Sequeira - Braga, esta destina-se ao design de interiores dispondo de imensos produtos de mobiliário destinados às diversas divisões do espaço a que se destina. Para além disto, esta empresa apresenta vários outros serviços e métodos de trabalho convenientes a mencionar, desde a personalização de móveis e artigos ao gosto do cliente, produtos por medida que o cliente desejar e um serviço 3D grátis.

Contando apenas com 3 colaboradores, começando pelo representante máximo da entidade, António Silva, de seguida Maria Pacheco responsável pelo departamento financeiro e Mário Oliveira responsável pelo departamento de vendas. A Momentos D' Argumentos conta já desde o ano de 2014 com um crescimento acentuado no seu volume de negócios, apresentando um valor de vendas em 2014 de 329.602€, em 2015 de 437.259€ e finalmente atingindo em 2016 um valor de 500.267€. Hoje, esta entidade conta com 3000m² de exposição de artigos e tem como objetivo que os seus produtos, e os seus serviços de entrega e montagem cheguem ao cliente com a melhor qualidade, originalidade e diversidade possível.

Para expor a qualidade e a variedade dos seus artigos ao público e aos consumidores de maneira a satisfazer as necessidades e as tendências que correm ao longo dos dias, a Momentos D' Argumentos conta com a parceria de mais de uma dezena de fornecedores e aposta numa relação saudável com os mesmos para a satisfação dos seus clientes.

Com a pouca presença que a marca tem digitalmente somando ainda a forte concorrência neste setor de atividade a empresa realmente mostra preocupações no que toca à divulgação da sua marca e a dos seus produtos, pois considera que alcançaria melhores resultados verificados direcionado para o problema se realmente existisse um Plano de Marketing. Concorrentes como “Oksofás”, “SofáZone” e “A Feira dos Sofás” são apenas alguns dos concorrentes mais próximos geograficamente da Loja Sof. Móvel.



3. O mundo do Marketing na Momentos d'Argumentos

Após executada uma contextualização da análise da empresa conjuntamente com a análise do setor, chegamos a algumas conclusões importantes que a empresa tem de enfrentar ao longo do crescimento e desenvolvimento do mercado para assim obter uma melhoria contínua. Como por exemplo, um CRM, uma pessoa ligada diretamente ao Marketing, entre outros aspetos.

Posteriormente, ao analisarmos a reunião com todos os colaboradores chegamos à conclusão que haveriam alguns aspetos a melhorar. No fundo, a empresa nasceu pelos conhecimentos que o proprietário tinha com vários fornecedores em Paços de Ferreira (Capital do Móvel). Porém, o mais importante neste momento para a empresa e o que todos os seus colaboradores referiram logo desde o início, seria a divulgação da marca Sof.Móvel uma vez que, segundo os profissionais, os clientes que vão há loja, vão, porque é falado de “boca em boca” (WOM). Para comprovar o mesmo fizemos um pequeno inquérito onde o objetivo era entender isso mesmo, como conheceram a Momentos D' Argumentos – Sof.Móvel.

Aqui expomos um conjunto de questões possíveis que a empresa poderia escolher para o grupo de trabalho poder responder às suas necessidades:

- ▶ Os canais de distribuição e comunicação são suficientes e eficazes?
- ▶ Foi feito algum estudo sobre preferências dos seus consumidores?
- ▶ O produto está adequado às necessidades dos consumidores?
- ▶ Como é que os indivíduos de «consciência verde» influenciam a indústria de Mobiliário?
- ▶ Qual o posicionamento que se pretende para o seu produto?
- ▶ Qual a variável mais importante para a escolha do produto da empresa?
- ▶ Como obter os melhores sistemas internos para obtenção de melhores resultados?
- ▶ Como lidar com organizações que são player's mundiais?

A empresa revela não conseguir explorar da melhor maneira, as possíveis oportunidades para o seu negócio ou conseguir resolver problemas que comprometem a evolução do mesmo, apresentando alguns pontos fracos como um website desatualizado e desajustado e não apresentar qualquer plataforma de vendas online, algo já considerado como um aspeto básico para este tipo de negócio.

Com a pouca presença que empresa tem digitalmente somando ainda a forte concorrência neste setor de atividade, a empresa realmente mostra preocupações no que toca à divulgação da sua marca e a dos seus produtos, pois considera que alcançaria melhores resultados verifi-

cados diretamente nas vendas se realmente existisse uma melhor e mais sustentável divulgação da empresa, marca e do seu negócio.

Surge então a questão: “Qual o melhor Plano para aumentar as vendas em 15%, face ao ano de 2017, com um orçamento de 10.000€ até final do ano 2018?”

4. Os Conceitos e Modelos

Estes são alguns modelos e teorias científicas que foram postas em prática neste projeto, sendo neste caso aplicados na empresa em questão.

I. Conceito de marketing online e offline

Marketing Online ou marketing digital é um conjunto de abordagens ao cliente compostas pela equipa de marketing de uma empresa. Já o Marketing Offline, por sua vez, é o conjunto de estratégias praticado durante anos pelo mercado tradicional, sem considerar os aspetos tecnológicos que existem de abordagem ao cliente.

II. Conceito das redes sociais

O termo rede social é uma aplicação da web cuja finalidade é relacionar as pessoas. Assim, as pessoas que integram uma rede social podem conectar-se entre si e criar vínculos. Elas permitem a criação de um perfil com limitações na sua acessibilidade que pode ser compartilhado ou não.

III. Conceito da imagem da marca

A marca é a representação simbólica de uma entidade, algo que permite identifica-la ou distinguir das demais. Uma simples palavra ou imagem pode referir uma marca. Quando se fala em marca, é comum referir-se, na maioria das vezes, a uma representação gráfica no âmbito e competência do design gráfico, onde a mesma pode ser representada graficamente por uma composição de um símbolo e/ ou logótipo.

IV. SWOT

SWOT é um termo em inglês que significa Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). As Forças e Fraquezas resultam de uma avaliação interna da própria organização, enquanto as Oportunidades e Ameaças pertencem à envolvente externa onde a empresa se encontra como por exemplo, os stakeholders, concorrentes e a envolvente macro. Este modelo de análise ajudou-nos na realização do trabalho, com o objetivo de termos um diagnóstico estratégico, por forma a identificar campos de ação na obtenção de melhorias para a empresa, ou seja, salientar os fatores dominantes e determinantes, tanto internamente como externamente ao território, que poderão influenciar o sucesso do projeto.



V. SWOT Alargada

A análise SWOT Alargada é uma ferramenta similar à matriz BCG, pois permite examinar a validade de uma estratégia proposta ou em execução, e recomendar mudanças quando tal se considerar relevante. Ao longo do nosso trabalho apostamos na análise SWOT Alargada para relacionar quatro fatores importes, nomeadamente as potencialidades e a sua sustentabilidade, a fragilidade e risco da sua permanência, oportunidades para o desenvolvimento e por fim relacionar as ameaças com os constrangimentos.

VI. Análise Financeira

A Análise Financeira consiste na avaliação da situação económica de uma empresa ou organização, na qual consiste em estudar o desempenho da mesma. No nosso trabalho, este ponto foi bastante importante pois conseguimos entender se a empresa era suficientemente equilibrada para suportar o orçamento proposto.

Após abordamos as análises que tiveram um impacto na resolução da questão, chegou a altura de abordar todas as análises que o grupo utilizou na realização do presente trabalho, mas que no entanto não teve um impacto significativo na resolução da questão.

VII. Matriz BCG Ciclo de vida do Produto

A Matriz BCG (Boston Consulting Group) é um modelo de análise dos produtos com o intuito de perceber o ciclo de vida de cada produto. Para criar valor a longo prazo é necessário que a empresa tenha produtos que necessitam de grandes investimentos e outros que geram rendimento por serem de baixo custo. Esta matriz ajuda a empresa principalmente no departamento de marketing e vendas na análise dos produtos que são fundamentais para a empresa. A matriz BCG foi uma ferramenta importante para percebermos o ciclo de vida dos produtos e o potencial que tem de crescimento no mercado que está inserido.

VIII. Mapa de posicionamento

O Mapa de Posicionamento é uma maneira de detetar os fatores que diferenciam as marcas de um determinado setor. Assim, facilita não só a análise como a visualização onde cada setor se encontra no mercado. Esta análise foi essencial para termos a perceção de como a concorrência está posicionada em relação à nossa empresa.

IX. 5 Forças de Porter

As 5 Forças de Porter permite-nos analisar o ambiente competitivo em que a empresa se encontra e determinar o melhor posicionamento no mercado mediante os concorrentes, possibilitando assim, uma visão mais abrangente da concorrência. Este modelo permite-nos também fazer uma análise do grau de atividade de um determinado setor da economia, no entanto, em parte esta em concordância

no que toca ao posicionamento da concorrência ajuda as 5 forças de Porter a ter uma perceção do seu posicionamento perante a concorrência Resolução

5. A Resolução

Para dar início a este estudo, utiliza-se por base o método ABP (Aprendizagem Baseada em Problemas). Este método foi fundamental para efetuar análises distintas e realizar o estudo para o setor da Momentos D' Argumentos, bem como analisar a empresa inteiramente, dando resposta á questão anterior.

Numa primeira fase, foi analisada a empresa a nível interno e externo, nomeadamente a análise financeira, SWOT, PEST e o setor.

Após toda a análise acima descrita e as várias reuniões com a empresa de estudo, verificamos que o problema está associado á falta de Marketing, surgindo a questão: "Qual o plano para aumentar as vendas em 15% face ao ano de 2017, com um orçamento de 10.000€ até ao final do ano 2018? "

Depois de elaborada a questão, dá-se início á fase de resolução do problema, acreditando que a resposta/solução do problema está no estudo de medidas de marketing e publicidade a fazer, que até hoje a empresa não tem explorado de forma profunda e produtiva.

O primeiro passo estabelecido foi por publicar um inquérito online e conseguir perceber, como é que a marca se deu a conhecer para aqueles que já estão fidelizados. Em seguida, com a análise dos resultados do inquérito realizado, será efetuado um estudo que permita compreender quais as melhores vias de divulgação tendo sempre em conta os gastos do projeto perante os objetivos que se pretende alcançar. Depois, começar-se-á fundamentalmente por melhorar a qualidade da presença social da empresa, como agendar publicações nas redes sociais (Facebook e Instagram) e planificar os melhores momentos a realizá-los. Uma vez que este processo não tem custos, não existe qualquer entrave para o explorar.

Após uma análise das opções mais vantajosas que possam captar a atenção do público, e que a longo prazo surtam efeitos que justifiquem o orçamento disponibilizado pela empresa. Inicialmente fizemos uma pesquisa dos orçamentos de publicidade para os autocarros, etiquetas/chapinhas, um novo site, um e-mail marketing e por fim vamos criar uma página no Youtube.

6. As medidas de implementação

Relativamente às medidas implementadas primeiramente fizemos um inquérito aos consumidores da empresa com o objetivo de perceber melhor o problema da mesma. Concluímos então que o que os colaboradores nos transmitem era de facto verdade, os consumidores só conhecem a Momentos D' Argumentos / Sof.Móvel por outra pessoa, ou



seja por WOM ou também porque passaram lá por acaso e repararam. Nesse mesmo inquérito esses consumidores tiveram uma percentagem de cerca de 80% dos inquiridos.

Relativamente às medidas de implementação centrando-nos no problema da empresa podemos dividi-las em dois grupos, um chamado Marketing Online e outro grupo chamado Marketing Offline.

No grupo de Marketing Online o que conseguimos já implementar são as imagens e vídeos criados por nós, pelo grupo de trabalho, sendo mais apelativas para a publicação nas redes sociais. Criamos uma página no Instagram e no Youtube. Fizemos publicações nas redes sociais a uma hora adequada, terças e quintas ao final do dia conforme uma pesquisa elaborada pelo grupo e através de uma conversa com indivíduos que percebem deste tema. Também tivemos a ideia de fazer uma espécie de Marketing Viral para podermos interagir mais com o nosso público-alvo. Inserimos a morada da empresa no Google Maps para aceder à Sof.Móvel com mais facilidade. De seguida criamos um site novo de raiz, pois a empresa tinha um site desatualizado e desajustado. Acrescentando uma loja online, um blog inserido no site e com mais fotos dos produtos da mesma. O que ainda não conseguimos implementar foi as Newsletter por falta de informações relativamente aos clientes, mas colocamos no site para conseguirmos tentar começar uma lista de contactos. Também já estamos a fazer um Aplicativo Móvel mas ainda não está acabado, pois tivemos muitas dificuldades iniciais. Por fim, também vamos implementar a rádio de Braga uma vez por dia à semana durante um mês. Neste momento já está tudo tratado só falta chegar ao mês de Julho para começar a ter resultados.

Relativamente ao Marketing Offline todos os objetivos foram atingidos, que foi as etiquetas/chapinhas conforme o produto da empresa e a publicidade nos autocarros Transdev durante 1 ano sendo que aos 6 meses trocamos de rotas. Neste momento temos um para Norte e um para este da localização da empresa. Depois passaremos um para o sul e outro para oeste.

Também tentamos criar duas parcerias, uma com Estofos JSilva já efetuada e outra com U. Minho que ainda não conseguimos uma resposta.

Por fim, foi elaborado um manual conjuntamente com uma formação para os colaboradores da Momentos D' Argumentos - Sof.Móvel para que eles possam perceber o caminho que traçamos e para darem continuidade.

Como reta final realizar-se-á um inquérito que será aplicado no início de janeiro de 2019 para se comprar com o primeiro elaborado no início deste projeto.

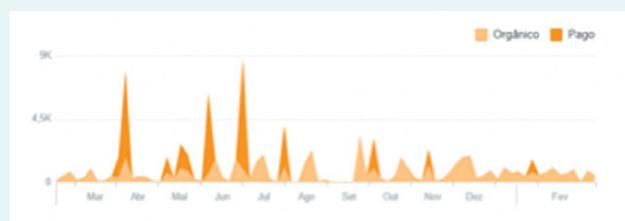
No final de tudo são dezassete medidas implementadas em que faltam implementar quatro que estão praticamente quase concluídas faltando uns ajustes.

7. Os resultados

Em relação ao mesmo período do ano passado (2017) a Momentos D' Argumentos aumentou o valor da sua receita em 33,63% só no primeiro Trimestre, ao atingir um valor superior a 146 mil euros diferença superior a 36 mil euros do ano passado.

Apesar de não existir provas concretas de que estes resultados tenham sido provenientes das alterações nos comportamentos da empresa e das nas novas medidas implementadas, é notório que a popularidade da Momentos D' Argumentos tem aumentado, não só pelo feedback nas redes sociais em que esta agora se insere e gere, mas também pelo feedback dos próprios colaboradores que se encontram na loja em Braga, recebem clientes de várias zonas do país que admitem saber da existência da loja e da marca graças à mais forte presença digital que esta agora assume. Os vendedores revelam também que muitos dos artigos agora vendidos são produtos que o clientes assumem-lhes terem chamado a atenção ao serem expostos nas redes sociais e nas publicações que a empresa agora efetua.

GRÁFICO 1: Estatística Facebook



No Facebook, como podemos observar acima no gráfico 1, que do dia 1 de Fevereiro de 2017 até 28 de Fevereiro de 2018, a empresa tem aumentado sempre constantemente as estatísticas. Não tendo quebras como mostra no início do gráfico, notasse uma diferença acentuada do público orgânico depois do mês de Setembro que foi quando o grupo de trabalho interveio na empresa.

8. Avanço do Conhecimento

Após analisarmos diversos modelos de análise e selecionarmos os mais adequados para a realização do nosso trabalho, colocamos em prática os seguintes modelos de análise: análise SWOT, análise SWOT alargada, análise financeira, matriz BCG, mapa de posicionamento, as 5 forças de Porter, análise do setor.

Em seguida também pusemos em hipótese os seguintes modelos de análise Canvas, Balanced Scorecard, VRIO, Cadeira de Valor de Michael Porter e Ansoff, nos quais não foram utilizados pois maior parte deles não se enquadrava numa microempresa.

9. Implicações na gestão empresarial

Existem muitas organizações que pararam no tempo



como a organização Momentos D' Argumentos, ou seja, não acompanhou a evolução do mercado. Antigamente, o Marketing que existia era em jornais, revistas, cartazes, entre outros. Agora, nesta era digital temos muitos mais meios de promover a nossa empresa como redes sociais, site, aplicativo móvel, entre outras que chegam mais eficazes e mais rápido aos nossos consumidores.

Marketing Online ou marketing digital é um conjunto de abordagens ao cliente compostas pela equipa de marketing de uma empresa. Basicamente, a sua base de atuação são as alternativas digitais, como a internet em que podemos utilizar em vários aparelhos, como por exemplo smartphones, computadores, tablet, etc. O Marketing Online traz uma das maiores vantagens, traz a empresa para mais perto do cliente, fazendo com que se desenvolva mais profundidade no processo de relacionamento.

Já o Marketing Offline, por sua vez, é o conjunto de estratégias praticado durante anos pelo mercado tradicional, sem considerar os aspetos tecnológicos que existem de abordagem ao cliente. Como por exemplo, o uso de revistas, jornais, material impresso, etc. A definição "marketing offline" surgiu como uma maneira de estabelecer uma diferenciação diante do termo "marketing online".

Num mercado tão diversificado como é o nosso, não há como afirmar que um tipo de marketing é melhor do que o outro. Na realidade, quanto mais integrados eles forem, melhor será para a empresa ter sucesso. Podemos observar claramente que a televisão já não é a única forma de chegar aos nossos consumidores, pois temos por exemplo, os sites, as redes sociais, os aplicativos móveis e entre outros.

Há dados concretos que mostram que 90% das pessoas com acesso à internet pesquisam online antes de fazer compras em uma loja física. Enquanto outras 63%, afirmaram que têm o hábito de visitar uma loja física antes de fazerem compras online.

Isto demonstra como os clientes interagem com estes dois mundos sem problema e, principalmente, como a empresa pode e deve aproveitar esta oportunidade para alcançar mais consumidores com o marketing online e offline

ao mesmo tempo.

Para terminar, e como já devem ter percebido anteriormente existe muito trabalho nesta área apesar de muitos empresários acharem o contrário. Existe cada vez mais empresas a contratar uma pessoa específica com qualificações para tratar e gerir a parte referente ao Marketing.

10. Limitações e investigação futura

As limitações que tivemos foram duas relativamente às redes sociais. Existem muitos artigos na internet de quando devemos publicar, os dias corretos mas todos juntos não coincidem. Tivemos que esperar e analisar as estáticas da empresa para saber como aplicar e quando. A outra limitação foi acerca de que tipo de fotos publicar, o que deveria conter nas fotos, a descrição para podermos chamar a atenção dos nossos possíveis consumidores.

Para que estes dois pontos não fossem um obstáculo para o grupo poder avançar conseguimos contactos de pessoas especializadas para elas nos explicar como poderíamos fazer, quais são as tendências de mercado existentes.

Referências Bibliográficas

[1] CONVIBRA. (n.d). Vantagem competitiva: uma releitura teórica de Porter. Acedido em Dezembro 9, 2017, em http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2472.pdf.

[2] Economias. (2017). Análise SWOT: o que é e para que serve?. Acedido em Novembro 26, 2017, em <https://www.economias.pt/analise-swot-o-que-e-e-para-que-serve/>.

[3] Soares, Joaquim. (2017). Balanço e Demonstração de Resultados. Acedido em Setembro 15, 2017, em Suporte Digital (ANEXOS).

[4] Wikipedia. (2018) Cinco forças de Porter. Acedido em maio 24, 2018, em https://pt.wikipedia.org/wiki/Cinco_forças_de_Porter

[5] Wikipedia. (2018) Análise Swot. Acedido em maio 24, em https://pt.wikipedia.org/wiki/Análise_SWOT

Correspondência com o autor:

Ana Alves, João Paulo Peixoto, Maria Peixoto, Catarina Pereira, Inês Pereira, João Pires, Paula Santos, Andreia Silva. Valadares, Portugal.
e-mail: acfds11@gmail.com



THE REALIZATION OF THE FINAL DEGREE PROJECT IN A FOREIGN COMPANY: THE TRUE APPROACH TO THE BUSINESS WORLD. STUDY OF TWO CASES.

Alonso, S.L.¹

¹ Catholic University "Santa Teresa de Jesus de Avila", Faculty of Social and Legal Sciences, Spain.

RESUMO:

Este artigo trata da conclusão do trabalho de fim de série por estudantes, em uma empresa estrangeira. No mesmo, as razões que impulsionam esta prática são analisadas primeiro. Então, as dificuldades são analisadas, assim como as vantagens que derivam dela. As competências relacionadas ao mundo dos negócios que os alunos adquirem com esse tipo de projeto também são analisadas. Outras possíveis competências, bem como a opinião do aluno e seu grau de satisfação, também são analisadas. Depois disso, o caso é apresentado (em forma de resumo), de dois alunos liderados pelo autor do artigo durante o ano letivo passado. Finalmente, algumas conclusões são adicionadas sobre como esta forma de realizar o projeto final de graduação, serve para aproximar o mundo dos negócios do aluno.

ABSTRACT:

This article deals with the completion of the final degree project by students, in a foreign company. In the same, the reasons that drive this practice are analyzed first. Then, the difficulties are analyzed, as well as the advantages that derive from it. The competences related to the business world that students acquire with this type of project are also analyzed. Other possible competences, as well as the opinion of the student and their degree of satisfaction, are also analyzed. After that, the case is presented (in summary form), of two students led by the author of the article during the past academic year. Finally, some conclusions are added on how this way of carrying out the final degree project, serves to bring the business world closer to the student.

Key Words: Management, Human Resources, study of cases, teaching innovation, final degree project.

JEL CODES: M51 Firm Employment Decisions-Promotions, M53 Training, M54 Labor Management, L25 Firm Performance: Size, Diversification, and Scope.

1. Introduction

The author (Drucker, 2011) pointed out that "Knowledge has to be improved, challenged and constantly increased or vanished" and what better place to comply with that phrase than the University, since it plays a fundamental role in acting as "motor" of development " (Chaparro, 2001). If we join the importance of knowledge today, the University (site where knowledge is generated); and insert these two in the current world, we will see without difficulty as knowledge and university will have to settle and compete in a globalized world: Academic globalization is a fact (Richard, 2001) and (Colado, 2003). Beyond the teaching that is taught in the classroom, it is the subject of study in this article, how the Final Degree Project (hereinaf-

ter F.D.P.) addressed to a foreign or international student; It can add value and increase knowledge both to the teacher who directs it and to the student who develops it. However, this situation is not without difficulties for the teacher; also for the students themselves (Lorenzo & Alvarado, 2014). Even so, these difficulties can be overcome by both parties and reach with the elaboration of the F.D.P. a win-win relationship; in which both benefit. The win-win situation is a game, business or profitable relationship for all parties, as it is designed in such a way that all participants can benefit in one way or another (Esping-Andersen & Ramos, 2000). Therefore, the difficulties and benefits that both parties can obtain when directing and carrying out a F.D.P. are analyzed abroad. The analysis is made from the following



perspective: foreign student who comes to Spain to do his work directed by a Spanish teacher; and made for a Spanish company.

2. The Case: presentation.

At the end of September 2016, I received an email from the international relations office of the university where I work. The subject of the email was as follows: two students from a university in the Netherlands were looking for a tutor and a host organization to carry out their F.D.P. (or as they indicate their Final Graduation Project). Due to the topics on which they wanted to carry out their work, he was the best person to lead it. In this way and after accepting the “challenge”, the contact began with the clear objective of defining the topics or the topic that they were going to develop (Valdezate, 2016). During the months of October, November and December the contact was via mail and via Skype; setting the structure, rules on citation and methodology to follow (Cunha, 2016). Subsequently, they made the trip from their country of origin to Spain at the end of January 2017, initiating personal contact and field work as well as searching for information on the topics to be addressed (Durán-Martínez, Gómez-Gonçalves, Sánchez- Sánchez, Aijón-Oliva, Corrochano Fernández, Cruz-Rodríguez, & Martín -Pastor, 2017). Therefore, the students were actually doing the T.F.G. from the end of January to the beginning of June of the year 2017, when they returned to their home university.

As already indicated above, this situation can involve certain difficulties but it can also be a win-win opportunity for students and teachers. To analyze this situation, a survey was developed following the steps and the method described by (Bizquera-Alzina, 2009). These surveys were conducted via the Internet, not only to these two students but to the rest of the students who were doing the F.D.P. abroad his country and under the supervision of a professor from a University of the place of destination; and obviously in a foreign company.

4. The project carried out within the company and its value.

The first student directed, carried out a project in an educational center, where the process of recruitment and selection of candidates was studied, as well as the implementation of possible improvements in it.

4.1 How maintains the company its continuity due to recruitment?

The project is about recruiting rare employees and with rare employees there is meant especially professors. The main reason for this project is that the company cannot find these profiles now due to several reasons; the small size of the company, they cannot offer the salary that these profiles often expect and it is important that the teachers they

hire can identify with the University.

4.1.1 The problem

These profiles, the professors, are important to the company, because without the right professors, the students cannot be educated and eventually there would not be a company.

4.1.2 Approach

Analysis of the situation is done through the observation of current internal documents on the processes currently used and several (in-depth) interviews with critical people within the company. Solutions and potential policy are based, among others, from a set of sources books, publications and other sources. The methodical approach is done by the method Ten Steps Plan, ‘Tien Stappen Plan’

4.1.3 Advice and implementation

The company, could improve the process of recruitment to be more effectively. A recommendation of this process is made on the F.D.P. Besides describing the process, an ATS system could help to guarantee the information of the process. There are a lot of ATS systems on the market, examples of ATs systems are: Taleo, PeopleXS and Emplify. The licensing is minimum 600 euro a year; it depends on which ATS system the organization chooses. All three systems offer a free demo, Taleo offers even for 30 days.

For finding and attracting the right candidates, University should improve their vacancy and website. On the F.D.P. there is a recommended vacancy, this is made in the program Publisher, and University could use it to have a more professional look. Maybe the Marketing Department could more interfere with recruitment.

The second project directed and prepared by the second student in the foreign company, was about the possible implementation of teleworking.

4.2 Working from home.

The definition used in this project is: An alternative work arrangement where the tasks that normally take place in a central workspace are carried out from home for at least part of their schedule

The main question of this project is: “How does the University maintain its continuity of existence due to using the possibilities of working from home?” To finish the F.D.P., professor Nañez thought of a subject for a project that could really add value to the organization. The subjects he came up with were recruitment and working from home. Working from home can be a contribution to attract employees, which indirectly leads to attracting students. The concept of working from home is not common in Spain, the standards are that you work at site as much as possible. Within the university it is not entirely new, but they do not have any



kind of regulation for it and they have no idea what it could bring in terms of advantages. Also, they teach online, but so far it is not clear how they could be using online teaching in combination with working from home.

This rapport starts with a chapter to explain the background of this project. The chapters after that contain the outcome of the research, starting with the advantages and disadvantages of working from home according to literature. After that there is a chapter that will explain the practical current situation of the university at this moment. In the next chapter the other features of the university are reviewed. Every chapter contains sub questions and for every sub question a small conclusion is written. In chapter 9 all these conclusions are brought together in three overall conclusions, followed by the advises coming from that conclusions and the last part is an example of a policy that could be used by the University.

4.2.1 Goal of the project

The goal is to deliver a proposition for a policy concerning working from home of management worthy quality. Whereby those propositions will be accepted by the management and implemented in the organization. Concretely, that is this advice rapport for the management and a policy, which they can use. This policy will describe the rules and the frames for working from home for the company. For the employees this will mean they have more guidelines for working from home, so they know what they can and cannot do.

4.2.2 The approach

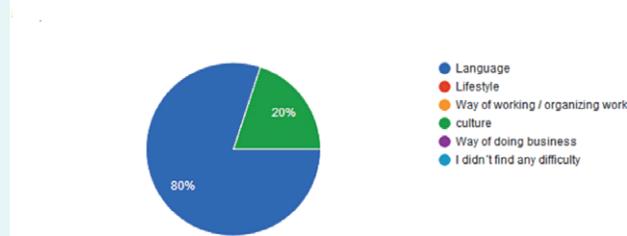
This project contains four questions, all with sub-questions. To get an answer to this questions I used a lot of literature, information sources like websites, information provided by professor Nañez, in-depth interviews, a survey among employees and the heads of the departments and my own observations during my time at the university. All these sources together lead to the intent of this project.

5. Analysis of the concrete case through questionnaires

After the students stay in the respective countries, a questionnaire was sent to analyze the difficulties encountered. They also asked about the overcoming of them, as well as the competences they have acquired.

In the first question asked, it is about initially tackling those difficulties that the students found, just starting the project outside their country, in the host company.

1. What difficulties have you encountered when doing your final degree project abroad?

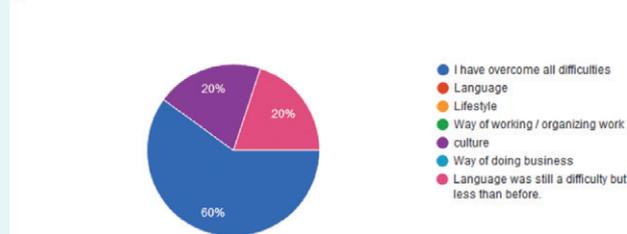


Source: Own elaboration.

In the first question asked, emphasis was placed on the difficulties that the completion of the F.D.P. abroad their country had implied. The answers in this case were quite clear. The first difficulty was the language, followed by the prevailing culture in the destination country.

After the first assessment carried out in the first survey, in which the language and culture of the destination country were identified as basic difficulties; In the second question, it is inquired whether those difficulties remained after finishing the work. That is, if they were not able to overcome these difficulties.

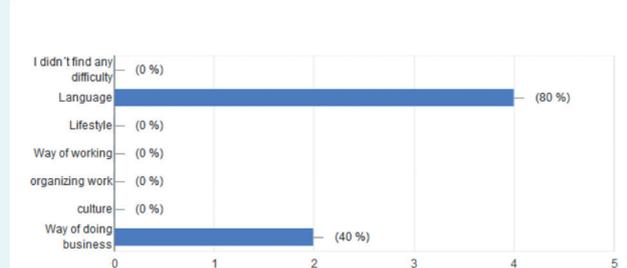
2. Of the difficulties indicated in the previous section, are there any that you have not been able to overcome?



Source: Own elaboration.

In the response graph, we can see how both language and culture remained a problem at the end of the stay, by 20% in both cases. On the other hand, 60% of the respondents managed to overcome all the difficulties raised.

3. Of the difficulties of question number 1 which is the one that has cost you the most?



Source: Own elaboration.

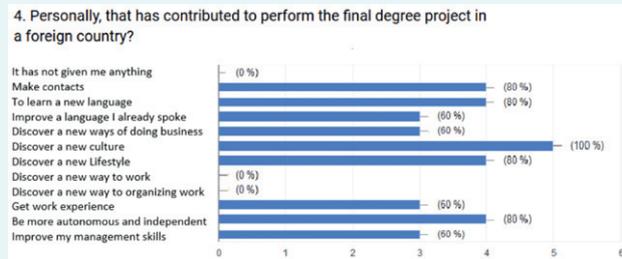
In a correlative way to the two previous questions, in



the third it is inquired about which of the difficulties raised has been the most expensive to solve or overcome. Again, 80% points to the language, while 40% indicates the way of doing business in the country of destination.

In the next question, question number four, it is about verifying in which aspects it has been positive for the student to perform the F.D.P. outside your country, guided by someone foreign and in a foreign company.

The answers were the following:



Source: Own elaboration.

In this fourth question, we inquired about the advantages gained through acquisition of skills and training, the student had acquired during the completion of the project in the destination company.

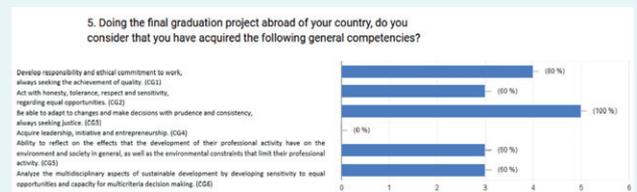
First of all, it should be noted that no student checked the “I have not learned anything” box, which is a first step. As you would expect 100% marked as a response, discover a new culture. The rest of the answers given, you can see two distinct groups. On the one hand, a first group with 80% has indicated that their stay in a foreign company carrying out the project; It has allowed him to make new contacts. Also a large group has indicated that they have learned a new language. In the case of the students that I directed (they were Dutch, they learned Spanish). Discovering a new culture and a new way of life was also marked by the same percentage of students. Another of the key acquisitions for the performance of a future job was that 80% also acquired the basic competence of being more autonomous and independent, this being a basic competence (Rovira & García, 2014). In a second group of competences and training; marked by 60% of the students, we found two basic issues for a globalized business world: on the one hand improving the language they already handled (in all cases, English); and on the other hand discover new ways of doing business (Chipugsi & Edison, 2012). It is striking that only 60% consider that they have acquired professional experience, when the projects they have carried out have been a perfect simulation of what they would do in the future, in a real company. Also within this group, the improvement of management skills has been marked.

The only two boxes not marked by any student participating in the program, have been (along with the aforementioned I have not learned anything), have been discovering

new ways of working and organizing work.

From this question, we extract that the students have acquired valuable advantages and competences that serve to improve their abilities for a future performance within an organization. Especially, making new contacts, so necessary in the business world; learning a new language (essential in a global and multicultural world).

In the following question, the competences that the students have acquired after carrying out the project in a foreign company are analyzed.



Source: Own elaboration.

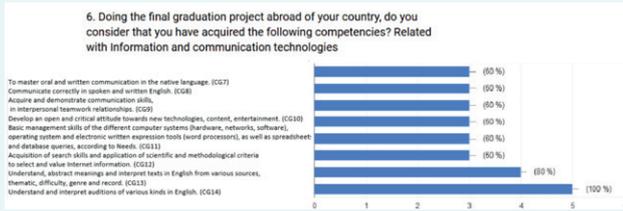
In this question number five, information is obtained about the competences that have been acquired by the students during the realization of the project in the foreign company. 100% of the students state that they have acquired a fundamental competence: to be able to make decisions and adapt to changes, as “Business decision-making is a reality day by day” (Cruz, Josué, Loásiga & Joaquin, 2017). This is undoubtedly a very important competition today, because we live in a business world, where everything changes very quickly. The second competence acquired, more indicated by the respondents (80%), was the development of the work in a responsible and ethical way, looking for quality. This competence is fundamental in any company, acting responsibly and ethically; as well as the quality. Therefore, “ethics will play a very important role in making decisions” (Saaty, 2014). 60% of the respondents indicated that they had acquired the following competences: act with honesty and respect, be aware of the impact of their work on society and the environment; and finally, be able to perform multidisciplinary analyzes.

The only competence, which the students did not acquire strangely (as it was not marked by any), was the acquisition of leadership and entrepreneurship skills.

From this question we can extract that the participation of foreign students in companies during their final project, supposes to acquire mainly two fundamental competences that every future entrepreneur must have:

- First, decision making and adaptation to change.
- Second, perform quality work, being responsible and acting ethically.

In the next question, number six, we continue to inquire about the competences acquired by the students. In this case, on those that are related to new technologies and communication. The results obtained are as follows:



Source: Own elaboration.

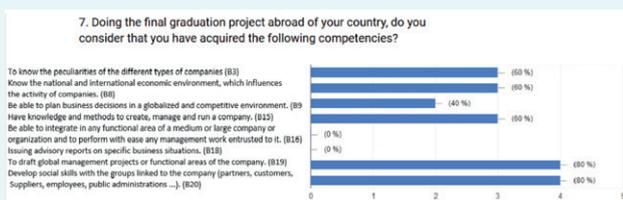
With 100% and 80% of answers marked by the respondents respectively, it is first and foremost to understand and interpret conversations in business English (something essential for a businessman today), along with the same capacity, but related in this case with the written skill.

Other skills acquired, marked by 60% of the respondents, were the following:

Acquisition of skills for the management of computer applications related to the management of the company, acquisition of skills to develop a teamwork, ability to select accurate information from the Internet or also the learning and implementation of scientific methods.

All these skills acquired by the students, are not only basic now, when the digital transformation of companies is beginning, but they will be much more in the future; when said digital transformation has been completed (Lombardero, 2015).

In the next question, the number seven, continues to check what competencies students have acquired. In this question, the competences focus especially on necessary competencies in the management and direction of any company. The answers obtained are as follows:



Source: Own elaboration.

The 80% of respondents admit having acquired the following competence: developing communication and management skills related to groups that are connected to the company, and that have interests in it; as customers, suppliers, employees or the public administration itself (Alcaide, 2015). The acquisition of this competence is very important, given that in the future, if the student decides to undertake or access the staff of a company must have this competence; that can only be acquired through practice, and in this case through the elaboration of the project.

With the same percentage as in the previous case (80%), the competition is related to the ability to know and

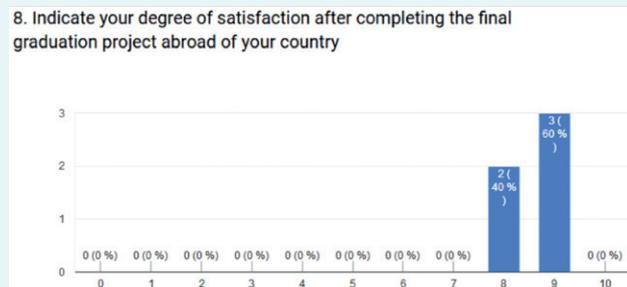
write global management projects or functional areas of the company. This competence is also fundamental today, especially when a large number of companies operate through group work in projects (Chiavenato & Sapiro, 2017).

A somewhat smaller percentage of students (60%) say they have acquired the following skills:

- ▶ Know the peculiarities of the different types of companies.
- ▶ Know the national and international economic environment, which influences the activity of the company.
- ▶ Have knowledge and methods to create, manage and run a company.

These last three competences acquired, in this case to a lesser degree, must be present in the entrepreneurs and workers of the current and future companies.

Continuing with the elaborated questionnaire, and arriving practically at the end of it, one wonders now by the degree of satisfaction reached at the end of the project within the company, and without knowing the note obtained in it. The results are the ones shown below:



Source: Own elaboration.

As we can see in the previous graph, the totality of the students shows a personal satisfaction after making the project very remarkable. The degree of satisfaction is shown to be between eight and nine points out of ten, which would give a general satisfaction average of approximately eight and a half points out of ten.

After this first assessment, the student is asked if, after completing the F.D.P. abroad their country of residence, in a foreign company, they would recommend this experience to their classmates.

The results obtained are the following:



9. Would you recommend this experience to other students?



Source: Own elaboration.

As we can see, one hundred percent of the students surveyed would recommend to another student that they have to complete the F.D.P., not in the traditional way, but in a foreign company. This question is very important, along with the previous one regarding the degree of satisfaction. The reason is that it allows to corroborate that the system used (beyond acquired competences) supposes a great added value for the student and generates satisfaction in this one.

In relation to the degree of satisfaction, (since nothing is perfect), and to detect possible areas of improvement in the method used, the treatment given to the student, the attention received or the degree of involvement etc. he asks about what aspects the student believes could be the object of improvement.

Question 10. What do you think that could have improved in the face of future exchanges?

The only person who answered this question, pointed out that something "improvable" in his opinion would be to obtain more support for doing the project out of EU.

This improvement really escapes the hand of the project director, the company or the student himself. The reason is that its improvement would depend on the European Union itself and on the funds it allocates for the realization of the Erasmus or Erasmus +.

6. Conclusions

From this article we can draw as a first conclusion that the completion of the F.D.P. abroad the country of residence, and in a foreign company allows the student to approach the business world in a more direct way. Along with this first advantage, we also find the acquisition of a series of fundamental competences in every person who in the future will perform a job in the business world.

Students have acquired valuable advantages and competencies that serve to improve their skills for future performance within an organization. Especially, making new contacts, so necessary in the business world; learning a new

language (essential in a global and multicultural world).

The participation of foreign students in companies during their final project, supposes to acquire mainly two fundamental competences that every future entrepreneur must have:

- First, decision making and adaptation to change.
- Second, perform quality work, being responsible and acting ethically.

Many of the analyzed competences can only be acquired through practice, and in this case through the elaboration of the project. That is why this experience is shown as a useful tool for the student. Proof of this is also the degree of satisfaction achieved; of about eight and a half points out of ten. Along with this, it is added that one hundred percent of the students surveyed, would recommend to another student that they have to do the end-of-grade project, do it not in the traditional way, but in a foreign company.

References

- Alcaide, J. C. (2015). *Fidelización de clientes 2º*. Esic Editorial.
- Bizquera Alzina, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa*.
- Chaparro, F. (2001). Conocimiento, aprendizaje y capital social como motor de desarrollo. *Ciência da Informação*, 30(1), pp.19-31.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica*. McGraw-Hill Interamericana.
- Chipugsi, P., & Edison, J. (2012). *La motivación como estrategias de aprendizaje en el desarrollo de competencias comunicativas de los estudiantes de II nivel de inglés del convenio Héroes del Cenepa-Espe de la ciudad de Quito en el año 2012* (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil).
- Colado, E. (2003). Capitalismo académico y globalización: la universidad reinventada. *Educação & Sociedade*, 24(84), pp.1059-1067.
- Cruz, M., Josué, R., Loásiga, M., & Joaquín, E. (2017). *Organización: Toma de Decisiones* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua).
- Cunha, I. D. (2016). *El trabajo de fin de grado y de máster: Redacción, defensa y publicación*. Editorial UOC.
- Drucker, P. (2011). *The age of discontinuity: Guidelines to our changing society*. Transaction Publishers.
- Durán Martínez, R., Gómez Gonçalves, A., Sánchez Sánchez, M. E., Aijón Oliva, M. Á., Corrochano Fernández, D., Cruz Rodríguez, J., & Martín Pastor, E. (2017). *Guía didáctica para la elaboración de un trabajo académico*.
- Esping-Andersen, G., & Ramos, F. (2000). *Fundamentos sociales de las economías postindustriales*. Barcelona: Ariel.
- Lombardero, L. (2015). *Trabajar en la era digital: tecnología y competencias para la transformación digital*. LID Editorial.
- Lorenzo, M. T. C., & Alvarado, Y. S. (2014). La rúbrica de un taller de escritura para enseñar a sinohablantes en el contexto universitario europeo: estudio de caso. *Porta Linguarum: revista internacional de didáctica de las lenguas extranjeras*, (21), 227-244.
- Richard, N. (2001). *Globalización académica, estudios culturales y crítica latinoamericana*. CLACSO.
- Rovira, J. M. P., & García, X. M. (2014). *Competencia en autonomía e iniciativa personal*. Alianza Editorial.
- Saaty, T. L. (2014). *Toma de decisiones para líderes*. RWS Publications.
- Valdezate, J. J. A. (2016). Selección de un tópico de investigación. *Revista del Congreso Internacional de Docencia Universitaria e Innovación (CIDUI)*, (3).

Case Study, publicado em ATLÂNTICO BUSINESS JOURNAL, Volume 2, Número 1 <> outubro de 2018 © Atlântico Business School. Todos os direitos reservados.

Correspondência com o autor:

Sergio Luis Nández Alonso. Catholic University "Santa Teresa de Jesus de Avila", Faculty of Social and Legal Sciences, Spain.
e-mail: sergio.nanez@ucavila.es



PRODUÇÃO CIENTÍFICA NA ATLÂNTICO BUSINESS SCHOOL

Esteves, A.¹, Robalinho, C.¹, Gama, C.¹, Ribeiro, H.¹, Ribeiro, M. I.¹

¹ Valadares, Portugal.

RESUMO:

Atlântico Business School é um instituto politécnico com mais de 28 anos de produção de conhecimento, enquadrado num setor altamente regulamentado, defronta atualmente a obrigatoriedade de incrementar os níveis de produção científica como fator preponderante na sua avaliação e acreditação ao abrigo da legislação em vigor. Este estudo pretende demonstrar que a instituição visa converter este problema numa oportunidade, necessitando assim de identificar a melhor estratégia a implementar que permitirá, de forma sustentável, potenciar, promover e divulgar a sua produção científica.

De acordo com o método ABP, aprendizagem baseada em problemas, a combinação criteriosa de fontes de informação e diligências realizadas permitiu identificar os pilares de intervenção que potenciem a criação, promoção da investigação aplicada da instituição.

Conclui-se que a implementação de um departamento de Investigação Aplicada dará sustentabilidade à resolução via execução de um plano de marketing e definição de procedimentos estruturais.

Palavras-Chave: investigação, estratégia, marketing, métodos e procedimentos.

Jel Codes: M10, M16, M31.

ABSTRACT:

Atlântico Business School is a Polytechnic Institute with over 28 years of experience in research field, operating on a highly regulated sector, currently faces the obligation to increase the levels of its scientific papers as a preponderant aspect in its evaluation and accreditation under the current legislation.

This study intends to demonstrate that the School aims to convert this problem into an opportunity, therefore needing to identify the best strategy to be implemented, which will sustainably promote, empower and disseminate its research work.

According to the PBL method, Problem Based Learning, the careful combination of information sources and proceedings, allowed the identification of the intervention key elements that foster the creation, promotion and dissemination of the applied research.

Being so, it was possible to conclude that a scientific department would be able to provide proper sustainability, through the implementation of a marketing plan and the definition of structural procedures.

Keywords: research, strategy, marketing, methods and procedures.

Jel Codes: M10, M16, M31.

Introdução

As Instituições de Ensino Superior enfrentam um grande desafio que poderá condicionar o seu desenvolvimento e mesmo a sua sustentabilidade – Produção Científica. O sucesso de uma gestão de qualidade, não depende unicamente do reconhecimento dos seus utilizadores, mas cada vez mais, da capacidade de atração de financiamento, assegurando a sustentabilidade da instituição (Sarrico, 2010). Nesse sentido, foi preocupação do Estado garantir a

qualidade do ensino superior criando a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES).

A Atlântico Business School tendo uma vasta diversidade de produção de conhecimento, viu aqui a sua oportunidade para a sustentar, potenciar e dinamizar em produção científica através do seu efetivo reconhecimento. As principais motivações associadas a esta problemática visam o reposicionamento da instituição com uma das melhores Business School do Norte de Portugal, e cumprimento si-



multâneo das novas exigências e requisitos legais no âmbito da produção científica.

No presente estudo, irão ser realizadas inúmeras análises e diligências com base na aplicação de metodologias científicas diferenciadas que permitirão a obtenção de elações e a implementação de medidas assertivas ao caso em análise e à generalidade dos institutos politécnicos através da disseminação de boas práticas.

A aplicação de modelos de gestão estratégica permite perceber de que forma está a decorrer o funcionamento da gestão de uma empresa/problema (Rodrigues, M.V., 2016). Assim, após definida a estratégia deverá ser aplicado corretamente um modelo de gestão, o resultado oriundo do mesmo demonstra a eficácia e eficiência dos processos. (Dantas, H, 2018). Neste sentido, iremos analisar a empresa através da implementação da matriz SWOT e redefinir o modelo de negócio através da metodologia Model Business Canvas. Como base de análise, e em conjugação com metodologias quantitativas, iremos proceder a recolha de informação e respetivo enquadramento do setor através da aplicação da metodologia das Cinco Forças de Porter e da análise PESTAL. Da aplicação realizada foi possível aferir a implementação assertiva e produtiva dos modelos referidos à temática da produção de conhecimento, contudo com algumas limitações que serão expostas.

Da análise da empresa e respetivo enquadramento no setor da produção científica culminará a resposta à problemática em análise focada na implementação de metodologia e organização do departamento de investigação aplicada da instituição.

Espaço Atlântico

Situada em Vila Nova de Gaia, na União de Freguesias de Valadares e Gulpilhares, e tendo como sede o emblemático Edifício Heliântia, a Espaço Atlântico – Formação Financeira, Lda. foi fundada pelo Dr. Miguel Cadilhe, em 24 de abril de 1990, tendo como estrutura acionista empresas do Grupo BPA (Banco Português do Atlântico). Mais tarde, em outubro de 1990, é criado o IESF – Instituto de Estudos Superiores Financeiros e Fiscais (atualmente Atlântico Business School - ABS), como uma Instituição de Ensino Superior politécnico privado.

Com um capital social de €6.237.500,00 e contando nos seus quadros com 34 colaboradores, esta empresa apresenta hoje um volume de negócios que ronda €1.300.000,00.

Três anos passados, assim que a legislação o permitiu, foram criados, como complemento a cada bacharelato, os CESE's (Cursos de Estudos Superiores Especializados) com duração de dois anos. Mais tarde, em 1998, com alteração da legislação, estes foram transformados em cursos de licenciatura com a duração de 5 anos.

Nos seus primórdios, o Espaço Atlântico (e a ABS), fun-

cionavam em instalações alugadas, na Rua dos Salazes, no Porto. Em 1992, mudaram-se para as instalações do Grupo BPA, o Edifício Heliântia, na praia de Francelos, Valadares, Vila Nova Gaia. Em Lisboa, a Atlântico Business School funcionava em instalações próprias, na Matinha.

O Edifício Heliântia foi desenhado pelo Arquiteto Francisco de Oliveira Ferreira, é um edifício emblemático, geograficamente instalado num ambiente onde predominam os pinheiros e o mar.

A Câmara Municipal de Vila Nova Gaia e o Instituto Português do Património Arquitetónico (IPPAR), em 2014, considerou este edifício como sendo uma das sete Maravilhas Arquitetónicas de Gaia, e classificado como imóvel de interesse público.

Em 1993, foi criada uma nova área denominada de CGD – Centro de Desenvolvimento de Gestores, com o propósito de integrar a formação não conducente a grau que a Espaço Atlântico já ministrava a funcionários do Grupo BPA, maioritariamente na área financeira e fiscal. Com o tempo, a formação foi-se alargando a outras áreas da gestão (Management, Marketing, Recursos Humanos, etc.) e foi então aberta ao exterior.

De entre esta oferta formativa, salienta-se entre a formação disponibilizada, o Programa JEEP – Jovens Empregados de Elevado Potencial, e o Programa CEMS - The Global Alliance in Management Education (anteriormente “Community of European Management Schools and International Companies), em parceria com o IFG (Institut Français de Gestion) e o CNAM (Conservatoire National des Arts et Matiers de Paris).

No ano de 1997, a empresa foi adquirida por um grupo de professores universitários, movidos pelo espírito empreendedor, liderados pelo Professor Doutor Manuel de Oliveira Marques e pelo Professor Doutor João Paulo Peixoto, apoiados por algumas empresas da zona norte.

A saída de alguns dos quadros importantes levou ao encerramento do CGD, sendo criado posteriormente o CDC – Centro de Desenvolvimento de Competências, com a mesma filosofia, mas com uma oferta formativa mais alargada.

Em 1998, a Atlântico Business School começou a oferecer, de forma integrada, cursos de Pós-Graduação, devido ao facto de ter existido uma diminuição de alunos nas licenciaturas, devido entre outras, a fatores demográficos, que afetaram todas as instituições de ensino superior, levando, inclusive, ao encerramento do curso de gestão internacional. A nova liderança procurou diversificar a oferta.

A partir do ano 2000, iniciou-se um Programa de MBA com várias especializações. Esta nova área foi um enorme sucesso, tendo, inclusive, ultrapassado a área da licenciatura em termos de proveitos.

Em 2004, foi criada o IESA – Instituto de Estudos Secundários Atlântico, reconhecido pelo Ministério da Educação,



abrangendo o ensino secundário, o qual, em 2007, mudou o nome para IESA – Instituto de Estudos Atlântico, de forma a abarcar também o 1º ciclo de Ensino Básico. Mais recentemente, em 2013, o IESA passou a designar-se Colégio Heliântia, tendo-se estendido até ao 2º ciclo.

Em 2011, foi criado o Mestrado em Gestão e Negócios, um dos produtos que atualmente mais procura e sucesso tem.

O apoio e suporte ao empreendedorismo foi sempre uma grande aposta na estratégia da Espaço Atlântico. Para além do Programa JEEP, que funcionou até 2005, procurou-se impulsionar o carácter inovador dos alunos, criando-se três ninhos de empresas para projetos em diferentes áreas de atividade. A Espaço Atlântico, além de ceder espaços prestava apoio jurídico e institucional a essas empresas e, em muitos casos, participava até no seu capital. A grande maioria das empresas cresceram e a Espaço Atlântico vendeu todas as suas participações, e, atualmente, não é sócia de nenhuma delas.

Na primeira década do milénio, deram-se muitas alterações na Espaço Atlântico e Atlântico Business School:

- ▶ Foi encerrado o polo de Lisboa e vendidas as suas instalações
- ▶ Foi adquirido o Edifício Heliântia

Paralelamente, foi feita uma aposta na área dos sistemas de informação e das novas tecnologias, criando dois MBA e duas Pós-Graduações com especialização (Sistemas de Informação e Economia Digital e Negócios na Internet) e uma Licenciatura em Gestão de Sistemas de Informação.

A área de Higiene e Segurança no Trabalho foi outra aposta, com a criação da Pós-Graduação em HST, reconhecida pelo ACT, e do MBA em HST. Finalmente, a Espaço Atlântico reformulou a política de qualidade, tendo obtido a certificação no âmbito da Norma ISO 9001:2001 – Sistemas de Gestão da Qualidade (atualmente Norma ISO 9001:2015), pela Bureau Veritas Certification.

Sempre na procura da diversificação, em 2014, a Atlântico Business School aposta nos cursos CTeSP (Cursos Técnicos Superiores Profissionais). A Atlântico Business School foi pioneira, não só sendo das primeiras a aprovar cursos, como também das únicas que os iniciou em 2014, havendo nessa altura 6 turmas em funcionamento.

Criar, potenciar e promover a produção científica

A metodologia adotada para estudo do caso foi Método ABP, que se centra no aluno e o desafia a “aprender a aprender”. Tal como está contemplado no método, foi apresentado pela empresa um problema para o qual procuravam uma resposta, e o desenvolvimento deste trabalho tem como foco, passando por todos os passos da metodologia, o seu alcance. (Morgado, S. et al 2016).

A vantagem da metodologia ABP, face ao ensino tra-

dicional, é encontrada quando os alunos se deparam com um problema real. Assim, a aprendizagem advém da troca de conhecimento e ideias durante o percurso de trabalho e, o facto de o professor apresentar apenas um papel de orientador, estimula uma conduta mais dinâmica por parte dos alunos de forma a alcançar os objetivos (Souza, S.C & Dourado, L. 2015) (Rocha, D. 2016).

De acordo com o conceito da metodologia ABP, e de encontro ao objetivo último, foi desenvolvida pelo grupo revisão de literatura, sob vários temas relacionados entre si, que visam a compreensão do comportamento das organizações nesta nova Era da Informação, na qual se assiste a alterações profundas no paradigma empresarial.

Primeiramente, debruçamo-nos sobre o **conceito de organização**: são “entidades sociais”; são “orientadas por metas”; são “projetadas como sistemas de atividade deliberadamente estruturadas e coordenadas”; são “ligadas ao ambiente externo” (DAFT (2014, p.12). Importa reter, que as organizações são movidas por objetivos, que estão na essência da sua criação e que por regra, o objetivo último das organizações é o lucro e que para isso estas devem adaptar-se à nova era da informação e às constantes alterações sociais e comportamentais resultantes da globalização.;

Redes empresariais, de acordo com Amato Neto (2015), as redes empresariais retratam um método de partilha de conhecimento que levam à eficiência e ajudam as diversas entidades a serem inovadoras através da combinação de novas ideias, podendo inclusive originar melhorias e resultados surpreendentes. “O aprofundamento das práticas de inovação colaborativa parece ocorrer à medida que estas geram resultados positivos relevando a importância da sua divulgação e disseminação”, (Cilínio, P., (2017), conclui-se que as redes empresariais representam uma estratégia de atuação de mercado, onde várias organizações se unem com o objetivo de criar vantagens competitivas, partilha de conhecimento e troca de experiências, dentro da rede, fortalecendo as organizações que a compõem.;

Sistemas de Informações, ‘numa organização, é um conjunto de partes que interagem, e que em conjunto formam um todo com uma determinada função, ou seja, um conjunto de recursos humanos, dados, hardware e software, com o intuito de “trabalhar” os dados existentes, por forma a “produzir” informação que seja útil para a gestão.’ (Luís Miguel Santos (2016), por sua vez Souza, J., & Júnior, O. (2015) defendem que “As implicações da Sociedade da Informação estão repercutindo no mundo organizacional e tornando a informação peça-chave para o seu desenvolvimento. Tal ação se faz presente porque a apropriação da informação restabelece as relações de poder; quanto maior a quantidade de informação, maior será a capacidade de intervenção na realidade.”; Ou seja, atualmente a informação e o conhecimento são cada vez mais apreciados e



valorizados tanto pelos indivíduos, como pelas empresas, surgindo por parte das organizações a necessidade de reter o máximo de informações possíveis sobre os diversos assuntos relacionados com a atividade a que se dedicam, evidenciando a necessidade de desenvolvimento de Sistemas de Informação. Atualmente, pode-se realizar uma analogia entre informação e conhecimento, com os ativos intangíveis da empresa, porém estes não são quantificados financeiramente, mas sim como forma de criação de valor para a organização.

Marketing Digital, representa toda a ação de comunicação, parte de dentro da organização para fora e considera todos os públicos, na sua diversidade e variedade. Pretende-se que seja homogênea, uma vez que tudo começa no interior da organização e tem de estar em conformidade com a mesma, [Jaworski e Kohli \(2017\)](#). Devido ao desenvolvimento dos meios de comunicação, sobretudo da internet, o marketing digital representa uma forma de as organizações manterem a sua relação com os seus clientes e a sua posição no mercado atualizadas. O marketing digital, representa hoje, uma das melhores e mais eficazes formas de publicidade para grande parte das organizações. Esta estratégia permite combater fronteiras territoriais, permitindo alargar a área de atuação da organização.

Assim, e de acordo com o manual adotado para acompanhar todo este processo – “Casos do IESF. Estudo de Caso: O Método ABP-Caso Home Concept.” – após um trabalho de análise à empresa e ao setor, apresenta-se a primeira fase do Modelo ABP - formulação do problema [\(Peixoto, J.P. et al 2006\)](#).

Como base para reconhecimento dos assuntos em potencial, foi utilizada uma entrevista (anexo 1) que foi realizada ao empresário Dr. João Paulo Peixoto no início deste trabalho. Os principais assuntos em potencial de seguida apresentados são excertos da entrevista.

“(…) é exigido é que façamos investigação aplicada, que nós fazemos há muito tempo, relacionada com os trabalhos de consultadoria (...)”

“(…)Fazemos produção independente, alguns professores produzem, poucos, mas produzem.”

“Com o surgimento da A3ES é importante saber o que eles entendem por investigação aplicada e o que é que nós temos que ter para o que nós fazemos seja mais aceite como investigação aplicada (...)”

“(…)o Atlântico Business Summit ser organizado em parceria com outras entidades (...)”

“Existem vários manuais de procedimentos para fazer”

“(…) ter a produção científica organizada aqui, a tal questão o RCAAP.”

Em seguida, dos resultados oriundos da matriz de conexões e da tabela do peso das palavras (anexo 2), foram reconhecidos três possíveis espaços do problema e analisado o seu peso: **Produção Científica**, o tema principal do

caso; **Promoção**, pela necessidade de definir um plano de marketing estratégico que promova a produção científica; e **Networking**, pela duradoura ligação que a empresa tem com o tecido empresarial.

Após terem sido assinalados os espaços do problema em conjunto com momentos de Brainstorming, foi efetuado o levantamento e seleção de perguntas essenciais (anexo 3) que orientem e o trajeto até a resolução do problema, de acordo com cada espaço do problema definido.

Nesta fase de análise e definição do problema, torna-se fundamental convergir para os assuntos de forma a que sejam definidos os vários focos a ter dentro destas áreas específicas.

Ao analisar os focos dos espaços do problema foi depreendido que alguns se encontram correlacionados, e que outros estão já em desenvolvimento pela instituição como é o caso da investigação, publicações, avaliação. Assim, foram definidos os focos principais sobre os quais foi aprofundada a sua análise: **Foco Eventos, Foco Revista, Foco Repositório, Foco Parceiros e Foco Sustentabilidade**.

Após análise dos focos de maior relevo foi possível identificar como foco principal a sustentabilidade. Inicialmente foi definida como questão: “Como promover a produção científica da Atlântico Business School, até outubro de 2018, com um investimento de 20.000€?”. A pergunta teve de ser redefinida após a recolha de informação e compreensão da problemática e pelo foco sustentabilidade ser transversal a todos os espaços do problema o que levou a pergunta final: **“Qual a melhor estratégia, a implementar até outubro de 2018, que permitirá de forma sustentável potenciar e promover a produção científica da Atlântico Business School, com um investimento de 20.000€?”**. Esta questão permitirá indagar qual a melhor metodologia a implementar por forma a gerar resultados contínuos e sustentáveis envolvendo assim medidas concretas para a empresa tomar.

Os Conceitos e Modelos

A apresentação dos conceitos infra descritos tem com objetivo disponibilizar um quadro informativo para estudo das questões de investigação sobre a produção científica no ensino superior politécnico:



Produção Científica: produção de conhecimento sendo um instrumento que mostra os resultados, a pertinência e a relevância da investigação (anexo 5); **Indicadores Bibliométricos:** os trabalhos publicados representam o volume de investigação produzida sendo estes (fontes primárias) indexados em bases de dados (fontes secundárias) (Costa, Lopes, Fernández-Llimós, Amante e Lopes, 2012) (Mariano, A; Santos, M, 2017); **Revistas Científicas/Journals:** distribuição e difusão de conhecimento. O resultado das atividades de investigação deve ser credível, divulgado e estar acessível. (Halliday, 2001); **Os Repositório Digitais:** têm como responsabilidade preservar a informação e torná-la acessível a uma designada comunidade (CCSDS 2012); **Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES)** tem como missão assegurar a qualidade do ensino superior através da avaliação e acreditação das instituições.

Visando a obtenção de resolução foram articulados procedimentos e metodologias quantitativas e qualitativas. Para a recolha de dados alusivos ao tema foram obtidos inquéritos à comunidade empresarial e académica permitindo obter informação sobre conhecimento e utilização de produção científica. Foram aplicadas diversas metodologias e conceitos ao caso que contribuíram de forma vigorosa para a sua compreensão e resolução, sendo de salientar:

Método de Aprendizagem Baseada em Problemas:

Estratégia de ensino que esteve na base da resolução do caso (Peixoto, J.P. et al, 2006). No que concerne à empresa foi aplicada a **análise SWOT**, (Domingues, A., 2014), que consiste na estrutura analítica de dados internos e externos, no entanto foi apenas com a SWOT alargada, através do cruzamento dos quadrantes que foi possível examinar opções estratégicas que permitam aproveitar as oportunidades, potenciar os pontos fortes, reduzir os seus pontos fracos e tornar ameaças em oportunidades. No que diz respeito ao setor foi aplicada a análise **PESTAL** um método qualitativo de estudo de mercado focado em fatores políticos, económicos, socioculturais, tecnológicos, ambientais e legais (Castro, A.C. 2014) e as **Cinco Forças de Porter** ferramenta que permite caracterizar as forças externas (ameaças), avalia o nível de influência que pode ser exercido sobre a empresa e, particularmente, quais as que devem ser abordadas (moldadas) pelas decisões estratégicas, de modo a transformarem-se em oportunidades. (Brasileira, A. & Morandi, T. (2014) (Serra, F.A.R.; Torres, M.C.S.; Torres, A.P., 2014). Para um conhecimento mais profundo do problema é de salientar a aplicação do **Design Thinking** conjunto de métodos e processos (Design Thinking. 2018). que abordam problemas, relacionados com análise de conhecimento e propostas de soluções. Este método permitiu combinar empatia no contexto de um problema, colocando as pessoas no centro do desenvolvimento do projeto po-

tenciando a criatividade para geração de novas soluções. O **Business Model Canvas**: (Osterwalder and Pigneur, 2013) foi fundamental através de uma linguagem simplificada, para a análise do modelo de negócio das empresas facilitando a sua descrição e manipulação, através de blocos básicos que cobrem as áreas chave do negócio for forma a criar novas estratégias de funcionamento.

A Resolução

A problemática abordada centra-se na produção científica, armazenamento e acessibilidade ao conhecimento científico produzido pela Atlântico Business School. Foram identificadas as problemáticas após uma análise intensa à empresa e ao sector, sendo esta possível após adoção de diversas diligências e investigações, assim como análises a modelos de gestão, dos quais destacamos: SWOT, PESTAL e PORTER. Foi possível identificar cinco problemáticas: congresso, revista, Call for papers, repositório e sustentabilidade. Definiu-se assim os seguintes passos: planeamento, recolha de informação, avaliação da informação recolhida, construção de outputs e avaliação pela empresa.

Foi definida informação estratégica e aplicada através de modelo de questionário realizado em entrevista aos docentes, e em paralelo foram elaborados mais dois questionários dirigidos aos empresários e comunidade académica. Para além da check list já criada de áreas de resolução do problema foi possível, através das referidas entrevistas, obter informação mais específica sobre cada tema, tendo por base as experiências dos investigadores e docentes abordados.

Dos resultados provindos da tabela comparativa dos pontos-chave em comum, foi possível identificar as principais conclusões: repositório de produção científica, cultura interna e método, ligação com a rede empresarial, promoção, regulamentação.

Das principais conclusões obtidas, é possível explanar que a resolução assenta na criação de um repositório para compilar e organizar toda a produção científica realizada pela instituição por forma a que esteja disponível a toda a comunidade académica e outros, criação manuais de procedimentos, promoção de momentos de networking, ciclos periódicos de seminários, workshops formativos e informativos, novas edições do PAM, próximas edições do *Summit* e novas edições da revista.

Após análise das conclusões obtidas, foi possível apresentar a resposta:

Criar um Departamento de investigação aplicada que assegure a sustentabilidade da criação, promoção da produção de conhecimento, através da planificação e revisão contínua e duradoura. Assim, poderá ser dada sustentabilidade à resolução do problema.

A criação de um departamento de investigação aplicada permite à Atlântico Business School colmatar todas as



conclusões identificadas, passando pela criação e gestão de um repositório para centralização de todos os trabalhos desenvolvidos e a serem desenvolvidos pela Atlântico Business School, e pela promoção e divulgação da produção científica da instituição, trazendo assim maior notoriedade ao conhecimento gerado no seio da escola.

As Medidas de Implementação

Com base na resolução no ponto anterior, definiu-se como medidas de implementação a criação de um departamento de investigação aplicada (Herbert, A.S. 1967) que incida em quatro grandes áreas: Compilar, Criar, Promover e Divulgar. Outra medida, passa pela elaboração de manuais de procedimento que representem um conjunto de ações de modo a permitir uma maior segurança quanto aos aspetos lógicos e técnicos de um determinado processo e, que determinem o cumprimento de linhas orientadoras para a execução das operações. Identificam-se estes manuais como, Lançamento do Call For Papers, Summit, Estruturação do RCAAP e o Manual de Normas e Regras da Produção Científica (Shark, A. 2015).

Pretende-se que estes manuais sejam descritivos das atividades envolvidas no fluxo do processo de trabalho, ou seja, que sejam um roteiro padronizado sobre as operações do processo.

O departamento de investigação aplicada terá como objetivo, organizar a produção científica e mantê-la atualizada, num repositório existente ou noutra a criar. Será também da responsabilidade do departamento, potenciar a cultura interna que impulsionem novas metodologias, definindo tendências e criando bolsas de investigação, assim como proporcionar a adaptação dos case studies existentes, cumprindo com todas as normas e regras estipuladas. Deverá promover a produção científica, criando workshops formativos e informativos, manuais de procedimentos e monitorização de KPI's; A organização das próximas edições do Summit será também do encargo do departamento que irá estabelecer uma coordenação de novos ciclos de seminários e momentos de networking.

É de salientar que a ausência da metodologia na organização da produção científica, apresenta-se como um ponto crítico na implementação destas medidas. A falta de cultura interna dentro da Atlântico Business School, faz com que não haja uma metodologia a nível interno que, incentive à produção científica de acordo com as normas e regras estabelecidas pela mesma, conduzindo a investigação aplicada produzida, a não se tornar válida.

O Summit realizado na entidade tem como objetivo relacionar o mundo empresarial com o mundo académico, com o intuito de demonstrar ao empresário de forma prática, que o conhecimento científico produzido em faculdades representa uma mais-valia, bem como toda a interação com o mundo académico.

Com o decorrer dos anos, assumindo a continuidade deste evento, a organização irá aumentar o seu reconhecimento como uma instituição de produção científica, uma vez que existirá anualmente, um evento suportado e motivado neste sentido.

O grande desafio associado ao sucesso do Summit, passa por atrair e motivar os empresários, grande parte não cientes da importância da produção científica, para o evento. Nesse sentido, foi desenvolvido todo um painel atrativo para o evento, no qual a principal atração é suportada pelo networking, que se baseia na troca de contactos, informações e conhecimentos, e este, é atualmente, uma prática apreciada pelos empresários. É importante que o Summit, não se prenda única e exclusivamente à produção científica, uma vez que este termo não assume grande relevância junto das organizações.

Os Resultados

Um dos principais objetivos desde o início, incidiu-se no aumento dos índices de produção científica da Atlântico Business School que nos permitisse alcançar as metas impostas A3ES, entidade certificadora, que tem como objetivo a avaliação e acreditação das instituições de ensino superior e dos seus ciclos de estudos. É extremamente crucial posicionar a Atlântico Business School como uma das principais Escolas de Negócios no âmbito da sua estratégia económica e financeira e contribuir para o crescimento da investigação científica da instituição, demonstrando a relevância da mesma para o tecido empresarial e para o seu desenvolvimento, pelo que, a produção científica deverá fazer parte de ambos os universos: académico e empresarial.

Para implementar uma metodologia de gestão de projetos é essencial definir bem as metas desde o início. Essas metas servirão de norte para todas as ações e, independente dos atrasos, imprevistos, erros e problemas de produtividade, quando se tem objetivos claros, é muito mais fácil manter o foco e não se desviar das metas originais.

Com a identificação da problemática alvo de estudo, e numa primeira fase, tornou-se imperioso proceder à recolha de informação e recolha de dados, que nos permitisse sistematizar o problema que pretendemos resolver e assim ultrapassar as falhas identificadas. A procura de informação e das respetivas fontes foi orientada de forma a dar resposta ao pretendido, e melhor perceber qual o caminho a seguir. Os diferentes métodos de investigação aplicados permitiram-nos entender melhor o nosso negócio e assim propor medidas e ações que, no nosso entender, podem ser a chave para o sucesso. Para que o nosso problema pudesse ser resolvido elencamos quatro medidas que nos pareceram fulcrais para atingir o nosso objetivo, designadamente o desenvolvimento de Manuais de Procedimentos, surgem com o objetivo de sistematizar e melhor organizar os mecanismos



da produção científica, para que o processo seja instituído de forma eficaz e eficiente, instaurando uma cultura interna nesta área. O desenvolvimento de ações de promoção da Atlântico Business School, designadamente o Summit, a Revista e o Call for Papers, são ações que permitiriam dar notoriedade à Atlântico Business School, impulsionando em simultâneo, os desejados níveis de produção científica.

A criação de um Departamento de Investigação Aplicada e de um Repositório Científico, surgem enquanto medidas com capacidade de dar sustentabilidade à produção científica e assim atingir os níveis esperados e exigidos de produção de conhecimento. Entendemos que a criação de um Departamento de Investigação Aplicada asseguraria

a sustentabilidade da criação, promoção e divulgação da produção de conhecimento, colmatando, em grande medida, as lacunas existentes e que dificultam atingir o exigido nesta matéria.

O Repositório Científico, para além de dar notoriedade a todos os envolvidos na produção científica da Atlântico Business School, iria permitir criar um instrumento que visa organizar e centralizar o conhecimento produzido.

Passa-se a expor as principais medidas implementadas e respetivos resultados obtidos tendo por base as áreas de intervenção: Manuais de procedimentos (B); promoção via Atlântico Business Summit (D1) e promoção via Atlântico Business Journal (D2).

N.º	MEDIDAS IMPLEMENTADAS (MI)	RESULTADOS OBTIDOS
MI.B1	Elaboração de manual de procedimentos - Summit contemplando Call for Paper e Time2Business	Melhores níveis de rigor, produtividade e qualidade
MI.B2	Elaboração de manual de procedimentos - Revista	Melhores níveis de rigor, produtividade e qualidade
MI.B3	Elaboração de regulamento do Departamento de Investigação Aplicada	Melhores níveis de rigor, produtividade e qualidade
MI.B4	Elaboração de proposta de adaptação do RCAAP	Melhores níveis de rigor, produtividade e qualidade
MI.D1.1	Reformulação da estrutura da 2ª Edição do Atlântico Business Summit	Potenciação da ligação com a rede empresarial
MI.D1.2	Convite de novos parceiros para o consórcio organizador	Considerou-se importante que a CM de Gaia, neste segunda edição se torne um membro do consórcio, assim como a ANPME como associação empresarial
MI.D1.5	Convite a parceiros internacionais para integrarem a comissão científica	Convite realizado no âmbito de estas várias parcerias já existentes e de promover o evento
MI.D1.6	Criação de vídeos promocionais do Summit	Neste vídeo é apresentado o que "aconteceu" na 1ª edição do Summit.
MI.D1.7	Criação de vídeo promocional time2business	Neste vídeo é apresentado o conteúdo e ideia do momento de empreendedorismo do Time 2 Business
MI.D1.9	Definição das normas e template para o call for papers 2018	As regras já existentes fossem reformuladas no sentido de homogeneizar os novos Papers.
MI.D1.10	Lançamento do Call for Papers 2018	As divulgações constantes do CFP18
MI.D1.13	Recepção de Artigos como resposta ao Call for paper	Recepção de 23 artigos, 20 aprovados
MI.D1.14	Definição da estrutura e organização do Time2Business	A organização e realização do Time2Business irá potenciar a participação de empresários no summit
MI.D1.15	Convite e confirmação dos elementos do Juri para o momento de empreendedorismo	Até ao momento apenas dois elementos estão conformados
MI.D1.16	Cobertura audiovisual do 2ª edição Atlântico Business Summit	Considerou-se importante efetuar uma parceria no sentido de garantir a cobertura total audiovisual da 2ª edição do Atlântico Business Summit
MI.D1.17	Apoio na divulgação da 2ª edição do Atlântico Business Summit junto das empresas	A ANJE está disposta em apoiar a divulgação do Summit, principalmente da feira de empresas e do momento de empreendedorismo
MI.D1.18	Seleção dos 6 melhores projetos para apresentação no painel de empreendedorismo	Potenciar a relação entre o mundo académico e empresarial
MI.D1.19	Realização II Edição Atlântico Business Summit	O evento é uma ferramenta eficaz para divulgar junto do público-alvo 132 participantes; 14 artigos
MI.D1.20	Convite à Câmara do Porto como membro do Consórcio organizador	A entrada da Câmara do Porto para membro do consórcio
MI.D1.21	Inquérito de Satisfação aos participantes da 2ª Edição	Auscultar o grau de satisfação dos participantes 60% - Bom; 40% Muito Bom
MI.D2.1	Compilação de conteúdo	A Revista é considerada como uma ferramenta de promoção e divulgação dos trabalhos científicos apresentados na II edição do Atlântico Business Summit
MI.D2.2	Formatação para publicação	Aumentar a visibilidade
MI.D2.3	Publicação do Volume 1, Nº2 do Journal	Divulgação dos trabalhos de investigação científica e aplicada



De seguida apresenta-se as medidas em fase de implementação e os resultados esperados nas áreas de inter-

venção departamento de investigação aplicada (A), repositório (B) e promoção via Atlântico Business Journal (D2).

		MEDIDAS EM FASE DE IMPLEMENTAÇÃO (MFI)	RESULTADOS ESPERADOS		
ÁREA DE INTERVENÇÃO	N.º	MEDIDAS	IMPACTO	CENÁRIO	JUSTIFICAÇÃO
A. Departamento Investigação Aplicada	MP.A1	Nomeação do docente investigador responsável pelo departamento	Organização/ Metodologia da produção científica	Docente nomeado no início do ano letivo 18/19	Apenas desta forma será possível alcançar os objetivos desejados
C. RCAAP/ Repositório	MFI.C1	Definição da estrutura do repositório	Permitirá a compilação de toda a investigação aplicada e toda a produção científica num só lugar e de fácil acesso	Aumento significativo dos níveis de conhecimento da produção existente	Dar a conhecer a sua produção
	MFI.C2	Definição dos conteúdos acessíveis a cada utilizador (níveis de acesso)			
	MFI.C3	Divulgação Interna	Promover e potenciar mais produção	Aumento da produção da casa	
D2. Promoção (Atlântico Business Journal)	MFI.D2.1	Atribuição de código ERC (Entidade Reguladora para a Comunicação Social)	Autorização para edição da Revista	Ser possível produzir várias edições da Revista	Aumentar a visibilidade

Por fim, as medidas previstas e propostas à empresa para o médio e longo prazo e os resultados que da sua aplicação advirão em todas as áreas de intervenção: Departamento de Investigação Aplicada (A), Repositório (B),

Manuais de procedimentos (B); promoção via Atlântico Business Summit (D1), promoção via Atlântico Business Journal (D2); promoção via site(D3) e promoção via Seminários/ Networking (D4).

		MEDIDAS PREVISTAS (MP)	RESULTADOS ESPERADOS		
N.º	MEDIDAS	IMPACTO	CENÁRIO	JUSTIFICAÇÃO	
MP.A1	Definição da equipa	organização e apoio na implicação da metodologia	entrada em janeiro 2019	Permitirá alavancar os resultados	
MP.A2	Definição do plano (objetivos) anual de ação	Planificação da produção científica e definição de KPI's	ano letivo 2018/2019	Resolução dos problemas mais iminentes da instituição	
MP.A3	Monitorização de KPI's	Apenas com indicadores será possível monitorizar a evolução	Partilha com toda a comunidade da instituição	Trabalho concertado para objetivos comuns	
MP.A4	Compilar e organização toda a produção científica existente	Conversão de produção de conhecimento em produção científica	Atualização dos relatórios existentes para cumprimento	Incremento exponencial da produção científica reconhecida	
MP.A5	Criação de bolsas de investigação	Estudo de qualidade acrescida e aumento do índice de motivação e	Candidaturas a bolsas	A competitividade aumentará os níveis de qualidade da oferta	



MEDIDAS PREVISTAS (MP)		RESULTADOS ESPERADOS		
N.º	MEDIDAS	IMPACTO	CENÁRIO	JUSTIFICAÇÃO
MP.A6	Planificação de Workshops formativos e informativos	Cultura da produção de conhecimento	Workshops periódicos (mensais)	Permitirá aumentar a participação de toda a comunidade e aumentar níveis de conhecimento
MP.A7	Implementação de manuais de procedimentos	Organização e metodologia	Uniformização de normas e procedimentos	Melhores níveis de rigor e produtividade e qualidade.
MP.A8	Estabelecimento de parcerias nacionais e internacionais	Intercâmbio de conhecimento	Intercâmbio de pessoas	Partilhade conhecimento e culturas
MP.C1	Desenvolvimento de repositório próprio	Permitirá uma gestão personalizada de acessos (utilizadores/informação)	Aumento significativamente o níveis de produção científica e toda a sua envolvença	fará senti do um repositório própria perante uma dimensão acrescida de produção científica
MP.D1.1	Consórcio - Convite à participação de novas entidades	O incremento do Consórcio potenciar o evento e a participação de empresas	Convite de associações empresariais académicas internacionais	Aumento do nível de qualidade da produção científica e o interessa da sua aplicação. Aumento da visibilidade da ABS
MP.D1.2	Próximas edições do Atlântico Business Summit	Aumento dos níveis de produção científica, divulgação da Revista	Artigos publicados na Revista aumento da participação internacional	O evento é uma ferramenta eficaz para divulgar junto do público-alvo o produto/serviço
MI.D1.3	feira da empresa	A feira da empresa deverá ser temática	A feira permitirá uma maior afluência de empresário ao evento	Considerou-se importante que a feira tivesse um tema base de forma a que houvesse ligação e interesse por A revista será
MP.D2.1	Indexação em Base de Dados	Incremento do valor da revista e dos respetivos artigos	Aumento da qualidade dos artigos e respetiva referência	reconhecida aumento a sua procura e consequentemente a sua referência
MP.D3.1	Adaptação do site institucional da Atlântico Business School	Credibilizar a instituição e divulgar a sua produção científica	Divulgada toda a produção de conhecimento da instituição	Apenas através da promoção é possível divulgar o trabalho realizado
MP.D4.1	Lançamento da 2ª Edição do PAM	Notoriedade da instituição	Manutenção da diferenciação do evento e convite de nomes sonantes	Estes eventos permitem estabelecer uma relação de confiança com o tecido empresarial
MP.D4.2	Planificação de ciclo de seminários	Abrir as portas às empresas e estimular a sua participação	Seminários de interesse empresarial	Reforço da relação com o tecido empresarial potenciar o interesse na investigação aplicada
MP.D4.3	Planificação de Momentos de Networking	A partilhade negócio e experiência permitirá à instituição participar no mundo empresarial e desmistificar a aplicação da produção científica	Evento realizado no edifício e organizado pela instituição	Momento informais de partilha permitirá criar laços com as empresas e potenciais a utilização da produção de conhecimento



Avanço do Conhecimento Model Business Canvas

A aplicação do Business Model Canvas permitiu uma caracterização visual do modelo de negócio e aplicação de linguagem comum tornando mais eficaz o relacionamento entre os vetores de sucesso do negócio. A referida aplicação permitiu adicionalmente a compreensão de um modelo de negócio diferenciado característico pela intangibilidade da produção científica pelo facto de permitir uma dada a análise completa, segmentada e sequencial da informação meramente privilegiada. Apura-se assim a aplicabilidade do Business Model Canvas ao setor do ensino superior privado politécnico e mais concretamente à produção científica através da investigação aplicada nas empresas, permitindo a definição de modelos de negócios mais eficientes e eficazes orientados para o tecido empresarial. Torna-se, contudo, importante referir que o modelo é de difícil aplicação a negócios com uma intangibilidade tão intrínseca como a produção científica que pela definição da receita quer pela complexidade na definição de proposta de valor.

SWOT e SWOT alargada

A elaboração da SWOT alargada do modelo de Canvas, auxiliou uma melhoria da estratégia de resolução, entendendo melhor as capacidades e vulnerabilidade do modelo de negócio. A definição das alavancas de crescimento e dos constrangimentos do problema em questão, foram discutidas os possíveis processos e estratégias para que se consigam “enfraquecer” os pontos fracos face às ameaças e majorar os pontos fortes e respetivas oportunidades. Os resultados oriundos da aplicação deste modelo, permitiram, alterar, de forma sustentável e acrescentado viabilidade e sucesso, a estratégia que foi definida inicialmente. Atendendo ao facto de uma análise SWOT por si só ser um modelo muito simples, o complemento do cruzamento dos dados permite (Domingues, A., 2014)

Balanced Scorecard (BSC)

O foco do nosso trabalho é promover e divulgar de forma sustentável a produção científica da Atlântico Business School, assim, concluímos, que para o nosso trabalho o resultado da referida análise não iria acrescentar valor à resolução do problema.

Cinco Forças de Porter

A análise das Cinco Forças de Porter, possibilitou-nos contextualizar e segmentar o mercado, para a definição de novas estratégias, permitiu-nos identificar que a Atlântico Business School tem docentes altamente qualificados, mas que não são incentivados a desenvolver produção científica. A ameaça dos concorrentes não é significativa quanto ao seu número, contudo é maior no que diz respeito à quantidade de produção científica e à qualidade da mesma. (Brasileira, A. & Morandi, T. 2014).

Design Thinking

Foi através desta metodologia que nos permitiu identificar e compreender melhor o problema. Possibilitou-nos “calçar os sapatos” do empresário e perceber do ponto de vista do mesmo, o sentimento e reação relativamente ao problema em questão. Consentiu-nos gerar ideias e testá-las de forma produtiva. O método do Design Thinking foi a combinação perfeita entre o lógico das áreas científicas e que se traduziu na aplicabilidade do mesmo, tornando este estudo muito mais dinâmico e criativo (Barbosa, A. 2016).

VRIO

A forma como a empresa conduz os negócios e utiliza esses recursos pode ser uma das principais razões para o seu sucesso. Em certa medida, dependem de recursos subjacentes, e o empresário precisa de avaliar o potencial e a eficácia de todos esses recursos de forma contínua, para construir uma vantagem competitiva. Os recursos que são valiosos, raros e inimitáveis, serão aqueles que provavelmente contribuirão mais para a missão da organização; E por isso devem ser protegidos para manter e melhorar o valor, raridade e inimitabilidade. Contudo este modelo de análise interna, não alavanca, nem permite sustentabilidade ao desenvolvimento da resolução do nosso problema.

Implicações na Gestão Empresarial

As conclusões apresentadas por este Case Study revestem-se de particular importância na compreensão da Produção Científica e da estrutura que a ela deverá estar associada, em especial, na perspetiva das instituições que operam no “mercado” da produção de conhecimento.

Logo à partida destacamos o papel dos repositórios digitais que se assumem como elemento praticamente obrigatório para todos os que produzem conhecimento, pois, para além de serem instrumentos fundamentais na organização e divulgação do conhecimento, são também instrumentos de atribuição de notoriedade às instituições que os promovem e divulgam, valorizando a Produção Científica e todos nela envolvidos: instituições, investigadores, docentes e alunos.

Em segundo lugar, relevamos os Departamentos de investigação aplicada enquanto instrumentos fundamentais a ter em consideração na Produção Científica, e que estão diretamente relacionados com a gestão do conhecimento.

Os Departamentos de investigação aplicada dedicados à gestão dos recursos, à organização e à promoção de uma cultura interna assente na produção de conhecimentos são elementos-chave para os diversos agentes que operam nesta área. A sustentabilidade das instituições que produzem conhecimento apenas poderá ser garantida se houver um departamento capaz de criar, gerir, promover e divulgar toda a sua Produção Científica.

Resumidamente, concluímos que a Produção Científica



assenta, sobretudo, em dois eixos fundamentais a ter em consideração: Divulgação e Organização. O primeiro garantido pela manutenção de um Repositório amplamente divulgado e o segundo pela existência de Departamentos de investigação aplicada dedicados à produção de conhecimento.

Limitações e Investigações futuras

O processo retratado no presente Case Study apresentou algumas limitações devido à intangibilidade do tema e, a diversidade de opiniões existentes para o mesmo conceito e para a estratégia de promoção do mesmo. A Produção de conhecimento científico é algo que, tem vindo a ganhar uma dimensão e importância significativa em Portugal, e a prova disso está representada pela subida de Portugal nos rankings (Rollo & Heitor, 2015). Todavia, este crescente é mais notório na área das ciências exatas e não das ciências sociais.

O estudo que foi realizado, debruçou-se em tentar perceber qual seria a melhor estratégia a aplicar num Instituto Politécnico, na área de *Business and Accounting*, de forma a potenciar e promover a produção de conhecimento a nível interno.

A intangibilidade da produção de conhecimento científico foi a principal limitação no desenvolvimento do trabalho, uma vez que, se sentiu certas dificuldades em quantificar dados e características para aplicação de modelos de gestão estratégica. (Vilelas, 2017).

Relativamente à diversidade visões sobre o conceito, esta demonstrou-se também como uma limitação para o desenvolvimento deste trabalho, principalmente numa fase inicial, foi assim necessário traçar uma estratégia, fortemente, fundamentada na realização de um trabalho árduo de pesquisa de forma a que o caminho a seguir não sofresse alterações constantes mediante o aparecimento de opiniões.

Por fim, como limitação ao trabalho pode ser também referido que, regra geral, o corpo docente dos institutos politécnicos é composto por empresários, que não partilham, por vezes, da mesma opinião dos académicos no que concerne à produção de conhecimento científico, o que por sua vez, tem influência direta na cultura interna de uma instituição. E, por essa razão, a dinamização desta mesma cultura é o cerne da resposta à questão colocada inicialmente.

No sentido de dar o continuidade ao trabalho desenvolvido, e, de forma a ir mais longe no que concerne à produção de conhecimento científico, as conclusões já extraídas dos vários modelos aplicados no trabalho poderão ser combinadas num método de triangulação, de forma a estabelecer uma ligação entre os resultados obtidos por métodos diferentes de modo a proporcionar melhor entendimento dos mesmos e assim, mais facilmente, são deteta-

das incoerências que façam com que seja alterado o caminho anteriormente definido. (Marcondes & Brisola, 2014).

Referências Bibliográficas

- [1] A3ES. (s.d.). Obtido de <http://www.a3es.pt/>
- [2] Barbosa, A. (2016). Design Thinking na Especificação de Requisitos – O Caso de Estudo: informática, Sistemas e Soluções. Dissertação – Mestrado em Marketing. Universidade Católica Portuguesa: Católica Porto Business School. Porto.
- [3] Brasileira, A. & Morandi, T. (2014). Michael Porter Forces and Strategies in the audiovisual: Case Study of a Producer of São João Del-Rei (MG). Revista Iniciacom. Vol. 6, Nº1. 1-12
- [4] Castro, A.C. (2014). A Importância da análise interna e externa para o sucesso empresarial. O caso TMG Automotive. Relatório de estágio – Mestrado em Negócios Internacionais. Universidade do Minho – Escola de Economia e gestão. Braga
- [5] CCSDS, (2012). Reference Model for an Open Archival Information System (OAIS), Washington.
- [6] Barney, J. B. (1995). Looking Inside for Competitive Advantage. Academy of Management Executive, Vol. 9, pp. 49-61
- [7] Domingues, A. (2014). A Importância do uso de ferramentas de Gestão para criação de valor nas empresas. (Tese de mestrado em Gestão). Disponível em RCAAP. Instituto Superior de Gestão de Lisboa, Portugal.
- [8] Filho, O.M. (2014). A Análise SWOT e sua relevância para o planeamento estratégico. Brazil
- [9] HALLIDAY, L.L. (2001). *Scholarly communication, scholarly publication and status of emerging formats*. Information Research [Em linha]. Vol. 6, nº 4 (2001).
- [10] Herbert, A.S. (1967). "The Business School: A problem in organizational design", The journal of management studies.
- [11] Lopes, S., Costa, M. T., Fernández-Llimós, F., Amante, M. J., & Lopes, P. F. (2012, October). A Bibliometria e a Avaliação da Produção Científica: indicadores e ferramentas. In Atas do congresso Nacional de bibliotecários, arquivistas e documentalistas (No. 11).
- [12] Marcondes, N. & Brisola, E. (2014). Análise por triangulação de métodos: Um referenciar para pesquisas quantitativas. Revista Univap. Vol20 (25). 201-208
- [13] Mariano, A; Santos, M, (2017) Revisão da Literatura: Apresentação de uma Abordagem Integradora. Available at https://www.researchgate.net/profile/Ari_Mariano/publication/319547360_Revisao_da_Literatura_Apresentacao_de_uma_Abordagem_Integradora/links/59beb024aca272aff2dee36f/Revisao-da-Literatura-Apresentacao-de-uma-Abordagem-Integradora.pdf
- [14] Morgado, S.; Leite, L; Dourado, L. Fernandes, C.; Sil-



va, E. (2016). Ensino orientado para a aprendizagem baseada na resolução de problemas e ensino tradicional: um estudo centrado em “transformação de Matéria e de energia”. Revista Ensino – Belo Horizonte. Universidad do Minho.

[15] Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Smith, A., (2014). Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want, John Wiley & Sons.

[16] Peixoto, J.P; Teixeira, M.; Moreira, D.; Coelho, D.; Mota, P.S. (2006). Estudo de Caso: O Método ABP-Caso Home Concept. Coleção Casos do IESF. Vila Nova de Gaia: Espaço Atlântico – Publicações e Marketing, Lda.

[17] Rocha, D. (2016). A importância da Metodologia PBL nos diplomados em contabilidade. Estudo de Caso. Dissertação. Instituto Politécnico de Bragança. Bragança

[18] Rollo, M. and Heitor, M. (2015). Opinião. O conhecimento como futuro. [online] PÚBLICO. Available at: <https://www.publico.pt/2015/06/25/ciencia/opiniao/o-conhecimento-como-futuro-1699976> [Accessed 19 May 2018].

[19] Sarrico, C. (2010), indicadores de desempenho para apoiar os processos de avaliação e acreditação de cursos, A3ES

[20] SERRA, F. A. R. TORRES, M. C. S. e TORRES, A. P. (2004). Administração Estratégica: conceitos, roteiro prático e casos.

[21] Shark, A. (2015). “Conference and Meeting Planning Checklists and Worksheets”, National Council of Teachers of English.

[22] Souza, S.C & Dourado, L. (2015). Aprendizagem ba-

seada em Problemas (ABP): Um método de aprendizagem inovador para o ensino educativo. Holos. Consultado a 11 de Maio de 2017.

[23] Vilelas, J. (2017). Investigação – O processo de construção de conhecimento. 2º edição. Lisboa. Edições Sílabo.

[24] WEIHRICH, H. (1982), “The TOWS matrix - a tool for situational analysis”, Journal of Long-Range Planning, Vol. 15, No. 2.

[25] AMATO NETO, João. (2015). Redes de cooperação produtivas e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas.

[26] DAFT, Richard L. (2014). Organizações: teoria e projetos. 11. ed. São Paulo: Cengage Learning.

[27] Cilínio, P. (2017). Práticas de inovação colaborativa nas empresas.

[28] Santos, L.M. (2016). Introdução de Sistemas de Informação na gestão Estratégica de uma Organização/ Dissertação. Instituto Politécnico de Viana do Castelo – Escola Superior de Tecnologia e gestão. Ponte de Lima, Portugal.

[29] Jaworski, B. J.&Kohli, A. K. (2017). Conducting field-based, discovery-oriented research: Lessons from our market orientation research experience. AMS Review, 7 (1/2), In Pres.

[30] Souza, J., & Júnior, O. (2015). O poder da informação na sociedade da informação e nas organizações empresariais. BR: Cadernos BAD.

Correspondência com o autor:

Andreia Esteves, Carina Robalinho, Cátia Gama, Hélder Ribeiro, Maria Inês Ribeiro. Valadares, Portugal.

e-mail: absknowledgeteam@gmail.com; andrea.silva.esteves@gmail.com; carina.robalinho86@gmail.com; catiapgama@gmail.com; helderribeiro@cm-gaia.pt; inesribeiro698@gmail.com



PORTAL DÉCOR

Mendes, A.¹, Cardoso, J.¹, Mendes, R.¹

¹ Porto, Portugal.

RESUMO:

A GBNW – Global Business Network, Lda. é uma sociedade por quotas, com o seu início de atividade a 29 de junho de 2015, que opera sob o C.A.E. nº 8559¹.

A empresa tem tido um crescimento sustentado, tendo encerrado o ano económico de 2017 com um Volume de Negócios de € 111.687, o que representa um aumento em mais de 100% relativamente ao ano exercício.

O Caso em análise tem como objetivo na definição de estratégia para o crescimento sustentável da empresa, de forma a aumentar as vendas na área da formação.

Foram efetuados diversos estudos e análises, através do método ABP², dos quais resultaram vários caminhos para o processo de resolução em que se enquadra em cinco assuntos como espaços do problema: Organização, Gestão Estratégica, Mercado, Marketing e Publicidade e Distribuição. O foco centrado nestes espaços do problema, delineou-se uma estratégia para fazer face aos problemas, definindo a melhor estratégia de inovação e de marketing para o aumento do volume de vendas da empresa.

Palavras-Chave: Gestão, Marketing, Formação.

Jel Codes: M11; M31; I25.

ABSTRACT:

GBNW - Global Business Network, Lda. Is a limited liability company, with business start-up on June 29, 2015, which operates under the C.A.E. No. 8559¹.

The company has sustained growth, having closed the economic year of 2017 with a turnover of € 111,687, which represents an increase of more than 100% over the year.

The objective of this case is to define a strategy for the company's sustainable growth, in order to increase sales in the area of training.

Several studies and analyzes were carried out through the ABP method, which resulted in several paths to the resolution process in which five issues are considered as areas of the problem: Organization, Strategic Management, Market, Marketing and Publicity and Distribution. Focusing on these areas of the problem, a strategy was outlined to address the problems, defining the best innovation and marketing strategy for increasing the company's sales volume.

Keywords: Management, Marketing, Training.

Jel Codes: M11; M31; I25.

1. Introdução

Ao longo deste trabalho, vamos estudar os fatores que podem contribuir para o aproveitamento de uma oportunidade detetada pela empresa. Esta oportunidade será a

base para fazer crescer o seu volume de negócios. Para tal será necessária a aplicação de um plano estratégico, baseado na inovação, tendo a empresa estipulou uma verba de 12.000€ para a promoção e marketing.

¹ CAE 85- Educação; 85591 – Formação Profissional. Informação obtida através do site: https://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf e em pasta Anexo no separador 2.

² Aprendizagem Baseada em Problemas. Informação obtida através do site: https://pt.wikipedia.org/wiki/Aprendizagem_baseada_em_problemas



2. A Empresa – GBNW, Lda

A GBNW – Global Business Network, Lda. é uma sociedade por quotas, com capital social de 5.000€, matriculada na Conservatória do Registo Comercial Vila Nova de Gaia, opera sob o C.A.E. nº 85591.

É uma entidade constituída a 29 de junho de 2015.

Atualmente, a empresa conta com 2 colaboradores fixos e com formadores em freelancer.

A nível financeiro a GBNW encerrou o exercício económico de 2017 com um Volume de Negócios de € 111.687, o que representa um aumento mais de 100% relativamente ao ano anterior.

Surgiu com o objetivo de disponibilizar serviços de formação em várias áreas do território nacional, com a pretensão de alargar a atividade a nível internacional, com marca própria.

Esta empresa nasceu de uma spin-off do Portal do Sucesso Unipessoal, Lda. (uma entidade formadora não certificada, que disponibilizava soluções de formação essencialmente nas áreas da decoração de interiores, vitrinismo, desenho 3D e Marketing Digital).

A empresa tem sede própria em Vila Nova de Gaia, onde ministra todas as ações formativas programadas para a região do Porto.

Focada na área da formação, a GBNW herda as melhores práticas e o know-how do Portal do Sucesso.

A atividade formativa da empresa é pautada pela procura constante da melhoria dos seus índices de qualidade e pela excelência na relação com os seus clientes e parceiros.

A gestão da empresa tem presente a importância da apresentação de cursos que correspondam às expectativas e aos objetivos dos seus formandos, procurando permanentemente conhecer e compreender quais são as necessidades do mercado nas suas áreas de atuação e desenvolver uma formação que proporcione o conhecimento necessário, mas também, que acrescente valor ao perfil profissional e às competências de cada um.

A experiência formativa, especialmente na área da decoração de interiores, com mais de 60 formações ministradas e mais de 300 pessoas formadas, bem como a constatação de um aumento da procura, exige à Portal Decor uma separação mais rigorosa das áreas de formação.

Desta forma, a empresa tem a expectativa de promover uma oferta formativa de maior qualidade, aliando o conhecimento que dispõe a uma estrutura e organização assentes em rigorosas metodologias de trabalho.

Estas metodologias serão reforçadas pelo processo de certificação pela Norma ISO9001:2015, cujo processo de validação ainda decorre, estimando-se que possa estar concluído no início de 2019.

Acrescente-se o facto, da empresa já ser certificada pela DGERT (Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho), situação que já imprime a obrigatoriedade de

alguns procedimentos, que visam uma melhor organização do processo formativo.

3. A Oportunidade: Crescimento do Negócio

A juventude da empresa, com cerca de 3 anos de atividade, é um fator a ter em conta para o crescimento do negócio.

O aumento da faturação de 2016 para 2017, com a duplicação do valor, de 49.014,00€ para 111.687€, permitiu a passagem de uma situação de resultados negativos, para resultados positivos.

A manutenção dos resultados positivo é assim, uma das prioridades, na qual a empresa tem de se focar.

Para tal, é necessária a manutenção do crescimento do volume de negócios, de forma sustentada.

Acresce o facto da empresa ter como principal serviço, a formação em decoração de interiores, com o seu Curso de Decoração de Interiores a ter um peso no total da faturação de aproximadamente 95%.

Não deixando de manter no Curso de Decoração, o seu principal serviço, a aposta da empresa tem de passar pela inovação da sua oferta formativa e de serviços.

Esta inovação pode passar pela criação de serviços associados ao seu curso principal, mas também pela diversificação para outras áreas, diretamente relacionadas ou não.

No seguimento desta criação de novos produtos e serviços, haverá necessidade de os promover, por forma a chegar a mais clientes, tanto particulares como empresariais.

Esta promoção deverá também ser ao nível geográfico, tanto em termos de território nacional, como internacionalmente.

Atento ao mercado e às notícias, a empresa deteta várias oportunidades que se encaixa na definição de estratégia para o crescimento sustentável da empresa.

Algumas dessas oportunidades, estão relacionadas com o crescimento do turismo nas grandes cidades, o impulso do setor imobiliário, a solicitação do mercado na procura de formação em decoração de interiores a nível nacional, os diversos programas de televisão, que abordam a questão da decoração e da remodelação dos espaços, em diversas variantes e o interesse crescente nos últimos anos pela área de decoração em geral.

Perante tais factos, a questão colocada é a seguinte:

Qual o melhor Plano Estratégico para aumentar as vendas em 20.000€ na área da formação, até final de 2018, com um investimento de 12.000€ em marketing?

Com esta pergunta pretende-se analisar qual a melhor estratégia de inovação e de marketing para o aumento do volume de vendas da empresa.

Esta análise seguirá a metodologia ABP - Aprendizagem Baseada em Problemas compreende uma estratégia pedagógico-didática centrada no aluno que estimula a aprendizagem através da formulação de problemas, no



decorrer do processo de resolução dos mesmos e com a construção de medidas concretas a serem aplicadas.

Embora os 20.000€, valor de faturação a mais a atingir de vendas, serem aparentemente pouco ambiciosos, a empresa preferiu apresentar um valor suficientemente exequível para cumprimento do seu objetivo até ao final de 2018.

Quanto ao investimento previsto de 12.000€, a empresa foi bastante clara quanto ao valor que tem em carteira para investir. Sendo um valor semelhante ao investimento realizado no passado ano 2016, a empresa dispõe deste valor para investir.

Como resposta à questão colocada, o melhor plano estratégico para o aumento das vendas em 20.000€, na área da formação, até final de 2018, com o investimento de 12.000€ em marketing, será com base na aplicação da estratégia de inovação.

4. Os Conceitos e os Modelos

Através de várias reuniões na empresa, com os formadores e com potenciais parceiros e clientes, foi conseguido efetuar uma análise da empresa quanto às suas infraestruturas e recursos humanos, comunicação e marketing, quais os objetivos futuros e sua competitividade.

Foram utilizadas as ferramentas de gestão para análise do mercado.

Ao longo deste percurso, ficou-se a perceber toda a orgânica da empresa bem como a oferta formativa que dispõe, através da documentação interna e reuniões com o CEO da empresa.

Detetou-se algumas fragilidades que fundamentou a questão e a resposta para solução do caso em estudo.

Efetou-se uma análise ao setor de atividade da empresa, recorrendo ao setor da Formação Profissional que é caracterizado por dois grandes vetores, a Formação Certificada e não Certificada. A formação certificada, em Portugal, o organismo responsável pela certificação de entidades formadoras é a Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT), através da Direção de Serviços de Qualidade e Acreditação (DSQA).

Identificação do consumidor é o mais importante ator no microambiente da empresa ocupando o epicentro da sua estratégia (Kotler & Armstrong, 2012). Conhecer bem o cliente passou a ser fundamental para a empresa; e o cliente passou a ser ouvido no processo de criação do produto do qual vai tornar-se consumidor.

Até há poucos anos o processo de decisão de compra levava sempre o consumidor a passar pelas seguintes fases: conhecimento; consideração; preferência; ação e, por enfim, a tão sonhada lealdade. Na atualidade, a quantidade de informação que existe à volta de um produto complexificou o processo; para a mensagem chegar ao consumidor são hoje usados múltiplos e diferentes canais, só assim se conseguindo atrair as atenções para o nosso produto e

preservar a informação que se pretende divulgar.

Quanto à análise da concorrência da empresa, a recolha e tratamento de informações sobre os concorrentes tem três objetivos:

Estabelecer, no curto prazo, uma comparação sistemática dos principais indicadores comuns de desempenho económico, como as vendas, os custos e os resultados;

Aumentar, a médio prazo, o grau de fiabilidade das previsões sobre o comportamento futuro dos concorrentes;

Antecipar futuros movimentos do tecido concorrencial a fim de readequar o posicionamento estratégico, aproveitando as limitações e/ou evitando os pontos fortes da concorrência.

Realizou-se uma pesquisa, com vista a determinar o nível de concorrência existente, pela na área da decoração de interiores, tendo obtido as seguintes conclusões:

- ▶ Alguma escassez de empresas a disponibilizar propostas formativas equivalente;
- ▶ Os concorrentes apresentam conteúdos e formatos muito díspares

As principais diferenças detetadas foram as seguintes:

- ▶ A carga horária varia entre as 38 a 302 horas, por curso
- ▶ O preço oscila entre os 680€ e os 3.200€, por curso
- ▶ Disparidade em termos de conteúdos disponibilizados.

5. A Resolução

No processo de resolução, que tem como foco o aumento do Volume de Negócios, foi considerada no plano estratégico que se centra na estratégia de inovação, que conta com a aplicação das seguintes estratégias:

- ▶ Estratégia comercial;
- ▶ Estratégia parcerias;
- ▶ Estratégia comunicação.

Apresentamos o detalhe na atuação de cada estratégia que apuramos para melhor processo de resolução do caso.

i. Estratégia de Inovação

Um dos principais objetivos da estratégia de inovação passa pela criação de um curso de decoração de interiores no formato online.

Já existe no mercado, formação disponibilizada neste formato. No entanto, são ainda muito rudimentares, face aos meios atualmente disponíveis, no que ao digital diz respeito.

A primeira formação a disponibilizar neste formato será o Curso Design e Decoração de Interiores, cujo objetivo é que se aproxime o mais possível da qualidade do curso presencial.

Sendo uma formação predominantemente prática, eleva a fasquia e os desafios são maiores, nomeadamente, na

transposição de algumas práticas do curso presencial para a disponibilização online.

Contrariamente ao que a concorrência disponibiliza na sua formação online, o objetivo da GBNW é que esta formação tenha recursos diversificados, como os vídeos, a vídeo conferência, conteúdos interativos, opções digitais inovadoras, como por exemplo fotos e vídeos 360, entre outros, e não apenas conteúdos em formato PDF, como habitualmente.

ii. Estratégia Comercial

Atualmente a componente comercial da Portal Decor é predominantemente focada no Digital, nomeadamente, na rede social Facebook, através da promoção em forma de anúncio e a criação de Eventos patrocinados, na mesma rede social.

O objetivo passa pela diversificação desta promoção, com recursos a outros canais digitais, como o caso de outras redes sociais (Instagram, Google+, Twitter, LinkedIn), mas também através de outros Social Media (Youtube, Sli-deshare, Issuu, etc.).

A assinatura de protocolos comerciais com empresas que estejam diretamente ligadas à área da decoração, para representação e vendas dos cursos de decoração, será uma das prioridades, havendo para isso, a necessidade de estabelecer patamares para um comissionamento pelas vendas dos mesmos.

Deverá também ser equacionada a contratação de um(a) comercial para trabalho externo, para uma abordagem direta aos potenciais clientes.

iii. Estratégia Parcerias

Um dos pontos fracos que são apontados à empresa e ao curso de decoração é a inexistência uma rede mais alargada de parceiros.

A celebração de parcerias com empresas de referência na área da decoração é por isso, uma prioridade imediata.

O recurso a parceiros, cujos colaboradores ou eles próprios tenham frequentado o curso de decoração e que tenham negócios na área é também um objeto para 2018.

As parcerias objetos desta estratégia passam pelas empresas de comércio de tecidos, de papel de parede, de iluminação, de mobiliário, mas também deverá passar por empresa noutras áreas, que possam de uma forma ou de outra, estar relacionadas ou serem importantes para os atuais e futuros decoradores desenvolverem os seus negócios.

Estratégia Comunicação

A notoriedade da Portal Decor ainda não é um facto adquirido.

Ainda que seja já uma marca conhecida, quando se fala de formação em decoração de interiores, não é ainda

uma realidade sustentada e de fácil perceção

Apesar de algumas boas práticas de comunicação, nomeadamente, no marketing digital, existe ainda uma grande margem de progressão.

A quantidade de recursos disponíveis (vídeos, fotos, testemunhos, etc.), recolhidos nas mais de 60 edições do curso de decoração, permitirão criar conteúdos de comunicação importantes e variados, que possam depois ser partilhados ou colocados nos meios digitais e em suportes físicos de merchandising.

Um aspeto importante relacionado com a comunicação, será a realização de visitas aos antigos formandos, agora decoradores, que tenham os seus próprios negócios ou a trabalhar para terceiros, mas em empresas da área, por forma a podermos recolher em vídeo o seu testemunho, para perceção da forma como o curso que frequentaram, terá contribuído para o seu percurso pessoal e profissional.

6. As Medidas de Implementação

Feita esta opção definiram-se as medidas necessárias para a sua concretização: Ao longo do trabalho realizado, foram surgindo questões, que depois de analisadas se traduziram em problemas e em oportunidades. Analisando essas questões, foi possível propor uma série de medidas e recomendações, passíveis de serem implementadas no decurso deste trabalho.

- 1) Ajuste do programa e apresentação (slides) do curso de forma transversal aos locais e formadores;
- 2) Contratação de uma profissional para estruturação e desenvolvimento dos novos conteúdos e design das apresentações;
- 3) Colocação de anúncios para novos formadores da área;
- 4) Contínua vigilância das condições dos concorrentes existentes;
- 5) Monitorização constante da entrada de novos concorrentes;
- 6) Manutenção qualidade dos conteúdos e da própria formação;
- 7) Transparência de abordagem comercial;
- 8) Melhor rentabilização das salas de formação;
- 9) Realização de obras de melhoramento das salas, para harmonia visual e otimização do espaço para cedência / aluguer;
- 10) Formatos mais curtos (workshops e cursos de menor carga horário, sessões de demonstração);
- 11) Criação de novos conteúdos para cursos de Vitrinismo e Visual Merchandising;
- 12) Criação de novos conteúdos para cursos de Projetos de Interiores em 3D;
- 13) Agendamento de datas para a realização dos novos formatos dos cursos de Vitrinismo e Projetos Interio-



res em 3D;

- 14) Elaboração de novos conteúdos para cursos de Autocad 2D e 3D;
- 15) Elaboração de conteúdos para o novo curso de Home Staging;
- 16) Estudo da possibilidade de alargamento da formação presencial a Espanha;
- 17) Registo do domínio www.portaldecor.es para base digital em Espanha;
- 18) Estudo para a criação de uma formação avançada em decoração de interiores ao nível da Pós-Graduação / Master;
- 19) Estruturação dos conteúdos com vista à formação online;
- 20) Teste com o domínio www.portal-online.pt em Plataforma Moodle para base da formação online;
- 21) Celebração de novas parcerias com empresas da área;
- 22) Negociação de novas parcerias para venda / representação da formação;
- 23) Redução do tempo de paragem das formações (Verão);
- 24) Alargamento da zona geográfica de atuação (interior do país);
- 25) Alargamento da presença em feiras na área da decoração;
- 26) Reforço da promoção em canais digitais e multimédia;
- 27) Uniformização da imagem corporativa e do mer-

chandising;

- 28) Criação de formação personalizada para o canal Corporate e particulares

Referências Bibliográficas

CAE 85- Educação; 85591 – Formação Profissional. Informação obtida através do site: https://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf

Fialho, J. et al. (2013). Formação Profissional. Práticas organizacionais, políticas públicas e estratégias de ação. Lisboa: Edições Sílabo.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (1999). Principles of Marketing. Nova Jérícia: Prentice Hall Inc.

Mota, A. G., & Custódio, C. (2012). Finanças da Empresa - Manual de Informação, Análise e Decisão Financeira para Executivos. Lisboa: Bnomics.

Oliveira, J. V. (2012). Marketing Research Vol.1 - Investigação em Marketing. Lisboa: Sílabo, Lda.

Peixoto, J., Teixeira, M., Moreira, D., Coelho, D. & Mota, P. (2006). Estudo de caso: o Método Caso Home Concept. Vila Nova de Gaia: IESF

Wikipedia. (25 de 03 de 2018). Wikipedia. Obtido de Aprendizagem baseada em problemas: https://pt.wikipedia.org/wiki/Aprendizagem_baseada_em_problemas

Wright, P., Parnell, J., & Kroll, M. j. (2000). Administração estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas.

Correspondência com o autor:

Mendes, A., Cardoso, J., Mendes, R. Porto, Portugal.

e-mail: josetcardoso@gmail.com; andrea.rvm@gmail.com; ricardomiguel197809@gmail.com

MBA ONLINE

Falamos de Executivos para Executivos



