#entredoismundos

5ª EDIÇÃO

ATLÂNTICO business summit

19 novembro 2021

Tendências

LIVRO DE ATAS

Organização:

FICHA TÉCNICA

Título:
Livro de Atas da 5ªedição do Atlântico Business Summit

Subtítulo:
Tendências

Coordenação:
Paula Santos

Editor:
Núcleo de Apoio à Gestão das Pequenas e Médias Empresas (NPME) - Centro de Investigação da Atlântico Business School

Entidades Organizadoras do Congresso:
Espaço Atlântico – Formação Financeira, Lda., entidade instituidora da Escola Superior de Negócios Atlântico | Atlântico Business School
Fundação Terras de Santa Maria da Feira, entidade instituidora do ISVOUGA
Cooperativa de Ensino Politécnico, entidade instituidora do ISPGAYA – Instituto Superior Politécnico Gaya
FEDRAVE – Fundação para o Estudo e Desenvolvimento da Região de Aveiro, entidade instituidora do ISCIA – Instituto Superior de Ciências da Informação e da Administração
AEP – Associação Empresarial de Portugal
ANPME – Associação Nacional Pequenas Médias Empresas
Associação ATLBC – Centro de Investigação Aplicada para a Inovação e Sustentabilidade em PME
INOVAGAIA – Associação para o Centro de Incubação de Base Tecnológica de Vila Nova de Gaia
Fundação AEP
Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia
Câmara Municipal do Porto
Beatriz Ribeiro & Filhos, Lda., entidade instituidora do Externato Santa Clara

Comissão Científica
Prof. Doutora Antonieta Lima, ISVOUGA
Prof. Doutor João Carlos Monteiro, ISPGAYA
Prof. Doutor Jorge Remondes, ISVOUGA
Dr. Luís Santos, INOVAGAIA
Prof. Doutor Reinaldo Ferreira, Atlântico Business School
Prof. Doutor Vasco Soares, ISVOUGA
Prof. Doutor José Morais, ISPGAYA
Prof. Doutora Elizabeth Serra, Atlântico Business School
Prof. Doutor Henrique Diz, Atlântico Business School
Prof. Doutor Silvio Roberto Stefano, Universidade Estadual do Centro-Oeste UNICENTRO
Prof. Doutor Paulo Costa, ISCIA
Prof. Doutor Marcelo Chemin, UFPR Litoral
Prof. Doutor Cláudio Luiz Chiusoli, Universidade Estadual do Centro-Oeste UNICENTRO

Suporte: Edição eletrónica disponível em atlanticosummit.pt – 371 páginas

Ano 2021
Congresso realizado em formato híbrido (presencial e on-line) no Edifício Heliântia, Vila Nova de Gaia, 19 de novembro de 2021

AGENDA

PAINEL	ORADOR(ES)	DESCRIÇÃO
10:00 -11:00		
10:00 - 11:00 | Sessão de Abertura	Carlos Magno (Chairman) Luis Miguel Ribeiro (Presidente AEP)	A colaboração entre a Academia e as Empresas
11:00 - 11:30		
11:00 - 11:30 | Keynote Speaker Académico	Silvio Stefani (Investigador)	Capacitar para a avaliação: Apresentação do projecto de Investigação-ação da ABS (POAT)
11:30 - 12:00 | INTERVALO		
12:00 - 13:00 | Workshop Capacitar para a avaliação: Apresentação do projecto de Investigação-ação da ABS (POAT)		
12:00 - 12:40 | Painel Tecnologia - apresentação e debate de artigos e casos de estudo		
12:40 - 13:20 | Painel Turismo - apresentação e debate de artigos e casos de estudo		
13:00 - 14:30 | ALMOÇO		
14:30 - 17:10 | Painel Gestão | Ciências Empresariais - apresentação e debate de artigos e casos de estudo		
14:30 - 17:10 | Painel Inovação | Empreendedorismo - apresentação e debate de artigos e casos de estudo		
17:30 - 18:30 | Keynote Speaker Empresarial	Carlos Tavares (CEO Banco Empresas Montepio) Sara Oliveira Monteiro (Projecto Inpactus)	Resolver o Enigma da Produtividade: o papel da inovação e modelos de cocriação de valor Projecto Inpactus do Instituto de Investigação da Floresta e Papel (RAIZ)
18:30 - 19:30 | ENCERRAMENTO		

ÍNDICE DE ARTIGOS E CASOS DE ESTUDO

FICHA TÉCNICA 2
AGENDA 3
ÍNDICE DE ARTIGOS E CASOS DE ESTUDO 5
TECNOLOGIA 7
1. Desenvolvimento Sustentável dos Territórios: Estudo Caso Polo de Inovação 8
2 O papel dos *Stakeholders* no ecossistema dos Desportos Eletrónicos 33
TURISMO 59
1. Impacto da COVID-19 no Turismo: o novo paradigma das agências de viagens 60
2 Os Nómadas Digitais: uma tendência e experiência turística 78
GESTÃO | CIÊNCIAS EMPRESARIAIS 91
1. Diagnóstico comercial e abordagem ao mercado internacional: Estudo de caso Empresa Alfa 92
2 Adaptação dos Estudantes Universitários em tempo de Pandemia enquanto Isolamento Social 106
3 Uso de ferramentas na Gestão Empresarial como Fidelização de Clientes 123
4 Transição de Carreira: um estudo sobre âncoras de carreira com Docentes no Ensino Superior 144
5 Cidades Sustentáveis: Uma revisão integrativa da literatura 161
6 Isomorfismo Institucional, teoria crítica me abordagens pós-modernas: Reforma Trabalhista e a Livre Negociação! 179
7. Work 4.0 Coaching e Mindfulness enquanto instrumento para a Gestão do Talento: Caso ASQ 188
8. ODSlocal – Plataforma Municipal dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável 207
INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO 229
1. À procura da equação CX: existe uma receita para conquistar e fidelizar o consumidor? 230
2. Defining World Class Univerity Through a Literature Review 245
3. Project Management and competitiveness: Aplicação do Modelo 5 Quinas em Gestão de Projetos Visual Thinking, Lda. 263
4. Tipologias de Agricultura e a decisão de investir nas explorações agrícolas familiares. Uma análise Qui-Quadrado 286
5. Modelagem de Negócio para Startups: Caso Med 307
6. Empowering Local Communities through Creative Industries in Social Innovation Projects: The Case Study of ADIRAM and Aldeias de Montanha 323
7. Inclusão de Pessoas com Deficiência nas Empresas 342
8. A proposal to improve the integration and inclusion in professional football 351

TECNOLOGIA

1. Desenvolvimento Sustentável dos Territórios: Estudo Caso Polo de Inovação

Adriano Fidalgo,André Silva, Mafalda Sousa, Céu Filipe, Carlos Neves
Astrolábio, Orientação e Estratégia, S.A.,
Leça do Balio
adrianofidalgo@astrolabio.com.pt andrefss99@gmail.com; mafalda1996sofia@gmail.com; ceu.filipe@aeportugal.pt; carlos.neves@sevenforma.pt

1.1 Resumo e Abstract

A digitalização e transformação digital das cidades, das empresas, das organizações e da sociedade civil em geral não ocorrem ao mesmo ritmo em todo o território. A falta de infraestruturas de suporte à digitalização e a falta de competências digitais evidenciadas nas Pequenas e Médias Empresas e nos organismos da administração pública. bem como na maioria da população colocam em risco a posição competitiva da economia nacional face aos demais países europeus e mundiais.

A crescente urbanização tornou assim as cidades em ecossistemas sociais complexos, onde é imperativo assegurar o desenvolvimento sustentável. É neste cenário que a tecnologia surge como elemento essencial, de forma a melhor conseguir gerir as cidades, surgindo precisamente aqui o conceito de cidade inteligente. Assim, a construção de um polo de inovação constitui-se com base numa rede colaborativa, composta por centros de competências digitais e agentes especializados na prestação de serviços para a adoção de tecnologias digitais.

Palavras-Chave: cidades inteligentes; inovação; digitalização; polos

Abstract

he digitization and digital transformation of cities, companies, associations, and civil society in general do not occur at the same pace across the territory. The lack of infrastructure to support digitization and the lack of digitals evidenced in Small and Medium Enterprises and in public administration bodies. as well as in the population of the population, they put at risk the competitive position of the national economy vis-à-vis other European and world countries.

Growing urbanization has thus turned cities into complex social ecosystems, where it is imperative to ensure sustainable development. It is in this scenario that technology emerges as an essential element, to better manage as cities, precisely here emerging the concept of smart city. Thus, the construction of an innovation pole is based on a collaborative network, composed of digital competence centers and agents specialized in the provision of services for the adoption of digital technologies.

Keywords: smart cities; innovation; digitisation; Poles

1.2 Introdução

Atualmente as cidades tornam-se cada vez mais, ecossistemas complexos, que têm de enfrentar os mais variados tipos de desafios, como questões relativas à mobilidade, educação, energia, segurança e ambiente. É fundamental, que as cidades se desenvolvam de forma sustentável, tanto ao nível ambiental, como social e económico, a fim de promover a qualidade de vida dos seus cidadãos, a sua equidade e a equidade das gerações futuras.

O conceito do polo de inovação surge da lógica, de que o progresso tecnológico deve ser submetido aos interesses do desenvolvimento sustentável e da qualidade de vida dos cidadãos das cidades. Estes são locais altamente propícios à criação de soluções e de ideias inovadoras, não só por serem núcleos de ciência e tecnologia, mas também pela sua densidade populacional.

1.3 Revisão da Literatura

1.3.1. Cidades Inteligentes

Existe uma necessidade de cumprimento de objetivos, sejam estes movidos por fatores socioeconómicos, ambientais, ou por fatores que visam melhorar a qualidade de vida dos cidadãos. O termo Cidade Inteligente, existe, no sentido de responder a estes desafios, pois são ambientes abertos, transparentes e baseados na capacidade de inovação da população.

Com a evolução constante da internet e das tecnologias, cada vez mais os serviços e as infraestruturas são fatores-chave das cidades, fazendo com que o elo de ligação entre empresas e governo seja ainda mais forte, os cidadãos tornam-se cada vez mais exigentes, existindo a necessidade de inovar em prol do aumento da qualidade dos serviços e infraestruturas.

Os atributos necessários depreendem-se com a promoção do crescimento económico, a abordagem integrada à melhoria da eficiência das operações citadinas e à qualidade de vida dos cidadãos. Inicialmente, é necessário criar uma visão que adquira o input dos cidadãos, de forma a recolher as suas opiniões e contributos. Aliás, antes de tudo, um dos requisitos é avaliar qual o ponto de situação atual onde a cidade se encontra, pois, cada cidade é diferente em componentes como a dimensão, densidade, topografia, infraestrutura existentes, entre outros.

A cidade faz um esforço consciencializado de modo a poder recolher dados, aplicando-os de forma que estes se transformem em informação, ou seja, que possam ser feitas diversas leituras, seja na base de prognóstico, ou apenas na análise de situações já existentes, permitindo aferir um melhor conhecimento das necessidades civis e humanas e, consequentemente, criar uma melhor comunidade. Criar uma cidade que serve os seus cidadãos da forma mais sustentável e eficiente possível.

O conceito de Cidade Inteligente contém cinco dimensões: governação, inovação, sustentabilidade, inclusão e integração. As cidades sustentáveis do futuro já estão a ser pensadas numa lógica integrada. A edificação de cidades inteligentes engloba objetos de domínio económico, social, cultural e tecnológico; e questões das acessibilidades, diversidade, qualidade de vida e, naturalmente, energia.

Com vista à obtenção de uma cidade inteligente, desenvolveram-se diversos índices que pretendem estabelecer rankings de cidades em diversas áreas, com foco na sustentabilidade, energia e tecnologias de informação e comunicação. O índice de cidades inteligentes destaca-se por partir de um modelo integrado de cidade inteligente, que se traduz numa cidade atrativa para visitantes e investidores pela aliança entre a inovação, a qualidade do ambiente e a inclusão social e cultural, num contexto de governação.

A governação integra políticas urbanas, processos de cooperação entre atores políticos, económicos e sociais, com destaque para as questões da participação pública. A inovação abrange a competitividade das cidades em termos de criação de riqueza e geração de emprego.

A sustentabilidade inclui a eficiência na utilização dos recursos, a proteção do ambiente, assim como o equilíbrio dos ecossistemas. Fatores como gestão da água e dos resíduos, a eficiência energética e a utilização de energias renováveis, a construção sustentável, a mobilidade, a qualidade do ar e a biodiversidade devem ser considerados numa abordagem de construção de cidades inteligentes.

A inclusão integra, a diversidade cultural, a inovação e o empreendedorismo social, assim como a inclusão digital dos serviços, da segurança, da educação, da cultura e do turismo.

Por último, a conectividade abarca o envolvimento das cidades em redes territoriais nacionais e internacionais, assim como a inclusão de funções e infraestruturas urbana. A conectividade nas cidades inteligentes alocada à utilização de tecnologias de informação e comunicação e de redes digitais é considerada como um fator crítico de sucesso.

1.3.2. Governança

A governança é considerada por vários autores como um dos principais componentes das cidades inteligentes designado por smart governance, no sentido de envolver todos os intervenientes, quer sejam cidadãos, empresas ou administração pública, na tomada de decisões que permitam, alcançar elevados níveis de qualidade de vida, desenvolvimento, crescimento e sustentabilidade.

A implementação do e-government facilita a participação dos cidadãos na governação, aumentando os canais de acesso ao governo. Isto aumenta as oportunidades de participação dos cidadãos, abrindo novos canais de comunicação entre os eleitores e os seus representantes, trazendo grupos marginais para os principais canais de participação. (Solinthone & Rumyantseva, 2016)

A evolução contínua das TIC e a rápida expansão da Internet associada ao aumento de utilizadores, assim como a alteração da sua relação com essas tecnologias, em particular com ferramentas web 2.0 (O'Reilly, 2007), promoveram mudanças nos comportamentos e necessidades dos cidadãos, nomeadamente na sua crescente vontade de envolvimento na governação de suas cidades, o que permitiu transformações nos processos administrativos de tomada de decisão (R. Giffinger, 2007).

Com este crescente envolvimento dos cidadãos e com o desenvolvimento de ferramentas que facilitam a interação com a administração pública, assiste-se a uma passagem do termo e-government para o termo mais abrangente e-governance, que se adapta melhor a esta nova realidade (Nations, 2014).

O smart governance, ou governação inteligente é um dos principais componentes das cidades inteligentes, abarcando um conjunto de indicadores associados: participação na vida pública da cidade; serviços online ou serviços eletrónicos; e questões relacionadas com o funcionamento da administração pública. A participação na vida pública da cidade está relacionada com o envolvimento dos cidadãos na política, questões sociais e decisões relevantes.

A disponibilidade de uma ampla gama de serviços públicos e sociais on-line, ou serviços eletrónicos, é uma questão central do smart governance, bem como a possibilidade de aceder a esses serviços por vários dispositivos, incluindo dispositivos móveis. Finalmente, o funcionamento da administração pública, na presente investigação, está relacionado com o funcionamento prático do município como um todo, no seu quotidiano, nas funções da administração local e na imagem de eficiência, honestidade e ética que é transmitida aos cidadãos, em termos de transparência, responsabilização, combate à fraude, respeito pelos direitos humanos e esforços para alcançar a inclusão social de todos os seus cidadãos

As transformações urbanas foram surgindo ao longo de várias épocas como uma consequência do crescimento da cidade e da consequente migração e aglomeração de pessoas nas mesmas. Deste modo tornou-se imprescindível criar um sistema de planeamento urbano por forma a ajustar as cidades a estas transformações.

Perante uma sociedade que cada vez mais privilegia a incorporação tecnológica, a interatividade e as conexões ao ciberespaço, (Sikiaridi, 2002) realça que existem manifestos sinais de que é preciso uma profunda reconfiguração do atual sistema de planeamento urbano. A emergência das Tenologias de Informação e Comunicação transformaram a sociedade e impulsionaram o fenómeno da globalização, que provocou alterações fundamentais na organização espacial. A sociedade informacional originou uma profunda transformação no modo como as pessoas se relacionam, assim como na perceção tradicional do espaço e do tempo. Deste modo (Miller, 2003) apresenta um conjunto de alterações que são responsáveis pelas diversas transformações que ocorrem no planeamento urbano.

As TIC, como ferramentas de trabalho, permitem maximizar os resultados produzidos, seja no planeamento urbano ou noutra atividade. É de salientar a sua capacidade no processamento de elevadas quantidades de dados, que no contexto atual, traduz-se numa evidente vantagem e faz das TIC indispensáveis no processo de planeamento, tornando as previsões e diagnósticos mais credíveis. Desta forma, desde o software mais elementar para processamento de texto, passando pelos SIG e pelo computer-aided-design (CAD), acabando na modelação ou na realidade virtual, existe uma panóplia de funcionalidades das TIC no planeamento urbano. Assim, as TIC como instrumento de trabalho no planeamento, possibilitam a realização de diversas funções, sendo seguidamente exploradas as seguintes: Recolha e análise de informação, cenários e simulações, produção de documentos, avaliação e monitorização (Branco-Teixeira, 2012). O desenvolvimento sustentável trata-se de um conceito muito mais abrangente, do que a simples proteção do ambiente, inclui a preocupação com a qualidade de vida, a equidade entre as pessoas no presente, equidade entre gerações e as dimensões social e ética do bem-estar humano, pretendendo-se com desenvolvimento sustentável encontrar uma forma de promover a cidade economicamente, defendendo a justiça social, sem esquecer o meio ambiente.

O modelo triangular representado na figura 1 serve para questionar e analisar até que ponto o crescimento é sustentável, sendo bastante útil para orientar a prática de planeamento. Neste modelo de economia, sociedade e ambiente são concebidos como entidades separadas, embora conectadas.

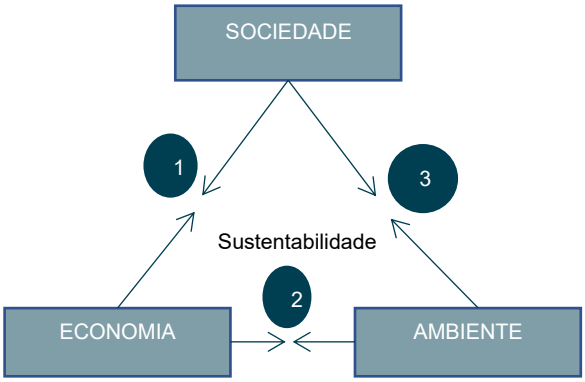


Figura 1. Modelo Triangular da Sustentabilidade | Fonte:

É necessário conciliar pelo menos três interesses contraditórios: crescer economicamente, distribuir esse crescimento de forma justa e, nesse processo, não degradar o ecossistema (Campbell, 2007).

O eixo número 1 representa o conflito da propriedade, que surge por interesses divergentes entre a pretensão de crescimento económico e a pretensão de equidade social. Esta surge graças a reivindicações concorrentes e ao uso da propriedade, como acontece entre entidade patronal e colaborador, quando um profissional quer ser valorizado. O eixo número 2 representa o conflito de recursos, ou seja, assim como o setor privado tanto resiste à regulação de propriedade, mas ainda assim precisa dela para que a economia flua, também assim é o conflito pelos recursos naturais.

O eixo número 2 representa o conflito de recursos. O setor privado resiste à regulação de propriedade, mas também precisa desta para que a economia flua, desta forma existe um conflito pelos recursos naturais.

Por último, o eixo número 3 representa o conflito de desenvolvimento, sendo que este é o conflito mais evasivo de todos. Se o conflito de propriedade é caraterizado por interesse ambivalente da economia no fornecimento de, pelo menos, proporcionar subsistência aos cidadãos que trabalham e o conflito de recursos por interesse ambivalente da economia no fornecimento de condições sustentáveis para o ecossistema, o conflito de desenvolvimento decorre da dificuldade de fazer os dois de uma só vez (Campbell, 2007).

Atualmente, existe uma crescente consciencialização acerca da proteção do meio ambiente, o que pode sugerir uma predisposição para o proteger por parte de quem executa o planeamento, mas é mais passível que suceda o contrário. Efetivamente, a nossa tendência histórica tem sido a de promover o desenvolvimento das cidades, com o custo de destruição do meio ambiente. Para resistir às tendências de ignorar os riscos ambientais e sociais dando prioridade à acumulação de riqueza material, é necessário transformar os valores subjacentes à sociedade, bem como a base dos sistemas económicos (Europeia, 1996).

São seis os temas principais que estão incluídos na estratégia europeia de desenvolvimento sustentável: alterações climáticas e energia limpa; saúde pública; gestão dos recursos naturais; pobreza e exclusão social; envelhecimento e demografia e, por último, mobilidade, utilização do solo e desenvolvimento territorial. O desenvolvimento sustentável assume-se como prioridade não só no âmbito da agenda política europeia, mas também ao nível das políticas nacionais, regionais e ao nível das empresas, impondo-se assim como novo paradigma de desenvolvimento. Os poderes locais, através das funções que executam, estão numa posição que lhes permite promover os objetivos da sustentabilidade, posição ideal para formular uma estratégia coletiva a vários níveis.

É necessário um grande empenho político para contrariar as tendências não sustentáveis que o ambiente enfrenta, é necessária uma liderança política empenhada e perspicaz, uma nova abordagem da tomada de decisões políticas e uma ampla participação e responsabilidade internacional. Idealmente, todas as políticas devem ser avaliadas em função da forma como influenciam o desenvolvimento sustentável (Comissão Europeia, 2002).

Segundo (Athey, 2008) as cidades são conduzidas a inovar geralmente por empresas e organizações, ou ainda, pode acontecer graças a uma série de instituições públicas, nomeadamente universidades, “agentes de mudança” individuais e algumas agências de desenvolvimento económico. As cidades são os maiores centros de produção e de consumo, bem como a maior fonte de danos ambientais, assim como o próprio local onde esses danos se verificam. Contudo, do mesmo modo que é da cidade que provêm grandes problemas, também é dela que surgem muitas das respostas a esses problemas, mais precisamente através da gestão urbana que proporciona uma série de soluções (Europeia, 1996).

A evolução tecnológica que se assiste atualmente, tem tornado possível o desenvolvimento de uma vasta gama de soluções e de produtos que procuram permitir o desenvolvimento da visão de inteligência das cidades. As TIC

penetram, assim, na esfera pública e privada e estão presentes diariamente em setores tão diversos como a cultura, o ambiente, a saúde, os transportes, a segurança, a educação, entre outros (Faucheux, 2010).

As cidades são sistemas que geram dinâmicas inesperadas e surpreendentes, a introdução de novas tecnologias veio alterar a natureza dessas dinâmicas, tornando-as, por vezes, ainda mais imprevisíveis (Batty, 2012). As iniciativas que visam desenvolver a inteligência de uma cidade, não são apenas um motor de inovação, mas são também um esforço para gerir os riscos que advêm dessa mesma inovação.

De facto, há possíveis efeitos negativos no desenvolvimento da inteligência das cidades. Falhas na gestão de risco podem levar ao fracasso total de projetos do setor público, orientados para a tecnologia. A grande maioria dos projetos de TI falha devido a vertentes não técnicas da inovação como organização, política e riscos de gestão relacionados. Entre as razões mais comuns encontram-se, um planeamento pobre, falta de apoio da gestão de topo, falta de liderança, falta de competências profissionais, falta de alinhamento entre objetivos organizacionais e objetivos dos projetos, vulnerabilidade às oscilações políticas e demasiado entusiasmo impulsionado pela tecnologia. Pode-se entender que o setor público tem uma estratégia de aversão ao risco, em que o foco é muito mais o cumprimento no curto-prazo de metas e resultados, do que uma estratégia de longo prazo da inovação dos serviços.

Por último, é preciso perceber que a inovação não é igual de cidade para cidade. Algumas cidades têm mais fatores tendentes a inovar do que outras (Athey, 2008). As estratégias sustentáveis das TIC são descritas, muitas vezes, como se o mundo fosse desprovido de tensões, conflitos e desigualdades.

De acordo com o extraído do preâmbulo da resolução do conselho de ministros n.º 30/2020, “A construção de uma sociedade digital é assim identificada como uma oportunidade para reinventar o funcionamento e organização do Estado, orientando-o mais para o cidadão, para reforçar a competitividade económica e para desenvolver um clima favorável à inovação e ao conhecimento. A aposta numa economia e numa sociedade baseadas no conhecimento, em que o crescimento da produtividade assenta na inovação e na qualificação das pessoas; numa sociedade inclusiva, que a todos oferece as competências para participar nas oportunidades que são criadas pelas novas tecnologias digitais; numa economia aberta em que o Estado apoia o processo de internacionalização das empresas e a modernização da sua estrutura, constituem assim vetores essenciais ao desenvolvimento económico do país.”.

Resulta a necessidade de acompanhar o crescimento vertiginoso da transformação digital, de implementar e acompanhar o processo nas empresas (sobretudo pequenas e médias empresas, nas organizações e no setor público). Em abono da verdade, sobretudo, no último ano, muito foi feito. Contudo, há ainda um largo caminho a percorrer para a afirmação de Portugal como país tecnológico e plenamente inserido nas médias regulares da União Europeia. De acordo com os dados publicados no DESI (Índice de economia e sociedade digital – relatório de país 2019 Portugal), “Portugal apresenta uma taxa de empresas com elevado nível de intensidade digital em 2019 inferior a 25%, inferior à média europeia e muito inferior ao máximo europeu que regista uma taxa superior a 50%. O objetivo do programa INCoDe.2030 é que Portugal atinja em 2030 uma taxa de 40% de empresas com elevado

nível de intensidade digital, o que se traduz num aumento de 60% para um período inferior a 10 anos. Na prática, as empresas portuguesas terão de arrancar a sua viagem digital e acelerar a qualificação dos seus recursos humanos e a adoção de tecnologias de suporte à digitalização dos seus processos.". No entanto, do mesmo relatório pode extrair-se o seguinte: "Apesar de Portugal ter atingido, em 2020, pela primeira vez, um lugar no grupo de países mais inovadores da União Europeia, ocupando o 12.º lugar do ranking, é sabido que o tecido empresarial português tem ainda um longo caminho a percorrer"[1]. A velocidade da transformação digital exige respostas rápidas e sustentadas, aumentando a pressão sobre decisores públicos, empresários e sociedade. Mas, para acompanhar a evolução e o crescimento, a formação e a capacitação são pilares basilares.

1.3.1. Mobilidade Inteligente

Giffinger (2007) apresenta o primeiro framework de cidades inteligentes da Europa para médias cidades. Referente à característica de mobilidade é analisado quatro fatores dispostos de 9 indicadores. Os indicadores incluem na análise desde a satisfação dos usuários dos transportes públicos até itens como segurança e mobilidade verde. Também são considerados a quantidade de computadores em domicílio e o acesso à internet banda larga, como mostrado na seguinte tabela (R. Giffinger C. F., 2007):

Tabela 1. Framework de Giffinger sobre mobilidade. Adaptado de (R. Giffinger C. F., 2007)

Fatores	Indicadores
Acessibilidade loca Acessibilidade (inter) nacional Disponibilidade de infraestrutura de TIC Sistema de transporte sustentável, inovador e seguro	Rede de transporte público por habitante Satisfação com o acesso aos transportes públicos Satisfação com a qualidade do transporte público Acessibilidade internacional Computadores em domicílio

[1] Extraído de https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi

	Acesso à internet banda larga nos agregados familiares Compartilhar mobilidade verde (tráfego individual não motorizado) Segurança no trânsito Uso de carros económicos

Derivando do framework de Giffinger (2007) e Cohen (2015) estabelecem 3 áreas para analisar dentro de mobilidade inteligente com 4 indicadores como pode ser observado na Tabela 2. Cohen (2015) considera os indicadores que relatam sobre a existência de transporte com energia limpa e um transporte público de qualidade. O caso deste framework está representado pelos indicador cartão inteligente e acesso a informação em tempo real (Cohen,2015).

Tabela 2. Tabela 2. Framework de Cohen sobre Mobilidade. Adaptado Cohen (2015)

Área de atuação	Indicadores
Acesso modal Misto Mobilidade limpa e não motorizada TIC integrada	Transporte de energia limpa Transporte público Cartões inteligentes Acesso à informação em tempo real

No framework estabelecido pela INTELI (2012) é considerado indicadores relacionados a mobilidade sustentável, mobilidade elétrica e frota municipal. Referente a mobilidade elétrica, por exemplo, o autor analisa dados como número de tomadas por 1000 habitantes, consumo médio por tomada com consumo (kWh) e existência de plano formalizado de mobilidade elétrica. Neste ranking a cidade de Lisboa se destacou, pois disponha de uma frota municipal com 39 veículos híbridos e foi uma das primeiras a ter táxis elétricos em circulação. As cidades de Almada e Aveiro se destacaram por incentivar a mobilidade suave, com a ampliação das ciclovias e incluindo sistemas de

bicicletas compartilhadas com pontos de paragem distribuídos em locais estratégicos como nós de transportes, zonas universitárias e outros.

Na Tabela 3 estão apresentados os indicadores frente ao tema de transportes da ISO 37120:2017. Os indicadores estão divididos em indicadores principais e de apoios que as cidades devem reportar para receberem a certificação ISO. Os indicadores principais são focados no fornecimento dos transportes públicos (TP), onde retrata que a extensão da rede dos TP fornece uma visão de flexibilidade do sistema de transporte e uma alta taxa de viagens indica a facilidade de deslocamento na cidade. Os indicadores de apoio dão a noção da densidade de trânsito principalmente nas horas de ponta, como horário que as pessoas vão para o trabalho, e ainda dão informação acerca da diversidade do sistema de transportes com os indicadores de quantidade de motociclos e ciclomotores e extensão de faixas e pistas cicláveis.

Tabela 3. Indicadores estabelecidos pela ISO37120. Adaptado de ISO37120

Área de atuação	Indicadores
Extensão da rede de transportes públicos terrestres de elevada capacidade Extensão da rede de transportes veículo individual. públicos terrestres de baixa capacidade. Viagens em transportes públicos per capita Veículos individuais	Percentagem de pessoas que utilizam nas suas deslocações diárias para o trabalho outro meio de transporte que não o veículo individual Motociclos e ciclomotores Extensão de faixas e pistas cicláveis. Vítimas mortais relacionadas com transportes Ligações aéreas comerciais diretas

Todos eles enfatizam que uma smart city deve apresentar um sistema de transporte público que atenda toda sua população de maneira eficiente, segura, flexível e de qualidade, sem deixar de lado a importância de o sistema ser sustentável. Tão importante é este tópico que Giffinger apresenta três indicadores e a ISO37120 destaca quatro indicadores referentes a TP. Oferecer um TP de qualidade significa que as pessoas não precisaram necessariamente se deslocar para seu trabalho, ou qualquer outro lugar, utilizando veículos individuais, isto se traduz em menos carros nas ruas tendo efeitos significativos não só no trânsito com a redução na taxa de congestionamento, mas também na saúde das pessoas, pois reduzirá as emissões de CO2 e evitará problemas ocasionados por estresse no trânsito.

1.4 Metodologia

Para a obtenção dos resultados referente ao estudo que se segue, foi realizada uma revisão de literatura de todos os pontos considerados na constituição do polo de inovação. A filosofia adotada pelos autores foi a interpretativista uma vez que do ponto de vista ontológico o fenómeno que se pretende estudar é socialmente construído, pode mudar, ser subjetivo e múltiplo. Simultaneamente, do ponto de vista epistemológico, o artigo contém resultados subjetivos e aborda fenómenos sociais, focando-se nos detalhes da situação, na realidade por detrás dos mesmos e, desta forma, origina resultados subjetivos que motivam ações; no que concerne às técnicas de recolha de dados são utilizadas amostras pequenas e investigações aprofundadas.

Neste estudo caso foi feita uma abordagem de pesquisa dedutiva, visto que se partiu do conhecimento retirado de diversos artigos científicos e procedeu-se à aplicação desses conhecimentos em contexto prático examinando-se o resultado da aplicação dos mesmos para o desenvolvimento do polo.

A estratégia adotada foi a de estudo de caso, visto que foi desenvolvida uma investigação empírica de um fenómeno particular, através da utilização do método de recolha de dados simples uma vez que apenas se utilizou a técnica de recolha de dados por via da constituição de um polo de inovação, culminando com todas as diretrizes da Comissão Europeia.

1.5 Resultados

O Polo de Inovação, visa constituir-se como uma rede colaborativa, composta por centros de competências digitais e agentes especializados na prestação de serviços para a adoção de tecnologias digitais. Apresenta como principal objetivo a disseminação e adoção de tecnologias digitais avançadas por parte das Pequenas e Médias Empresas e organismos da administração pública.

A Missão do Polo de Inovação depreende-se em contribuir ativamente para a Transição Digital da sociedade portuguesa, enquanto fator decisivo para a estratégia de desenvolvimento do país e da qualidade de vida da sua população. O Polo persegue o desígnio de ajudar à construção de uma sociedade mais digital, mais inovadora e

mais inclusiva, capaz de melhorar a eficiência da organização do Estado e de promover um reforço da competitividade empresarial, através do desenvolvimento socioeconómico centrado no Cidadão. Guiado por uma Visão ambiciosa, o Polo identificou objetivos estratégicos como: Contribuir para a Capacitação e Inclusão digital dos Cidadãos, através de ações de qualificação, abrangentes e específicas em matéria de competências digitais; Ser um agente dinâmico e efetivo no processo de transformação digital do tecido empresarial, com particular enfoque nas PME; Estimular a transformação digital da Administração Local e os modelos de governança aberta, colaborativa e transparente, que promovam a participação dos cidadãos nos processos que afetam a sua qualidade de vida; Promover o desenvolvimento socioeconómico dos territórios e das cidades, suportado em ecossistemas de inovação e de criatividade. Estes objetivos encontram reflexo no seguinte racional estratégico, o qual materializa a Visão e enquadra os objetivos operacionais do Polo em termos de Unidade de Inovação:

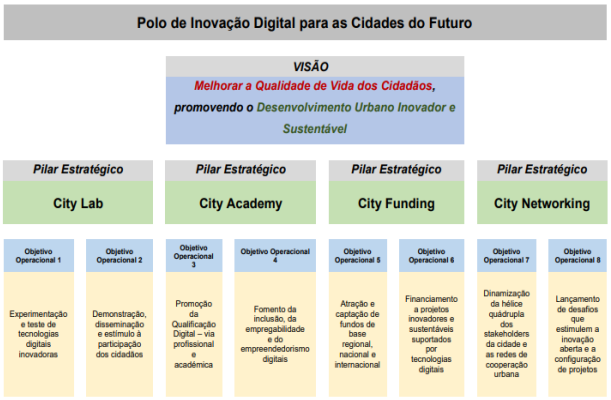


Figura 2. Polo de Inovação Digital para as Cidades do Futuro | Fonte: Elaboração Própria

O Polo está estruturado em quatro unidades orgânicas, apresentando como objetivos estratégicos o desenvolvimento de atividades definidas no mesmo artigo: O eixo estratégico "City Lab" será responsável por proceder à experimentação de tecnologias digitais antes de decisão de investimento; o eixo estratégico "City Academy" será responsável pela qualificação e formação de competências digitais dos colaboradores e dirigentes das PME, organismos públicos e todos os indivíduos que tenham qualquer tipo de relação com a cidade; o eixo estratégico "City Funding" será responsável por captar e estabelecer a ligação entre a oferta e a procura de investimento em tecnologias e o eixo estratégico "City Networking" será responsável por facilitar a ligação entre PME e organismos da Administração Pública com Start-Ups e PME maduras, que disponham de soluções tecnológicas prontas para o mercado.

O Polo de Inovação apresenta-se totalmente alinhado com os Pilares do Plano de Ação para a Transição Digital, contribuindo, nomeadamente, para a capacitação e inclusão digital das pessoas, através da promoção de ações de capacitação de PME, Municípios e público em geral; a transformação digital no tecido empresarial, através do desenvolvimento, da aplicação e da promoção de utilização das novas tecnologias digitais avançadas junto das PME e ainda para o auxílio à digitalização do Estado, desenvolvendo, testando e melhorando os processos de

organizações públicas, recorrendo a novas tecnologias digitais e promovendo o desenvolvimento de modelos bem sucedidos que podem ser alargados para os demais agentes públicos.

O Polo desenhou eixos de intervenção com base nas necessidades evidenciadas pelo país, nas empresas, na administração pública, nas cidades e nas pessoas, pretendendo, por isso, assumir-se como um referencial no desenvolvimento tecnológico, mas também de formação, capacitação e envolvimento de todos no desígnio do crescimento sólido, sustentado e socialmente responsável. Na tabela infra, demonstra-se em termos gráficos como o Polo pretende operar:

Tabela 4. Serviços do Polo |Fonte: Elaboração Própria

Serviços City LAB	Experimentação de teste de tecnologia digitais inovadora; Demonstração e disseminação de tecnologia digitais inovadoras Estímulo à participação dos cidadãos; Planeamento e Monitorização.
Serviços City Academy	Qualificação e formação profissional e académica; Capacitação digital das organizações; Fomento da inclusão digital, empregabilidade digital, ecossistemas empreendedores e ecossistemas digitais.
Serviços City Funding	Atração de Investimento Privado Captação de financiamento público; Concursos para ideias de projeto; Financiamento de projetos digitais inovadores

Serviços City Networking	Construção de redes de cooperação urbana; Atividades de networking institucional e empresarial; Fomento ao lançamento de desafios e problemas da cidade; Iniciativas de inovação aberta; Iniciativas de marketing territorial; Com figuração de projetos e iniciativas de inovação social

O Polo de Inovação pretende explorar o design e a tecnologia emergentes que podem ser aproveitadas para melhorar o planeamento, gestão e segurança urbanas e criar sistemas mais sustentáveis. As tecnologias chave em foco no Polo são a Inteligência Artificial, o Blockchain, a Internet das Coisas (IoT), a Cibersegurança e a Computação de alto desempenho (HPC) em domínios chave do planeamento, previsão e como infraestrutura para um modelo de cidade de dados. O objetivo é melhorar a vida de quem habita e vive numa paisagem cada vez mais urbana. Neste desafio incluem-se a analítica, os novos sistemas operativos urbanos, as simulações em tempo real e o desenho preditivo para realizar comunidades urbanas mais empreendedoras, de alto desempenho e habitáveis. Em suma, criar cidades alimentadas por dados e que 're-imaginam' a experiência dos seus cidadãos urbanos (Urban Citizens Experience).

A cidade de sucesso do futuro, provavelmente consiste numa rede compacta de distritos urbanos, onde recursos e encantos urbanos do dia a dia estão em proximidade, permitindo às pessoas viver, trabalhar e trocar ideias em espaços comunitários (Kent Larson, Director City Science Group do Mit Media Lab).

O core do roteiro de tecnologias digitais do Polo de Inovação prevê incluir a sustentabilidade ambiental como parte da cultura urbana, tornar a cidade num ecossistema alimentado por dados, reinventar a experiência dos seus habitantes, escalar os negócios e os modelos de atração de investidores, testar novos modelos operativos para as 'smart cities', apostar em inovações de escala, aproveitar as forças de trabalho fluidas, revisitar os contratos sociais com cidadãos urbanos de forma a alinhá-los com a era digital, reforçar física e mentalmente as boas práticas de bem-estar, fortalecer a responsabilidade da alta administração pública e municipal no propósito da sustentabilidade, ver sempre as tecnologias de dois pontos de vista, transformação digital e sustentabilidade ambiental, criar modelos que possam ser liderados pelos cidadãos para maior impacto na cidade, implementar planos que permitam educar e construir um cidadão que confie nos dados. Numa época em que, globalmente, 70% das pessoas vivem nas cidades, o enfoque deste Polo é experimentar, testar, divulgar e implementar de forma ampla projetos de inovação tecnológica em domínios como edifícios inteligentes, mobiliário urbano inteligente, sistemas de mobilidade, saúde, energia, educação, comércio eletrónico e logística, cultura, segurança, serviços e

indústria amigos do ambiente, incluindo infraestruturas de bem-estar e de entretenimento com técnicas de Inteligência Artificial, Cibersegurança e HPC (Hight Performanca Computing).

A governança das cidades inteligentes vai obrigar necessariamente a mais planeamento preditivo (Machine Learning), mais serviços públicos digitalizados e simples de usar, com infraestruturas tecnológicas de alta performance e com novos modelos de uso (cloud). Porém, precisamos de um upskill global e inclusivo dos cidadãos urbanos em termos de literacia digital, sem o qual não é possível a vivência inclusiva nas cidades inteligentes. Assim, em matéria de mobilidade, serviços públicos, educação e saúde tornam-se imperiosas as competências digitais. Considerando as organizações que incluem toda a cadeia na transformação digital - da experiência do cliente às operações internas (63%), as organizações atentas a cultura (67%), as organizações com capacidades avançadas para gerir talento (63%) e ainda o facto de menos de metade das organizações terem infraestruturas para fazer o upskill de colaboradores (43%) e menos de metade das organizações estarem focadas no upskilling de colaboradores, é prioritário acelerar investimentos ambientalmente sustentáveis e investir em tecnologias para combater as alterações. Para isso, urge agilizar uma estratégia para os dados, promover uma cultura incentivada por dados e fortalecer a governança dos dados. É igualmente importante re-imaginar a experiência da pessoa que vive na cidade, com o potencial que nos é permitido por um modelo operativo movido a dados, bem como resolver os pontos de dor para o cidadão, tornando os edifícios e as cidades mais responsivas às necessidades e desejos dos seus habitantes.

A Economia Circular é igualmente um ponto chave no programa do Polo e, neste contexto, é crucial a implementação de ações orientadas, quer para empresas, quer para o poder local, no sentido de gerar qualidade ambiental, prosperidade económica e equidade social para benefício das gerações atuais e futuras. Assim, o Polo prestará particular atenção, entre outras, às seguintes dinâmicas: Planos de ação municipais ou regionais para implementação de uma Agenda que torne as cidades mais inclusivas, seguras, resilientes, energicamente eficientes, circulares e sustentáveis; Incentivo à incorporação de conceitos e de mecanismos de sustentabilidade nos regulamentos municipais em prol de uma maior resiliência do metabolismo urbano, rumo ao planeamento de eco cidades; Elaboração de guias de economia circular aplicada aos municípios, às empresas e outros agentes locais/regionais; Programa Jovens Mestres para abordagem da aprendizagem informal, numa rede global de ensino e aprendizagem na web para jovens entre os 16 e os 20 anos de idade e respetivos professores, em salas virtuais onde se vai percecionar, compreender e cooperar em matéria de sustentabilidade nas cidades.

Numa ótica de economia de partilha ou economia colaborativa, o Polo vê como sendo da maior relevância a preparação de plataformas e simbioses entre agentes regionais e locais para a implementação de modelos geradores de eficiências locais, nomeadamente:

A criação de Plataforma de simbioses industriais entre processos produtivos, com base num mapeamento prévio da capacidade instalada no território. Na base desta plataforma estará a tecnologia como potenciadora da circularidade da economia, por via de uma maior partilha e um melhor acesso à informação, maior flexibilidade na

logística, maior rastreamento e controlo sobre os materiais, design orientado para a reciclagem e para a durabilidade, disseminação e utilização de energias renováveis, menor necessidade primária de recursos, entre outros aspetos;

A elaboração de Plano Diretor de boas práticas industriais ou empresariais rumo à economia circular, numa ótica de cooperação e articulação regional e intermunicipal; O conhecimento do metabolismo regional, pontos fortes e oportunidades e o desenvolvimento de um Plano de Ação Regional para a Economia Circular;

A condução das regiões de encontro à estratégia traçada para 2030, através do apoio à cooperação e articulação intermunicipal e regional, num cenário em que as autarquias comunicam e desenvolvem parcerias e políticas em conjunto, quer com outras autarquias e domínios da administração pública, quer com agentes económicos e outros atores locais e/ou externos à autarquia.

O Polo tem a convicção de que a inovação e o desenvolvimento tecnológico serão os principais motores para o surgimento de novos modelos de negócio inspirados na Economia Circular. Tecnologias como a Internet, o big data, as novas formas de mobilidade, o desenvolvimento de energias renováveis e outras sob desenvolvimento permitem o maior acesso e partilha de informação e conhecimento e a eficiência e a circularização dos processos e dos recursos. Neste cenário, o Polo propõe-se dinamizar as seguintes atividades:

Elaboração de roadmaps municipais para a sustentabilidade e economia circular, bem como guia com metas e objetivos específicos e acessíveis para promover a transição para uma Economia Circular, respeitando as temáticas e linhas de ação prioritárias locais;

Avaliação e preparação de instrumentos económicos e incentivos financeiros, no sentido de tornar o sistema tributário e de incentivos fiscais ambientalmente mais justo. Nos valores tributados deverão estar refletidos os impactos ambientais associados às atividades, valorizando as práticas ambientalmente inofensivas e incrementadoras do valor ambiental (nomeadamente energias renováveis; soluções de eficiência energética e utilização sustentável, produtiva e durável de recursos e pay us you drow,) e penalizando fiscalmente as práticas hostis que implicam o consumo de recursos e impactos sobre o meio ambiente;

Criação de plataformas colaborativas destinadas a sensibilizar, informar e facilitar a cooperação entre empresas, universidades e entidades públicas, pensadas para funcionar como portais agregadores e fomentadores de práticas circulares, de sinergias entre atores ou empresas, da complementaridade académica e técnica na investigação e desenvolvimento de propostas de Economia Circular e a otimização mútua de processos e técnicas circulares (por exemplo, a iniciativa Eco Urbe)

O modelo de crescimento económico linear, baseado na “extração-produção-deposição”, não é sustentável, gerando impactos ambientais relevantes. Todos já percebemos que este modelo linear está esgotado, devendo dar rapidamente lugar ao modelo de economia circular, em que produtos, materiais e recursos permaneçam no sistema

pelo máximo tempo possível. A crescente valorização dos temas da transição energética, descarbonização e economia circular constituem uma boa oportunidade para as empresas nacionais poderem contribuir para a melhoria do ambiente, redução das importações e, como tal, para o crescimento sustentável da economia. Contudo, tal dependerá em grande medida da capacitação das empresas e dos territórios, face ao ainda insuficiente nível de conhecimento e atuação nestes domínios. As Associações Empresariais, em colaboração com diversos stakeholders, públicos e privados, podem e devem assumir um papel muito importante ao nível dessa capacitação do tecido empresarial e dos territórios, em particular das cidades.

Eixo I – Governança

A – *Smart Governance*

Esta prioridade será alcançada pela formação qualificada, através do desenvolvimento de modelos de aplicabilidade; da experimentação dos modelos desenvolvidos, permitindo a participação dos cidadãos; do planeamento e da monitorização das atividades executadas, permitindo um maior envolvimento com todas as cidades do Polo e de concurso de Ideias e dinamização das competências digitais.

B - Planeamento e Inovação Urbana

Esta prioridade será atingida por via da elaboração de um Manual de Inovação Aberta para *Smart Cities* em contexto de serviço de *City Networking*. Desta prioridade irá resultar ainda a qualificação e capacitação das pessoas e organizações do Polo nas temáticas da inovação urbana, incentivando a partilha de estratégias e soluções para resolver problemas no âmbito da mobilidade urbana e do desenvolvimento sustentável privilegiando o envolvimento de todos.

C - Plataforma de Dados da Cidade (City Data Platform)

Para a concretização desta prioridade, o Polo elenca serviços como o suporte à criação de modelo de plataforma aberta de dados (*data city platform*, incluída em *data open government*); o desenvolvimento e implementação de projetos de Cidades Inteligentes (*Smart Cities*); sistema de aquisição de dados relativo à deteção de presença e movimentação de pessoas numa área urbana e criação de uma plataforma de dados abertos (*Open Governmente Data*) e ainda a formação técnica especializada.

Prioridade D – Comunidade e Participação dos Cidadãos

Esta prioridade será concretizada através da oferta de serviços em atividades de demonstração, experimentação e disseminação de tecnologias digitais inovadoras na Rede de Casas do Conhecimento, instaladas na região Norte e na região do Alentejo, com lançamento de concursos de ideias de projeto junto das empresas e dos cidadãos da região, lançamento de desafios e problemas da cidade junto dos cidadãos e empresas da região e citizen match - soluções para a cidadania e atividades de formação/informação para o desenvolvimento das competências digitais.

Eixo II – Mobilidade Inteligente e Sustentável

A – Mobilidade Urbana (Planeamento e Monitorização)

Esta prioridade será assegurada através da criação de plataforma de agregação e análise de dados de mobilidade; fornecimento de sistema de sensorização (iMAPARK) de lugares livres de estacionamento em regime outdoor com informação em tempo real sobre a disponibilidade efetiva de lugares livres, através de App movel ou cloud. Serão também prestados serviços especializados e de consultoria de análise/modelação/conceção & programação, com ênfase nos dados/analytics/AI e nas soluções cloud/web integradas e New Generation Geographic Information Systems (Modelos de Cidades Inteligentes e a Nova Geração de Sistemas de Informação Geográfica) e estudos técnicos para a recolha inteligente de bio resíduos nas cidades do futuro.

B - Logística Urbana

Esta prioridade será executada com acesso a serviços de consultoria e prestação de serviços especializados de conceção, design & programação de soluções de *e-commerce* B2C e B2B; qualificação em Logística Urbana (*Suplly Chain Management, BlockChain*) e Urban Smart Solutions - Disponibilização de um conjunto de soluções (e.g. Urban Smart Retail).

Eixo III – Economia Circular Urbana

A – Operação e Gestão de Resíduos

Esta prioridade será assegurada através da criação de projetos piloto de serviços inovadores e a oferta formativa com enfoque na aplicação da Inteligência Artificial no incremento da eficácia da gestão urbana de resíduos, transição para a economia circular, adaptação às alterações climáticas e descarbonização do setor de limpeza urbana. Serão ainda levados a cabo estudos técnicos para a recolha inteligente de bio resíduos nas cidades do futuro e serão desenvolvidas uma base de dados de fluxos de resíduos e uma plataforma digital de *matchmaking* e *marketplace* para a gestão de resíduos nas cidades do futuro.

B - Valorização e Eficiência Material

Esta atividade é assegurada, oferecendo serviços de desenvolvimento de Eco materiais com resíduos de base cimentícia para a produção de materiais de revestimento vertical e horizontal, equipamentos sanitários e mobiliário urbano para as cidades do futuro. Desenvolvimento de Eco materiais com resíduos poliméricos e materiais compósitos para as cidades do futuro assente.

C – Simbioses Industriais e Urbanas

Para esta prioridade estão delineados serviços como a disponibilização de ferramentas de Business Intelligence e analytics ajustadas à dimensão da indústria e do setor, com o objetivo de disseminar as tecnologias atuais de análise de dados numa abordagem de negócio (abordagem Business Intelligence); qualificação das organizações industriais em indústria 4.0; Formação Técnica Especializada; mapeamento de oportunidades de simbioses industriais para as cidades do futuro.

D – Consumo + Sustentável

Esta prioridade está assegurada com serviços, como a avaliação técnico-económica de baterias de segunda vida de veículos elétricos e testes de performance. Outras ações incluem a qualificação dos cidadãos num consumo mais sustentável (nomeadamente em ações de Eco Inovação e Eco Marketing) e diagnósticos de Gestão Ambiental através da Avaliação do Ciclo de Vida (ACV) de produtos, processos ou serviços para as cidades do futuro

Eixo IV – Água e Energia

A - Eficiência Hídrica

Esta prioridade será coberta por serviços de estudos para aumentar a circularidade dos recursos hídricos nas cidades do futuro e EffAqua.

B - Eficiência Energética

O Polo prestará serviços de desenvolvimento e teste de sistemas cognitivos para gestão energética e de conforto em edifícios inteligentes e integração da flexibilidade do edifício na gestão da rede elétrica; determinará a pegada de carbono, análise térmica e energética e análise do desempenho para efeitos da certificação da sustentabilidade de edifícios construídos com materiais alternativos nas cidades do futuro.

C - Comunidades Energéticas

Para atingir esta prioridade, o Polo prestará serviços nos quatro âmbitos do desenvolvimento e a implementação de projetos de comunidades de energia; desenho técnico, regulatório e económico de comunidades de energia sustentáveis, interoperáveis e integrando diferentes recursos energéticos distribuídos (e.g., sistemas de armazenamento, veículos elétricos, produção renovável/inversores, cargas controláveis inteligentes), serviços de energia digitais/baseados em dados, e ainda valorização energética de resíduos através da sua densificação e combustão nas cidades do futuro.

D - Rede Inteligente de Carregamento de VE

O Polo prestará serviços de carregamento inteligente de veículos elétricos (público, doméstico, edifícios de serviços, condomínios

Eixo V – Saúde e Qualidade de Vida

A – Saúde Pública, Segurança e Bem-Estar

Esta prioridade será reforçada apresentando serviços de consultoria e formação na área da saúde pública e bem-estar e a implementação de sistema de radiolocalização que permita, mediante a fixação de etiquetas eletrónicas aos equipamentos médicos, fazer a localização em tempo real, o histórico das localizações (*tracking*) e criar regras de percursos para os equipamentos, gerando alertas quando essas regras são violadas.

B – Qualidade do Ar

Esta prioridade apresentará serviços de fornecimento de dispositivos com lâmpadas UV-C capazes de desinfetar o ar em espaços fechados devido às suas características de irradiação germicida, com sistema de informação sobre a quantidade de ar tratada em função do tempo e número de pessoas.

C – Demografia e Envelhecimento Saudável

Prioridade assente na criação de uma plataforma de *matchmaking* de interligação dos cidadãos, que contribua para a promoção da capacidade cognitiva dos reformados ativos, a sua info-inclusão e o empreendedorismo na Idade Sénior. Incluirá também consultoria e formação no âmbito da demografia e do envelhecimento saudável, promoção de laboratórios de competências digitais para a população com mais de 55 anos e Programa de Senioridade Digital.

D – Educação e Inclusão Digital

Esta prioridade depreende-se com a prestação de serviços de mentoria e orientação, através de um programa estruturado e de uma equipa de empreendedores experientes para otimizar as competências de inovação, comunicação e *pitching* em pais e jovens,

Eixo VI – Economia Criativa

A – Cultura, Património e Turismo

Esta prioridade apresenta serviços de promoção do desenvolvimento de propostas de valor para a Cultura, Património e Turismo, em articulação com o Grupo Setorial Turismo e Património Cultural (36 parceiros, 22 países), dinamizando o desenvolvimento de clusters e promovendo parcerias estratégicas.

B – Innovative & Creative Hubs

Esta prioridade apresenta serviços como a *Startup City,* o lançamento de desafios de inovação aberta para promover a construção de soluções de forma colaborativa; a criação de planos de formação assentes em temáticas como o "Empreendedorismo Digital Corporativo", "Economia Criativa na Transformação Digital (*Design Thinking*)";

"Territórios Criativos", "*Smart Organizations*" e "Inovação Aberta e Redes de Coopetição em Territórios Criativos". Conta ainda com serviços de incubação de ideias tecnológicas e criativas; e promoção do empreendedorismo de base tecnológica, laboratórios para financiamento e capacitação de empreendedores de ideias inovadoras e laboratório para disseminação e demonstração das tecnologias digitais inovadoras. O Polo assegura ainda serviços no apoio à transição digital do tecido empresarial e disponibiliza um diretório de tecnologias e aplicações para suporte aos processos de transição digital nos domínios de organização da informação e trabalho em regime de equipas em colaboração não presencial.

C – Capital Humano

Prestação de serviços privilegiando ações de capacitação digital de pessoas e organizações (PME e Autarquias); concurso de ideias no âmbito da criação de negócio (*startups*) e qualificação em matérias associadas à transição digital e empreendedorismo digital e formação técnica especializada.

Este Polo propõe-se prestar um conjunto de serviços aos municípios que também beneficiarão o universo empresarial, nomeadamente:

- Eficiência energética dos edifícios municipais; Promoção de adjudicação sustentável de obras públicas;
- Inserção de conteúdos educacionais e de orientações para comportamentos sustentáveis no site / plataforma do Polo;
- Proposta de criação de um cheque sustentável / apoio aos serviços de reparação de bens ("*sharing materials bank*"), inserção de conteúdos sobre reparação de equipamentos no site / plataforma do Polo (parcerias com empresas locais e associações de defesa do consumidor);
- Promoção junto do Governo da criação de incentivos financeiros, fiscais ou logísticos a negócios ligados à economia de partilha; Dinamização da ligação entre a Economia Circular e a Economia Social;
- Promoção e apoio à criação de supermercados sociais para venda de produtos rejeitados pelas grandes superfícies, em parceria com os produtores locais e associações de apoio social;
- Colaboração ativa no planeamento de Eco cidades e comunidades sustentáveis, no sentido de as tornar mais inclusivas, seguras e resilientes;
- Elaboração de guias com foco na economia circular dirigidos a Municípios, empresas e cidadãos;
- Angariação de apoios para iniciativas de inovação e empreendedorismo sustentável.

As Cidades do Futuro pretendem tornar as cidades nacionais mais inteligentes através da digitalização e, simultaneamente, mais sustentáveis, visando a utilização eficiente de recursos e um ordenamento territorial pensado para o incremento da eficiência. A atuação do Polo irá incidir maioritariamente sobre o incremento dos processos das Autarquias e das Pequenas e Médias Empresas. As PME, através da implementação das novas tecnologias digitais avançadas, irão aumentar o seu volume de negócios, não só através da captação de mais clientes dispersos geograficamente (por via da introdução de e-commerce e pertença a *Marketplaces,* por

exemplo), mas também, através da redução de custos, tanto no processo de produção, como no processo de distribuição e logística pela implementação de automatismos na cadeia de abastecimento e pela adoção de tecnologias incrementais. Estas alterações irão permitir um aumento das margens do negócio, que, por sua vez, proporcionarão a existência de recursos disponíveis para o desenvolvimento de novos produtos/serviços/modelos de negócio e para a adoção de tecnologias digitais cada vez mais disruptivas. Por outro lado, as PME integrantes do consórcio serão prestadoras de serviços ao preço de custo e, neste sentido, embora não se verifique uma alteração favorável dos seus recursos financeiros, o aumento da experiência na implementação das tecnologias advindo do maior fluxo de trabalho permitirá incrementar os processos e tornar todo o ciclo de adoção mais eficiente, garantindo um aumento das margens futuras. Assim, o incremento tanto do lado da oferta soluções digitais, como da procura, irá garantir a construção de uma cadeia de valor mais forte e de PME mais robustas e preparadas para enfrentar a recessão económica causada pela pandemia. No que respeita às autarquias e organismos públicos, como é do conhecimento generalizado, os seus ativos são contabilizados pelo potencial de serviço que representam para a população. Com a adoção das novas tecnologias digitais observar-se-á um aumento da eficiência dos serviços prestados à população, através da redução do tempo de resposta às solicitações dos diversos agentes. Através da adoção de tecnologias que permitam automatismos de diversas funções que atualmente são executadas manualmente, diversos recursos humanos com elevadas competências poderão ser libertos para a execução de outras tarefas, reduzindo-se os encargos com novas contratações.

Por outro lado, a adoção de tecnologias digitais incrementais irá permitir uma integração entre os diversos serviços prestados pelo Estado, garantindo uma intercomunicação entre os mesmos de modo que as informações necessárias estejam sempre disponíveis a um custo e esforço menores. Da conjugação da redução dos obstáculos financeiros das PME e autarquias, surgem impactos nos obstáculos financeiros evidenciados nas cidades nacionais. A existência de PME mais qualificadas, capacitadas e com uma atuação mais digital, permitirá tornar a prestação de serviços, o comércio e as cadeias de abastecimento das cidades portuguesas mais eficazes, reduzindo-se ineficiências como os congestionamentos rodoviários, os tempos de espera por produtos no comércio e uma afetação de recursos por parte das PME mais adaptada à procura de cada cidade. Através da digitalização das PME que fornecem o Estado, pretende-se criar uma cadeia de valor digitalizada de modo a entregar o melhor serviço aos cidadãos no menor período de tempo. Destaca-se ainda o fato de que cidades mais inteligentes são mais atrativas para startups e empresas maduras fortemente inovadoras. Com a introdução das tecnologias digitais, cidades portuguesas menos desenvolvidas podem-se tornar mais atrativas em termos empresariais, aumentando, por um lado, o conjunto de impostos cobrados e, por outro, a atividade económica nessas mesmas cidades afetando uma diversidade de setores. Por último, com o incremento da utilização das tecnologias digitais, Portugal irá aproximar-se da realidade vigente nas principais potencias europeias, apresentando recursos, capital humano e empresas digitalizadas capazes de aumentar a sua capacidade de competição a nível mundial.

O plano de ação do Polo prevê a promoção de tendências e soluções responsáveis junto das PME, a sensibilização dos cidadãos no sentido da experimentação em prol de um contributo mais emprenhado para uma sociedade cada

vez mais sustentável e ainda um trabalho de proximidade junto do poder local, para partilha e incentivo a boas práticas junto das suas comunidades. Neste contexto, o Polo pretende destacar o papel da crescente digitalização da economia e das tecnologias como facilitadores de novos modelos de negócio, capazes de dotar as empresas e os cidadãos dos meios para otimizar recursos e dotar as matérias-primas e os produtos de um elevado nível de longevidade, reutilização, reparabilidade, utilidade e valor económico. Pelo caráter dinâmico e transformador que a passagem de um modelo linear para um modelo circular implica, o Polo dará particular prioridade a ações que encorajem a incorporação de plataformas e tecnologias digitais nos processos das empresas, como forma, não só de monitorizar e otimizar recursos, mas também de fortalecer as relações entre os vários atores da cadeia de fornecimento. Em colaboração estreita com Grupos Setoriais europeus (EEN), o Polo irá, também, promover a importância de empregar os materiais certos para maximizar a vida útil dos produtos através da recuperação de resíduos para reutilização e reciclagem, ajudar as empresas a repensar o seu modelo de negócios para criar maior valor através de uma utilização eficiente de recursos renováveis, reutilizáveis e não tóxicos. O Polo irá, ainda, identificar oportunidades de parcerias comerciais, de produção, de investigação ou de transferência de tecnologia, que incentivem a cooperação internacional. A transferência de conhecimento económico e técnico entre empresas e as entidades do sistema científico e tecnológico será também uma aposta do Polo, criando um valor colaborativo que dinamize a transição para uma economia circular

1.6 Conclusão

O Polo pretende alcançar um desenvolvimento sustentável deve ser encarado como um objetivo mundial. Neste sentido, os governos locais estão numa posição privilegiada para promover ações que contrariem as tendências não sustentáveis que as cidades enfrentam, usando a tecnologia como enabler, estando as TIC, cada vez mais presentes nos mais diversos setores. Os governos devem promover uma abordagem o mais integrada possível no desenvolvimento da visão de inteligência, ou seja, devem promover a relação do setor público com diferentes atores potencialmente relevantes, particularmente o setor privado e as universidades.

O objetivo deste trabalho de pesquisa foi compreender e demonstrar qual o ponto de situação dos polos de inovação, enquanto potencial ligação inteligente. Para tal, procedeu-se a uma pesquisa bibliográfica sobre o tema das smart cities, que permitiu um aprofundamento do conhecimento desta problemática.

Com a criação de um Polo desta natureza visa ser um Polo dinâmico, com desafios aos parceiros no desenvolvimento e aperfeiçoamento de tecnologia e serviços inovadores dirigidos aos potenciais clientes e comunidade, nomeadamente, novas ideias, novas soluções, amplas ações de inovação, criatividade e empreendedorismo digitais.

O Polo fortalecerá a ligação entre as cidades e reforçará a cooperação e colaboração nas áreas da valorização territorial e no desenvolvimento de políticas sustentáveis e inteligentes a aplicar às cidades. Estas estratégias colaborativas assentam na transferência e partilha de conhecimento advindo das novas tecnologias, da capacidade

criativa, inovadora e competitiva de todos os agentes envolvidos (económicos, públicos, privados e sociais). Os eixos de intervenção que inspiram a criação do polo de inovação digital para as cidades do futuro assentam na especialização científica, tecnológica e económica capazes de gerar inovação nos processos, nos procedimentos, nos produtos e nos serviços.

A par da transição digital, as atividades do Polo ao potenciarem também a transição ecológica – que é outro aspeto central nos objetivos da União Europeia para o período de programação 2021-2027 – estarão a contribuir para a sustentabilidade e a resiliência ecológica, facilitando a qualificação das cidades, designadamente pela consciência socio ecológica dos cidadãos, das empresas e outras entidades, a alteração dos comportamentos sociais e o desenvolvimento de novas configurações de governança, que permitirão que as cidades sejam lugares melhores para se viver, conviver e trabalhar.

O desafio do Polo é mudar mentalidades, incentivar novas formas de encarar as cadeias de valor e evidenciar os ganhos que a transição para uma estratégia ambiental, social e economicamente sustentável traz, não só para as empresas - por via da eco inovação, das energias renováveis, do tratamento de resíduos, do upcycling e da poupança em matérias primas), mas também para a população como um todo, que em muito beneficiará de uma sociedade sem desperdício, sustentada nos princípios da reutilização, reparação e renovação de materiais e energia, bem como da criação de novos postos de trabalho e de uma economia menos dependente de matérias-primas finitas.

1.7 Referências Bibliográficas

Athey, G. N. (2008). Innovation and the city. novation: Management, Policy & Practice, 156-169.

Batty, M. A. (2012). Smart cities of the future. The European Physical Journal Special Topics, 481-518.

Branco-Teixeira, M. &.-V. (2012). Planeamento do Território e TIC: Tendências, Mudanças e Desafios.

Campbell, S. (2007). Green Cities, Growing Cities, Just Cities? Urban Planning and the Contradictions of Sustainable Development. journal of the American Planning Association,, 296-312.

Cohen, B. (2015). The Smartest Cities in the World 2015: Methodology. Fast Company.

Faucheux, S. H. (2010). TIC e Desenvolvimento Sustentável Condições para o êxito. Lisboa: Piaget.

ikiaridi, E. &. (2000). The use of space in the information/communication age-processing the unplannable.

INTELI. (2012). Índice de Cidades Inteligentes . Portugal: Eur. - Indústria Gráfica.

Martinez-Moyano, J. G.-G. (2007). Understanding the evolution of e-government: The influence of systems of rules on public sector dynamics (n.º 24 ed., Vol. 2). Government Information Quarterly.

Miller, D. (2003). Designing an agenda for planning at the start of a new century-a view from the US.

Nations, U. (2014). E-Government Survey . E-Government for the Future We Want.

O'Reilly, T. (2007). What is web 2.0: design patterns and business models for the next generation of software (Vol. 1). Communications & strategies.

R.Giffinger, C. F. (2007). Smart City - Ranking of European medium-sized cities. Cent. Reg. Sci. Vienna UT.

R. Giffinger, C. F.-M. (2007). Smart Cities - Ranking of European Medium-sized Cities.

Sikiaridi, E. &. (2002). IDENSITY®: planning paradigms for the information/communication .

Solinthone, P., & Rumyantseva, T. (2016).E-Government Implementation. MATEC Web Conf.

2 O papel dos *Stakeholders* no ecossistema dos Desportos Eletrónicos

Francisco da Silva Santos, Hélder Soares, Maria José Faria, Reinaldo Ferreira
ISMAI, Maia, Portugal,
Atlântico Business School, Valadares, Portugal
dssantossab@gmail.com;hmfsoares@gmail.com;mfaria@ismai.pt;rdf@abs.pt

2.1 Resumo e *Abstract*

O desenvolvimento futuro dos desportos eletrónicos depende da forma como os Stakeholders identificados atuarão no seio do ecossistema. A interação entre todos influenciará esse desenvolvimento, sendo difícil determinar o peso relativo de cada um deles nesse processo.

A estruturação do ecossistema dos desportos eletrónicos dependerá do envolvimento dos Stakeholders no esforço de identificação, sistematização e reconhecimento que as autoridades, representando a sociedade, exigem para estarem tranquilas quanto às consequências do mesmo. Assim, Produtoras de Jogos, Organizações de Competições, Equipas e Atletas, não necessariamente por esta ordem, devem ser representados de forma estruturada com o objetivo de explicarem o ecossistema a todos que o querem entender.

Este trabalho visou clarificar o papel dos diferentes intervenientes do ecossistema dos desportos eletrónicos e contribuir para a sua estruturação através do seu envolvimento sistematizado.

Abstract

The future development of Esports depends on how identified stakeholders will act within the ecosystem. The interaction between them will influence that development, whilst difficult to determine the weight of each one in that process.

The structuring of the Esports ecosystem will depend on the involvement of Stakeholders in the effort to identify, systematize and recognize that the authorities, representing society, demand to be confortable about the consequences. Thus, Game Producers, Competition Organizations, Teams and Athletes, not necessarily in that order, must be represented in a structured way in order to explain the ecosystem to everyone who wants to understand it.

This article pretends to clarify the role of the different actors in the electronic sports ecosystem and contribute to its structuring through their systematic involvement.

Palavras-Chave: Desportos Eletrónicos, Esports, Stakeholders

Z280 Sports Economics: Policy

2.2 Introdução

Os videojogos constituem uma plataforma de entretenimento de dimensão apreciável, utilizada por quase 50% da população mundial. Os dispositivos móveis vieram aumentar consideravelmente a disponibilidade de mais utilizadores abraçarem esta actividade e representam cerca de 40% dos jogadores (fonte: Newzoo).

Os desportos eletrónicos (Esports) representam a vertente competitiva dos jogos vídeo, quando os jogadores passam a competir de forma regular, saindo do plano puro do entretenimento para o plano desportivo.

O reconhecimento dos desportos eletrónicos como um desporto é matéria de alguma divergência consensual, com vários argumentos. No entanto, o número crescente de países a reconhecerem a prática como sendo desportiva e as mais recentes recomendações do Comité Olímpico Internacional reconhecem os desportos eletrónicos como merecedores da atenção da academia.

2.3 Stakeholders

A indústria dos desportos eletrónicos é uma indústria multifacetada, que envolve diferentes áreas e consequentemente vários stakeholders (intervenientes), todos eles representando uma parte importante da indústria e fornecendo o seu contributo para a mesma.

Freeman & Reed (1983) define stakeholders como todos os grupos cujo apoio é fulcral para a existência de uma organização. Posteriormente Freeman (1984), como citado por Barakat et al. (2016), refere-se ainda aos stakeholders como qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pela concretização de objetivos por parte de uma organização. Dessa forma pode-se concluir que identificar e perceber o papel de cada stakeholder dentro, não só de uma organização, mas também de uma indústria, é vital para a sobrevivência e prosperidade de uma organização (Bryson, 2004).

No caso dos desportos eletrónicos, Scholz (2019), refere que muitos intervenientes estão ligados à indústria ao longo de décadas e que grande parte deles se juntaram no início da década de 2000. Os intervenientes dependem uns dos outros para agir, pois sem as produtoras de jogos, não há competições, sem competições não há equipas, sem equipas não há jogadores e não há ninguém que desperte o interesse da audiência para que esse interesse seja monetizado.

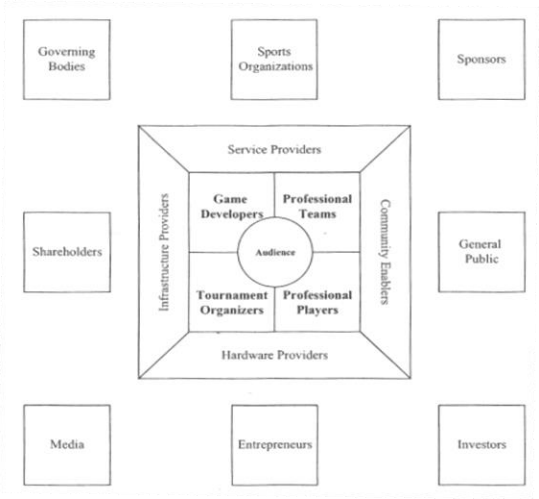


Figura 1 Stakeholders primários e secundários na indústria dos desportos eletrónicos (Scholz, 2019

Darnall et al. (2010), com base em outros autores como Freeman (1984) e Donaldson & Preston (1995) divide os stakeholders em duas categorias, os stakeholders primários e os stakeholders secundários. Os primários, são aqueles que têm um impacto direto na organização/indústria enquanto os secundários afetam todo o sistema de forma mais indireta e são vistos como stakeholders relativos ao ambiente ou à sociedade. Apesar de não haver ligação direta, estes influenciam os stakeholders primários através de investimentos, opiniões ou regulamentação. Os stakeholders primários devem reagir às ações dos secundários e categorizar o poder, a legitimidade e a iminência dos mesmos (Eesley & Lenox, 2006) (Scholz, 2019).

Scholz (2019), apoiado na cadeia de valor de Porter (1985), divide os stakeholders primários em duas subcategorias para além de referir quais os stakeholders secundários. As produtoras de jogos, equipas, organizações de competições e os jogadores são os intervenientes principais, que desempenham os papéis mais essenciais para a indústria dos desportos eletrónicos. Podemos chamar de stakeholders primários de atividades primárias. Os restantes stakeholders primários, também chamados de stakeholders primários de suporte, nomeadamente os prestadores de serviços, as comunidades, os fornecedores de hardware e os fornecedores de infraestruturas são stakeholders primários de apoio, pois para criar um produto para uma audiência, todas estas atividade de apoio são extremamente necessárias. Para além das duas subcategorias de primários, os stakeholders secundários são os corpos administrativos (federações, etc), organizações desportivas, patrocinadores, investidores, investidores, média, acionistas e o público em geral. Todos estes stakeholders de vários níveis giram à volta da audiência dos desportos eletrónicos e têm as suas necessidades específicas, expetativas, interesses e políticas.

2.4 Características principais dos stakeholders dos desportos eletrónicos

Para se ter uma melhor compreensão dos stakeholders envolvidos nos desportos eletrónicos é necessário analisar as suas principais características. Essas características qualificam especialmente os stakeholders primários. Porém, alguns dos stakeholders secundários melhor sucedidos tentam adaptar-se a essas características, pois a maioria

dos stakeholders evoluíram a partir de dentro do ecossistema e muitas organizações surgiram a partir de pessoas que apenas gostavam de jogar videojogos competitivamente, sem terem ligação ao mundo da gestão. Além disso, os desportos eletrónicos cresceram durante muitos anos sem influência externa e dessa forma estão habituados à sua maneira própria de atuar. Algumas organizações como a Intel, conseguiram adaptar-se e tornar-se stakeholders de longo prazo e um dos principais embaixadores da indústria. Simultaneamente, a CGS é um exemplo de uma organização externa que tentou forçar as suas regras e acabou por fechar operações rapidamente (Taylor, 2018).

Scholz & Stein (2017), caracterizam os intervenientes dos desportos eletrónicos assentando-se em seis características capitais:

- Inovação

As pessoas envolvidas nos desportos eletrónicos são altamente focadas na demarcação de metas. Nomeadamente as equipas que procuram ser as melhores dentro de um jogo particular e dar a melhor experiência possível aos fãs. Consequentemente, as mesmas procuram constantemente inovar em prol de um melhor desempenho, principalmente porque ainda não há muitas metodologias definidas nas várias modalidades de desportos eletrónicos. As buscas por novas ideias não se limitam a inovações radicais, mas também a pequenos ajustes. Qualquer pequena mudança pode fazer a diferença na perseguição de objetivos;

- Glocal

A orientação do mercado é glocal, relativa ao conceito de pensar globalmente e agir localmente. Os desportos eletrónicos originalmente desenrolam-se de forma virtual, sem fronteiras definidas, no entanto é também nos eventos presenciais que o mercado consegue capitalizar e, a procura por explorar mercados locais específicos é cada vez maior. Os desportos eletrónicos estão posicionados em ambos os mundos e os resultados são positivos;

- Mudança

Os desportos eletrónicos estão orientados para a mudança. Uma estratégia e tentativa de erro é comumente aplicada, principalmente devido à persistência presente neste mercado para continuar em mudança até se alcançar o sucesso. Os jogadores e organizações mudam e redefinem-se até encontrarem o caminho certo. Quando uma ideia resulta ele é explorado ao máximo;

- Investimento endémico

Os recursos são aplicados segundo a abordagem bottum-up. Durante todas as dificuldades passadas pela indústria dos desportos eletrónicos, o investimento sempre veio dos atores da mesma. Um dos principais motivos foi a falta de entidades governamentais da modalidade e, até hoje, o modelo de negócio dos desportos eletrónicos ainda não passa por nenhuma autoridade central dominante;

- Envolvimento enérgico

Os participantes são enérgicos, entusiastas e dinâmicos. Os atores dos desportos eletrónicos são pessoas altamente levadas por paixão à modalidade e altamente dedicadas naquilo que fazem e, os consumidores não são exceção. Um dos aspetos que torna os desportos eletrónicos valioso ao nível do marketing é o grau de envolvimento que os consumidores têm com o produto;

- Digitalização

Digitalização é parte integral dos desportos eletrónicos. Devido à natureza digital dos desportos eletrónicos e à paridade do seu crescimento com o desenvolvimento da internet, este aspeto é bastante claro. Porém o impacto da digitalização não se verifica apenas na facilitação do ato de jogar online com melhor qualidade e contra adversários mais distantes, ou na qualidade das transmissões. Uma das chaves do crescimento dos desportos eletrónicos sempre foi a colaboração virtual. O trabalho virtual hoje em dia é bastante comum, mas já desde o início do século que praticamente todas as pessoas na área dos desportos eletrónicos colaboravam virtualmente.

Todas estas características são um reflexo da inovação, empreendedorismo e dinamismo verificados nesta indústria. Por norma as empresas que são originárias do mundo dos desportos eletrónicos, têm uma ideia completamente diferente de como uma organização funciona. As pessoas estão não só comprometidas com a empresa, como com a indústria no geral, o que leva a que todos pensem num bem maior que é o estado da mesma. Novas organizações têm-se juntado a este ecossistema, o que causa uma maior disparidade entre características no geral. Com a indústria a atrair cada vez mais o interesse de organizações externas, verifica-se uma crescente tensão provocada por esta diferença de visões. Este conflito de ideias irá influenciar vitalmente o desenvolvimento dos desportos eletrónicos daqui em diante. Dessa forma torna-se ainda mais relevante a análise dos stakeholders dos desportos eletrónicos, para perceber as características de cada um, os principais conflitos entre stakeholders de diferente ordem e, dessa forma, traduzir uma melhor compreensão de todos os atores do ecossistema, definir uma estratégia e um modelo de negócios sustentável torna-se uma realidade mais próxima (Scholz & Kordyaka, 2020)

2.5 Stakeholders Primários de Atividades Primárias

2.5.1 Produtoras de jogos

As produtoras de jogos são o stakeholder mais crucial no que toca ao ecossistema dos desportos eletrónicos, pois sem as mesmas não havia sequer jogos para competir. Dessa forma todo o ambiente de um desporto eletrónico forma-se à volta de um jogo com potencial desportivo e consequentemente do seu criador. Muitos videojogos oferecem a possibilidade de jogar competitivamente e de jogar contra outros jogadores, porém nem todos os videojogos são capazes de se tornarem desportos eletrónicos. O jogo deve fornecer uma competição justa e balanceada, para além de fornecer um bom espetáculo aos espectadores. Grande parte dos desportos eletrónicos

também são atualizados constantemente, de forma a melhorar constantemente e jogo e também manter o jogo fresco e interessante para os jogadores (Scholz, 2019).

Com o crescimento do mercado dos desportos eletrónicos, a mentalidade das produtoras foi mudando e acompanhando cada vez mais de perto este crescimento. No início do século as produtoras por norma não percebiam o impacto dos desportos eletrónicos e, muitas nem queriam saber do mesmo. O sucesso do StarCraft II na Coreia do Sul apanhou a Blizzard Entertainment de surpresa e o Counter Strike era uma modificação do jogo Half-Life da Valve. Nessa época, a maior parte das produtoras não entendiam o que estava a acontecer, nem sabiam como trabalhar em relação a isso. Ao longo dos anos, as produtoras foram percebendo, que o crescimento de um certo jogo como desporto eletrónico, poderia aumentar consideravelmente o "tempo de vida" do mesmo, mantendo a popularidade durante mais tempo, devido principalmente à base de fãs e estrutura competitiva montada à volta do jogo (Shixuan, 2020).

Com a perceção das produtoras relativamente ao potencial do mercado, as mesmas decidiram apostar no mesmo, tornando-se assim numa variedade de stakeholder única no ramo dos desportos. Num desporto tradicional não se verifica um titular da propriedade intelectual do mesmo, ninguém é dono do basquetebol, logo existe um processo diferente relativamente à transformação do mesmo num produto desportivo. As produtoras de jogos detêm os jogos, logo a criação de um produto desportivo à volta dos mesmos, passa pela autorização legal e técnica pelas respetivas produtoras. As produtoras têm um poder herdado, que cresce com o tempo (Partin, 2018).

Uma criadora de jogo detém a posse de tudo o que envolve o seu respetivo jogo e consequentemente o respetivo desporto eletrónico. Pode controlar tudo relativamente ao mesmo. Apesar disso, uma boa criadora de um jogo com potencial de desporto eletrónico não se torna automaticamente uma boa organizadora de torneios. A Riot Games, criadora do LoL é conhecida por ser a primeira a aplicar todo o potencial da sua influência num desporto eletrónico. Ela começou por recorrer à Electronic Sports League (ESL) durante uma fase inicial, no entanto foi adquirindo conhecimento no ramo e começando a organizar as suas próprias competições e, ao longo do tempo, tornou-se cada vez mais independente nos seus empreendimentos (Abanazir, 2018)

Assim sendo, uma produtora de jogos é naturalmente o principal controlador de toda a ação relativa a um desporto eletrónico, no entanto não se livram de competição por parte de outro jogo desenvolvido por outra empresa, se projetado para o mesmo mercado e em alguns casos existe mesmo um efeito de canibalização. Numa altura em que não se atualizava os jogos com a mesma facilidade comparando com os dias de hoje, a Valve decidiu em 2004 lançar o CS:S para substituir o mais antigo CS, porém, ao invés de transportar a comunidade para o novo jogo, acabou por dividi-la, pois, muitos jogadores continuaram a preferir o jogo mais antigo. Sabendo que estava a competir com ela mesma enfraquecendo a popularidade dos dois jogos, a Valve decidiu em 2012 lançar o CS:GO, com o intuito de unir a comunidade num jogo, sendo que nesse momento poderia atualizar o jogo constantemente na procura da aprovação da maior parte de jogadores possíveis (theScore esports, 2019a).

Pode-se concluir que as produtoras de jogos atualmente estão bastante envolvidas nos desportos eletrónicos, tentando aproveitar ao máximo o seu poder como principal controlador. No entanto, nem todas usam a mesma metodologia, nem a mesma estratégia de usufruto do seu poder. Com isso em mente, Scholz (2019) categorizou as diferentes abordagens, classificando em cinco as abordagens mais prevalecentes na indústria nos dias de hoje:

- Desdém;
- Laissez-faire;
- Abordagem a nicho;
- Regulação;
- Sobre regulação.

A abordagem do desdém, consiste em ignorar quase na totalidade o cenário desportivo de um determinado jogo. Esta abordagem verifica-se em casos de jogos com uma comunidade pequena ao nível competitivo, ou quando a produtora está mais voltada para outros jogos. O exemplo mais conhecido desta abordagem, é o do World of Warcraft (WoW) da Blizzard. O WoW foi lançado em 2004 e é um dos jogos mais jogados de sempre. Apesar da idade, o jogo está em constante atualização e mantém uma comunidade leal ao fim destes anos. Ao nível competitivo o jogo teve alguns momentos de ímpeto positivo ao longo da sua existência, porém, esses ímpetos não se converteram em sucessos duradouros, pois a Blizzard não aproveitou os mesmos, nem tentou dinamizar nenhum projeto desportivo e, a maior parte dos desenvolvimentos nessa área partiram da comunidade. Apesar da falta de apoio por parte de Blizzard, o cenário competitivo de WoW, ainda relativamente pequeno, mantem-se vivo e a comunidade do mesmo é altamente fiel ao jogo e altamente dinâmica mantendo assim o jogo à tona (Hollingsworth, 2019). A produtora do WoW pode até ignorar o seu cenário desportivo, mas preocupa-se em manter os jogadores no jogo, focada na vertente lúdica do mesmo, pois manter um jogo com bastantes jogadores é também importante para o desenvolvimento do cenário competitivo do mesmo.

Muitas produtoras podem achar a abordagem do desdém insuficiente, pois nem todos os jogos têm a comunidade leal do WoW. Dessa forma, elas optam por uma abordagem mais proativa. A abordagem do laissez-faire é então a abordagem designada pelas mesmas, sendo uma abordagem que consiste no apoio geral ao cenário competitivo e numa implementação discreta de alguma regulamentação. O exemplo mais conhecido é o CS:GO da Valve, o trabalho da empresa em relação ao cenário competitivo do jogo passa pelo referido apoio à comunidade, ligeira fomentação de todo o cenário e gestão do jogo ao nível competitivo, mantendo o mesmo equilibrado e apelativo aos espectadores. A Valve, em conjunto com as mais diversas organizações de competições e equipas, implementa também regras gerais para as competições, mais especificamente no que toca às regras do jogo propriamente dito (Allana, 2021). Ocasionalmente, também toma algumas medidas disciplinares em casos mais graves (Te, 2015).

Apesar de usufruir de alguns dos seus poderes, a Valve não governa o CS:GO competitivo na sua totalidade, não implementa demasiadas regras, nem define um calendário rigoroso, sendo que o único projeto em nome próprio são os Majors, competições equivalentes a um campeonato do mundo oficial e que se assemelham aos Grand Slams de ténis ou aos Majors de golfe, pois ocorrem mais do que uma vez no ano e são organizados por entidades externas à entidade governamental da modalidade. Os Majors, são organizados por organizações independentes, que a Valve nomeia para esse mesmo propósito, sendo que a Valve apenas apoia a organização dos mesmos. Esta estratégia, levou a uma robusta organização do próprio ecossistema, de forma quase independente, sendo que as organizações de competições mantêm acordos entre si de forma a não competirem diretamente umas com as outras e até criando circuitos em que várias fazem parte. Os jogadores também criaram os seus próprios sindicatos, assim como as equipas, tornando assim o ecossistema do CS:GO competitivo, num cenário robusto e organizado, apesar do apoio discreto da produtora (theScore esports, 2019a).

O outro jogo em que a Valve também aposta competitivamente é o DOTA 2, neste caso a Valve está mais presente e aposta de forma mais incisiva, organizando o seu próprio campeonato do mundo, o The International, controlando assim muito mais o ecossistema das principais competições (Mitrevski, 2018). Mesmo assim a regulamentação do DOTA 2 ainda é bastante incipiente em comparação com o seu principal concorrente o LoL. Apesar disso, a estratégia de ficar atrás da cortina e deixar a comunidade atuar têm-se demonstrado bastante lucrativa para a Valve.

A abordagem que se segue é a de nicho, que se enquadra em desportos eletrónicos cuja comunidade abrange um nicho como por exemplo num país específico ou entre um público muito específico. Os melhores exemplos são mais uma vez jogos da Blizzard, como o Call of Duty (CoD), Heroes of the Storm, Hearthstone e o StarCraft II. Apesar disso, a Blizzard já tentou várias vezes escapar dos nichos em certos videojogos.

Começando pelo CoD, a Blizzard está a tentar expandir mundialmente o videojogo, sendo que o mesmo é relativamente popular como desporto eletrónico nos EUA, porem o mesmo não acontece no resto do mundo. Como refere Byers (2018), a medida da Blizzard passa por oferecer às organizações por de trás dos franchises da Overwatch League (liga mundial de Overwatch), franchises na Call of Duty League, de forma a atrair investidores de todo o mundo para desenvolverem uma equipa e atrair público fora dos EUA, isto porque os franchises de ambas as ligas são baseados em cidades (ex. Paris Legion).

No Heroes of the Storm, a Blizzard já tentou vigorosamente escapar do nicho e tornar o jogo num MOBA mais popular e que conseguisse competir com o DOTA e o LoL, mas o mesmo nunca se verificou e, curiosamente, o jogo em que a Blizzard nunca depositou tantos recursos para o tornar popular é o jogo de cartas (online) Hearthstone, que acabou por se tornar bem sucedido especialmente por ser divertido e relaxante para assistir.

Outro caso bastante peculiar é o da série de jogos StarCraft, a primeira versão do jogo tornou-se extremamente popular na Coreia do Sul, tornando-se num dos desportos mais populares do país, no entanto, no mundo ocidental

o mesmo não se verificava. Com o intuito de diversificar a audiência, a Blizzard lançou o StarCraft II, um jogo que causou um impacto enorme mal saiu, porém, o domínio dos sul coreanos em competições internacionais continuou igual o que acabou por extinguir o interesse do público ocidental, que não tem representantes nas principais competições. A falta de internacionalização é má também dentro da própria Coreia do Sul, pois o interesse é sempre reduzido quando não há concorrência internacional. Com a chegada do LoL, o StarCraft II acabou por perder o estatuto de principal desporto eletrónico dentro do país. De forma a diversificar as competições internacionais, a Blizzard decidiu implementar um circuito mundial bem estruturado e que não só aumentasse a competitividade em todas as regiões, como oferecesse vagas no campeonato do mundo a jogadores "estrangeiros", limitando a 8 as vagas oferecidas a jogadores sul coreanos num total de 16 participantes. Em 2018 pela primeira vez um jogador não sul coreano conseguiu chegar a uma final de campeonato do mundo e consecutivamente ganhar (Liquipedia, 2021). Atualmente o StarCraft II encontrou uma fase de estabilidade, mas a Blizzard aceitou que o jogo estava destinado a um nicho de jogadores fora da Coreia do Sul e a uma população maior no próprio país. Por todo o mundo o jogo tem um sucesso moderado e é uma escolha assídua dos principais organizadores de torneios. A tentativa da Blizzard expandir o StarCraft II à força poderia ter arruinado o cenário competitivo do mesmo.

Escapar de um nicho requer um investimento substancial e o risco de falhar é colossal. Uma produtora tem que ganhar um ímpeto e mantê-lo por um certo período de tempo de forma a estabelecer um jogo perante uma audiência fiel. Todavia, um desporto eletrónico estar destinado a um nicho não é propriamente algo negativo, até porque ainda há muito espaço dentro de um nicho a nível mundial, principalmente num mercado online global que converge todas as pessoas e, também num mercado em constante crescimento como é o dos desportos eletrónicos. Um mercado de nicho se for bem explorado pode ser bastante rentável, levando a lucros e por vezes a um modelo de negócios sustentável.

As restantes abordagens relativas à participação de uma produtora de jogo nos desportos eletrónicos são a regulação e a sobre regulação. Aqui, a produtora do jogo usa o poder inerente que tem para controlar todos os ramos do cenário competitivo de um certo videojogo. Para além de criar conteúdo e manter o jogo atualizado, a produtora controla como as competições são organizadas, como as equipas se formam e organiza ela mesma as principais competições.

Um exemplo que salta logo à vista é o LoL, o MOBA da Riot Games, o primeiro a ser incisivamente controlado pela própria produtora, com atualizações que tornavam o jogo mais apelativo aos espectadores. A implementação de um campeonato mundial oficial em 2011 e o desenvolvimento de competições profissionais por todo o mundo, para além da fomentação de competições de vários níveis por todo o mundo como já foi previamente referido. Nos últimos anos, de forma a estabilizar o meio, a Riot Games foi tornando gradualmente as principais ligas mundiais em ligas de franquias, com equipas vinculadas à competição, fomentando assim a entrada de investidores. O sistema de franquias sem relegação das equipas a divisões inferiores acaba por assegurar uma maior segurança a qualquer investimento feito sobre uma certa equipa. Para uma equipa se vincular a essas ligas, para além do

encargo de entrar com capital suficiente e patrocinadores a longo prazo, precisam de satisfazer uma panóplia de requisitos impostos pela própria Riot Games (Chaloner, 2020). Este é um exemplo do controlo que a mesma tem imposto neste mercado. O objetivo é controlar e guiar o jogo da forma a que a mesma quer e, qualquer stakeholder da indústria do LoL tem de seguir a visão da Riot Games. Apesar de se puder considerar esta mudança para os sistemas de franquias um risco elevado e uma mudança arriscada, a Riot Games fê-lo de forma controlada, sustentável e gradual. Nos primeiros anos a Riot Games começou a promover circuitos regionais por todo o mundo, de forma a apurar as melhores equipas de cada região para o campeonato do mundo. De seguida foi implementando ligas regionais um pouco por todo o mundo, de forma a estabilizar o meio. Com o passar o tempo a Riot Games também deixando de delegar organizações para tratarem das competições começou aos poucos a assumir cada vez mais o controlo das mesmas. A passagem para as franquias também foi feita gradualmente, sendo aplicada primeiro em mercados como o da América do Norte, que está muito mais familiarizado com esse sistema e só de seguida avançou para mercados como o europeu (Stubbs, 2018).

Apesar de se poder considerar a Riot Games bastante equilibrada no que toca à regulação do LoL, o mesmo não se pode dizer do trabalho da Blizzard com o Overwatch. A produtora do videojogo de FPS apetrechou a Overwatch League, que é uma liga mundial com franquias vinculadas à mesma, sendo essas franquias baseadas na sua cidade sede (ex. Los Angeles Gladiators). Esta liga começou as suas atividades no final de 2017, sendo que o jogo foi lançado apenas em 2016 e, antes da liga nunca tinha sido realizada uma competição mundial oficial de clubes, ou seja, a competição a apurar o primeiro campeão mundial de equipas foi a Overwatch League. Para além disso, também podemos verificar que apesar de haver muitas ligas desportivas baseadas em franquias, não existia na altura nenhuma liga mundial a decorrer nesses moldes (Langue & Parole, 2019). Temos competições como a Fórmula 1 ou a Moto GP que são competições contínuas a nível mundial e onde também se verificam equipas vinculadas ao campeonato, mas não podem ser consideradas propriamente ligas (FIA, 2021). Dessa forma pode-se concluir que avançar para um projeto de liga mundial baseada em franquias num desporto eletrónico ainda pouco estabelecido é uma manobra ousada.

A Overwatch League também é sobre regulada pela Blizzard, sendo que a mesma controla todos os detalhes relativos ao ambiente profissional do jogo. Implementou os seus próprios sindicatos de jogadores e a alocação de uma equipa a uma certa cidade, pode ser vista como benéfica para trazer público de várias regiões e incrementar o nível de apoio dos fãs aos clubes devido ao fator de identificação de fãs com os clubes locais. Contudo, esta demarcação, pode acabar por oprimir o ambiente sem fronteiras que é o dos desportos eletrónicos. O nível da pirâmide competitiva da Overwatch League encontra-se no nível 1, sendo que o nível 2 são as competições regionais chamadas de Countenders, no entanto uma equipa não pode subir ao nível 1 através de sucesso desportivo o nível 2, isto numa modalidade recente e pouco estabelecida, acaba por aniquilar o desenvolvimento da modalidade ao nível de várias regiões do globo. Principalmente tento em conta que das doze equipas que participaram na época inaugural, nove estavam baseadas em cidades da América do Norte, uma em Londres, uma em Seoul e uma em Shanghai, ou seja, os mercados extra América do Norte são pouco explorados, pois não têm

equipas na Overwatch League e as competições regionais não levam a ambições maiores. A Blizzard sempre apontou os Countenders como competições que serviam para fornecer talento para a liga principal, porém, essa visão da Blizzard não coincide com os interesses das equipas que visionam participar. Os jogadores das competições regionais são considerados de freelancers, logo não fomenta a contratação de jogadores por parte das equipas e consequentemente a estabilidade do ambiente (Carpenter, 2018). Desta forma, sem nenhum encorajamento à participação de equipas nos Countenders, para além de "equipas B" das franquias da Overwatch League apenas se verifica a participação de algumas equipas que estão lá temporariamente. Um recente downsizing na competição também acabou por tornar a mesma ainda mais irrelevante (Lewis, 2018).

Apesar do downsizing feito nos Countenders, ainda houve algumas regiões onde a competição conseguiu algum sucesso, especialmente na China onde a final regional chinesa chegou a ter mais de 1 milhão de espectadores em simultâneo (Esports Charts, 2018), o problema é que a medida da Blizzard não passou por fomentar o Overwatch naquela região, nem promover mais a competição local, mas sim de adicionar mais 3 equipas chinesas na Overwatch League. Esta medida foi a prova definitiva de que a produtora do jogo estava a abater as competições mais pequenas em detrimento da Overwatch League. A curto prazo, esta medida conduziu a um aumento nas audiências da Overwatch League no mercado chinês, mas acabou por danificar os degraus mais baixos de competição e consequentemente dizimando a base do ecossistema competitivo do jogo afetando a estabilidade do mesmo. Todos os ecossistemas de um desporto precisam de fornecer os alicerces necessários para os atletas/organizações conseguirem progredir gradualmente e naturalmente na carreira (Spiller, Kim, & Hettche, 2018). Visto que o Overwatch League tem uma presença mais incisiva nos EUA, uma solução para a Blizzard fomentar a competição de base no jogo, seria apostar no Overwatch universitário. Como refere Keiper et al. (2017), considerando a importância do desporto universitário nos EUA e o crescente interesse das universidades em apostarem nos desportos eletrónicos. Há uma indústria à volta dos desportos eletrónicos universitários que tem todo o potencial para ser explorada. O problema disso é que iria aglutinar ainda mais a liga aos EUA e isso vai contra o propósito global da liga. No fundo pode-se concluir que a estratégia de sobre regulação também traz consigo uma responsabilidade acrescida de lidar com todos os mais ínfimos pormenores do cenário competitivo de um jogo. Quanto maior o poder, maior a responsabilidade.

Não foram referidos aqui exemplos de jogos de luta, que são um género muito proeminente de desportos eletrónicos, porém não tem havido nenhum jogo em concreto que se destaque dos restantes. Essa falta de jogo dominador nos desportos eletrónicos acaba por tornar o caso dos mesmos mais interessante do ponto de vista de análise do trabalho das produtoras, pois a concorrência é muito maior, muitos jogos de luta diferentes conseguem atrair o mesmo público e até há casos de jogadores que conseguem ser bastante competitivos em vários (theScore esports, 2019b). Dessa forma, os promotores de eventos têm várias opções no que toca a escolher um jogo de luta e isso causa competição entre produtoras. O mesmo está a acontecer também com os Battle Royales que têm surgido novos jogos desse género recentemente.

Num ambiente com muita competição entre jogos, o papel da produtora como controladora de tudo acaba por diminuir, pois em caso de insatisfação, os jogadores podem sempre procurar um jogo semelhante. Assim sendo, nesses casos as produtoras têm de fazer um trabalho mais em prol da comunidade, de forma a agradar aos outros principais stakeholders (jogadores, clubes e organizadoras de competições). Com o crescimento dos desportos eletrónicos, irá verificar-se no futuro uma maior competição entre produtoras por certos ramos do mercado, o que pode ser uma coisa boa para o ambiente em si, porém por outro lado pode trazer alguma instabilidade. O possível incremente da concorrência no futuro, pode também explicar o facto de várias produtoras de jogo estarem a apostar nas franquias tentando lucrar a curto prazo com contratos vinculativos das mesmas a competições. No final de contas o público é que escolhe quais é que serão os desportos eletrónicos mais ou menos relevantes.

2.5.2 Organizações de Competições

Segundo Adomnica (2018), na corrente fase de evolução em que os desportos eletrónicos se encontram, as produtoras de jogos são o stakeholder mais importante do ecossistema e possuem todos os direitos legais a monopolizar todos os elementos relativos ao seu jogo. No entanto, esse comportamento ainda é raro na indústria dos desportos eletrónicos e por norma o que é feito é uma estratégia de cooperação entre as produtoras e as organizações de competições. No jogo PUBG, a StarLadder foi a organização escolhida pela produtora, no Rainbow Six, a produtora Ubisoft, decidiu requisitar os serviços da ESL para desenvolver um sistema de ligas semelhante ao do LoL. Apesar destas cooperações ainda serem uma norma no mercado, as organizações de competições têm vindo a perder poder, pois a abordagem de regulação por parte das produtoras tem vindo a agigantar. Produtoras como a Blizzard, proíbem a organizações de grandes competições fora da sua chancela e outras produtoras como a Riot e a Electronic Arts (EA) limitam bastante a organização desses mesmos eventos. Esta tem sido uma tendência crescente (Vitale, 2020). Esta crescente monopolização por parte das produtoras de jogo obriga as organizações de competições a diversificar o seu portfólio e procurar por mais jogos para apostar nos seus eventos/competições.

Durante a história dos desportos eletrónicos, as organizações de competições têm sido um dos principais motores da indústria, especialmente tendo em conta a não aposta por parte das produtoras durante anos. As organizações de competições preencheram o espaço e moldaram aquilo que se viria a tornar num cenário vibrante. O desenvolvimento de torneios numa fase mais inicial dos desportos eletrónicos, oferecia aos jogadores uma oportunidade de competirem num ambiente organizado, justo e regulado, onde podiam fazer parte de uma comunidade, conhecer presencialmente os colegas feitos online, jogar contra grandes jogadores e seguirem os seus jogadores preferidos. Muitas das organizações que estavam já presentes no ecossistema dos desportos eletrónicos no final do século XX, agora enchem arenas por todo o mundo e alcançam milhões de pessoas através do live streaming (Thompson, 2015).

Atualmente vive-se nos desportos eletrónicos uma fase de implementação de ligas centralizadas, normalmente organizadas pelas produtoras. Neste ambiente, as organizações de competições, trazem variedade ao calendário competitivo, apetrechando os seus próprios circuitos e organizando eventos que incluem vários jogos no

alinhamento em localizações normalmente esquecidas pelas produtoras. O maior fator de sucesso das organizações de competições é a especialização das mesmas em organizar competições e, de toda a estrutura já montada há volta dessa mesma especialidade, leva a que muitas produtoras ainda procurem a ajuda das mesmas, pelo menos numa fase mais inicial. Até mesmo a Blizzard que comprou a MLG (uma das maiores organizações de competições da América do Norte) para adquirir know how e uma estrutura de organização de competições. A Riot Games também procurou a ESL nos primeiros anos do LoL. Ambas as produtoras reconheceram que começar a criar competições em nome próprio a partir do zero seria muito mais dispendioso do que recorrer a serviços de terceiros (Scholz, 2019).

Os casos referidos no parágrafo anterior, remetem para exemplos de produtoras que se encaixam no lote de produtoras que seguem o caminho da regulação, ou até mesmo sobre regulação, nesses casos as organizações de competições possuem sempre um poder inferior, devido às limitações impostas. Uma alternativa para as organizações de competições, passa, por abordar os jogos de produtoras menos operantes nos desportos eletrónicos que, em muitos casos, até possuem uma legião vibrante de fãs e jogadores. Nestas situações, as organizações de competições têm espaço para crescerem, implementarem as suas próprias práticas e até interagir com outras organizações, de forma a desenvolver um calendário competitivo completo para o jogo em questão (Scholz, 2019). Em alguns casos como o CS:GO, a produtora do jogo decidiu implementar os majors, que são as principais competições do jogo a nível mundial. Porém, devido à abordagem da produtora ao ecossistema desportivo do jogo, as organizações dessas competições é delegada para organizações de competições que a Valve acredita estarem capacitadas para organizarem competições de tal nível. Sabendo que os majors começaram em 2013, a Valve não demonstra intenção de se apoderar da organização dos mesmos a 100%, o que demonstra que em alguns casos há também a hipótese das organizações de competições colaborarem com as produtoras e organizarem competições de enorme dimensão. Desde o início dos majors de CS:GO, já foram realizados 15 competições, sendo que 7 organizações de competições já tiveram a oportunidade de trabalhar nos mesmos, destacando a ESL, que organizou 6 desses 15 eventos (Gundacker, 2020).

Outro aspeto a ter em conta é que as produtoras de jogos, quando se apoderam da organização de competições, por norma focam-se apenas nas categorias de elite ou sub-elite, desdenhando os níveis de competição mais baixos ou as competições para jogadores mais novos. Isto reforça um pouco a tendência de que a visão geral dos atores dos desportos eletrónicos, recai mais sobre a monetização dos mesmos, do que sobre uma filosofia desportiva e de desenvolvimento da modalidade (Scholz & Kordyaka, 2020). Aqui surge então a oportunidade para as organizações de competições aproveitarem este espaço livre no ecossistema, pois as competições de níveis base são tão importantes como as de elite, ajudando no desenvolvimento de uma cultura de prática de uma modalidade há volta de um referido jogo, incrementando também a cultura desportiva há volta do mesmo. Um exemplo conhecido em Portugal é o ISMAI legends, uma competição a nível nacional organizada pelo ISMAI, que se desenrolava em volta do jogo LoL e era destinado para jogadores do ensino secundário. A competição não só servia como uma ferramenta de marketing por parte do ISMAI, procurando chegar assim a alunos prestes a entrar no

ensino universitário, mas também foi um exemplo de uma competição que fomentava a prática competitiva e saudável do LoL entre os adolescentes e ainda servia como uma montra para os mesmos se apresentarem perante o mundo competitivo do jogo (IPMAIA, 2016).

Como foi referido anteriormente, num ecossistema com muitos jogos a aparecer constantemente, com a expansão do mercado existe uma necessidade cada vez maior de recorrer às organizações de competições. O facto de haver concorrência entre jogos, leva também a uma diminuição do poder das produtoras de jogo e consequentemente as organizações de competições podem ter um papel decisivo na supremacia de um jogo sobre outro, ao trabalhar mais sobre um jogo pretendido e ajudar no desenvolvimento e divulgação do mesmo, assim como da dinamização do ecossistema competitivo. Daqui para a frente, as organizações de competições devem diversificar a sua estratégia, procurar trabalhar novos jogos, em novas localizações e com novos e mais parceiros. Tudo isto pode ajudá-las a criar um modelo de negócios sustentável num mercado tão volátil (Scholz, 2019). Segundo Hamel & Prahalad (1994) uma das chaves do sucesso da gestão estratégica a médio e longo prazo é a capacidade de prever as mudanças e proactivamente adaptar o negócio às possíveis mudanças, de forma contínua e natural.

2.5.3 Equipas

Segundo Scholz (2019), as equipas são um dos principais stakeholders dos desportos eletrónicos, pois a estrutura das mesmas é necessária para gerar um ambiente sustentável dentro do ecossistema. Assim como acontece nos desportos tradicionais, as equipas profissionais focam-se em adquirir os melhores atletas e apoiá-los, seja com um treinador, com uma equipa técnica e condições de treino ou ainda ao investirem num ambiente onde se pode retirar o máximo do potencial dos atletas. Para além da competição de topo, também já começa a surgir nos desportos eletrónicos a tendência de investir na formação. Nos últimos anos, as equipas neste ecossistema, tem vindo a incrementar bastante o seu nível de profissionalismo, sendo que algumas das maiores equipas a nível mundial são equiparáveis a clubes desportivos no que toca ao modus operandi. Ao nível de financiamento, estas equipas contam com o dinheiro arrecadado em competições, que por norma é dividido de certa forma com os jogadores, contam também com financiamento externo, seja ao nível de patrocinadores, seja ao nível de investidores. Para além destas duas fontes de rendimento mais notórias, as equipas podem também usar a sua criatividade para procurar rendimentos extra, seja através da prestação de serviços como academias da modalidade, aluguer de espaços para prática da mesma ou ainda através da venda de merchandise, que se verifica em equipas já com uma marca consolidada.

Scholz (2019), ainda acrescenta que as equipas de sucesso conseguem equilibrar um investimento a curto prazo, com sustentabilidade a longo prazo. Muitas delas foram crescendo de forma orgânica, sem grandes cataclismos e foram-se focando no emolumento e consequente sucesso a longo prazo, apoiadas num modelo de negócios sustentável. Muitas destas surgiram na altura do virar do século e, entretanto, os jogadores são outros, os jogos mais jogados são outros, mas estas equipas mantêm-se no topo dos esports a nível mundial, sendo assim um exemplo de sustentabilidade num mercado emergente e volátil como o dos desportos eletrónicos. Algumas equipas

desta geração são os SK Gaming e os Evil Geniuses. A geração seguinte, que é relativa a equipas fundadas no médio da década de 2000, consiste também numa que trouxe muitos nomes de sucesso que ainda se destacam no mercado atual, sendo eles os Fnatic os SK Telecom T1 ou os CompLexity. Apesar de terem passado por momentos de altos e baixos ao longo do seu percurso, muitas das equipas sobreviventes dessa geração são sinónimo de dominância no mercado atual. A terceira geração aqui referida, que consiste nas equipas fundadas na transição da década de 2000 para a década de 2010, já é relativa às equipas que surgiram no atual ciclo de crescimento dos desportos eletrónicos e que começaram a destacar-se com o advento do LoL ou da Twitch. Alguns exemplos desta geração, são os Cloud 9, os Na'Vi ou os Invictus Gaming. A geração mais recente é referente a equipas fundadas após o meio da década de 2010. Estas equipas são um reflexo do mercado atual e das mudanças passadas pelo mesmo. Aqui já se verificam equipas desportivas a entrarem no mercado, equipas de figuras relacionadas com o desporto, como atletas ou empresários desportivos, equipas fundadas por grupos de investidores e também ainda algumas equipas fundadas por pessoas que vêm dos desportos eletrónicos.

Cada vez mais equipas têm vindo a ser compradas maioritariamente ou parcialmente por pessoas de fora do ecossistema, indo atrás de um investimento numa área em constante crescimento, não querendo deixar passar a oportunidade de puder recolher frutos desse crescimento. Apesar desse investimento externo ter vindo a aumentar o profissionalismo dentro dos desportos eletrónicos, e melhorando as condições que são oferecidas aos atletas, assim como as condições dentro das próprias organizações. No entanto, este investimento recorrente, tem vindo a deixar de lado o foco das equipas em criar um projeto sustentável e a visão a longo prazo tem-se tornado cada vez mais vaga. Tudo isto pode levar a problemas de grande ordem visto que muitas equipas declaram publicamente que estão longe do lucro (Cocke, 2018). Vários especialistas têm apontado, que atualmente tem sido investido dinheiro a mais em algumas equipas, o que leva a que as mesmas se esqueçam do seu modelo de negócios. Se os investidores começarem a procurar retorno ao seu investimento, isto pode levar a sérios problemas para algumas organizações. Sob a perspetiva de negócios, a história mostra que as equipas que optam por tomar riscos incontrolados, raramente sobrevivem. Um investimento repentino pode ser benéfico a curto prazo, mas a longo prazo de nada serve sem um modelo de negócios estruturado, combinado com uma estratégia bem arquitetada e uma visão concreta dos objetivos a alcançar. Apesar disso, várias equipas continuam a demonstrar um foco relevante no seu modelo de negócios e na sua sustentabilidade. Um bom exemplo disso são os Fnatic, que sempre se focaram em tornar-se numa organização independente, sem grande dependência de investidores externos e consequentemente, reduzindo a sua dependência de patrocinadores. Sendo uma organização relativamente antiga e que passou por uma crise financeira, certamente os Fnatic sabem como se adaptar a um mercado em constante mudança. Os Fnatic também sempre tentaram monetizar a sua marca, com um grande foco no merchandise. (Moed, 2019).

Apesar destas fontes alternativas de rendimento, o foco das organizações está nas competições e em encontrar talento que vença as mesmas. Nos desportos eletrónicos, a facilidade em montar um plantel internacional, pode ser atrativa para muitas equipas. Esta maior liberdade na escolha por parte das equipas, leva também a uma maior

liberdade de escolha por parte dos jogadores, o que realça a importância das equipas procurarem condições para atrair atletas. As equipas procuram as mais variadas maneiras de apoiar os atletas, desde condições de treino, treinadores, analistas, staff, rotinas de treino equilibradas ou até mesmo uma dieta saudável. Esta liberdade de escolhas leva ainda a constantes mudanças nos planteis das equipas. Outro aspeto a considerar desta liberdade, é que o mercado das equipas de desportos eletrónicos pode-se tornar num monopólio muito rapidamente, pois as melhores equipas podem captar mais facilmente talento internacional. Para combater esta instabilidade ao nível de transferências de jogadores entre equipas, muitas competições têm vindo a controlar as mesmas, definindo as janelas de transferências e também algumas limitações ao nível não só de transferências, mas também da construção dos planteis (Blizzard Entertainment, 2020) (Call of Duty League, 2020).

Um fator determinante no que toca ao investimento ou não no mercado internacional de atletas, passa pelas diferenças culturais. Borrego et al. (2012), afirma que no que toca a desempenho, é tão ou mais importante as dinâmicas de grupo, do que o talento dos membros de uma equipa. Dessa forma, os responsáveis de cada equipa, têm de tentar encontrar o equilíbrio entre o talento congregado da equipa e a harmonia da mesma. A diversidade cultural pode trazer vantagens e desvantagens. Ao nível da criatividade, que claramente é um fator determinante no sucesso de uma equipa, a diversidade cultural é bastante efetiva e benéfica, mas ao nível por exemplo da definição de uma rotina de treino e dos hábitos conjuntos da equipa, a diversidade cultural não ajuda, pois a visão dos atletas mais facilmente irá variar (Adler & Gundersen, 2007) (Scholz, 2012).

2.5.4 Atletas

Possivelmente o stakeholder mais importantes do ecossistema dos desportos eletrónicos, pois como em qualquer modalidade, sem atletas não há desporto. Chegar a atleta profissional de desportos eletrónicos é à imagem dos desportos tradicionais, uma tarefa complicada, que muito poucos praticantes conseguem alcançar. De forma a alcançar o profissionalismo, os praticantes terão de se especializar num certo videojogo ou num estilo muito próprio de videojogos onde se verifiquem títulos muito semelhantes (ex. CS:GO e Valorant). Esta especialização é semelhante à que ocorre nos desportos tradicionais, sendo que é a tal especialização que permite o atleta tornar-se num mestre de uma determinada modalidade. Assim como no desporto tradicional, a prática de várias modalidades numa fase mais inicial traz bastantes benefícios ao nível da performance. Uma das principais diferenças de uma carreira no desporto eletrónico para uma no desporto tradicional é o tempo de vida da mesma, pois uma carreira de atleta no desporto eletrónico é consideravelmente mais curta, o que justifica a incessante busca dos jogadores procurarem o máximo de dinheiro possível num curto espaço de tempo, porém com o crescimento dos desportos eletrónicos a abundância de talento é também cada vez maior, o que leva a que apenas as maiores estrelas tenham poder de negociação (Scholz, 2019).

Ao nível dos salários dos jogadores, se olharmos para as principais ligas mundiais podemos ter uma noção dos valores que os maiores atletas de desportos eletrónicos tendem a faturar. Na temporada inaugural da Overwatch League em 2018, o ordenado mínimo imposto pela organização da competição era de 50 mil dólares anuais e o

salário médio era de 60 mil dólares, no mesmo ano o salário médio da liga norte americana de LoL estava fixado nos 320 mil dólares. Leo “Faker” Sang-hyeok que é considerado como o maior jogador de sempre de LoL, recebe aproximadamente 2,5 milhões de dólares por ano, 1,8 milhões de dólares em patrocínios e 200 mil dólares em prémios. Em praticamente todos os atletas de desportos eletrónicos, os prémios de competição são um aspeto fulcral para a rentabilização das suas carreiras, segundo o site Esports Earnings (2021), 94 jogadores já ultrapassaram a marca de 1 milhão de dólares, sendo que o líder é Johan "N0tail" Sundstein, jogador de DOTA 2, é de verificar que a maior parte dos jogadores presentes no top 100 são jogadores desse jogo, porém, nesta lista só são analisados os prémios diretos resultantes da performance em uma competição, valores dos direitos de transmissão ou valores que as franquias recebem em competições fechadas como a LCS, nomeadamente percentagens dos lucros da competição, não são incluídos.

O salário e os prémios, são ganhos fundamentais no percurso profissional dos atletas, porém, há outras formas de obter algum vencimento, a mais recorrente tem sido o streaming. Muitos jogadores conseguem uma receita estável através do mesmo, principalmente quando são jogadores com alguma popularidade e com a sua legião de fãs. A norma em muitos jogadores é que de todo o vencimento anual, 50% venha do salário, 25% venha dos prémios e 30% do streaming. Os restantes 5% podem vir de outras fontes como merchandising. Em alguns casos o streaming pode ainda ser uma fonte de rendimento maior do que o salário e os prémios acumulados. Vários jogadores veem o streaming como uma opção de futuro e muitos até deixam de jogar competitivamente quando ainda estão em boa forma, porque o streaming pode ser uma fonte mais rentável de receita e também uma fonte menos stressante (Patterson, 2019).

Muitos são os jogadores que descrevem a carreira nos desportos eletrónicos como uma carreira extremamente cansativa, principalmente ao nível mental e muitos são os jogadores que abandonaram a mesma por causa de burnout, sendo que as declarações mais frequentes passam pela dificuldade que estes sentem em equilibrar uma vida saudável com uma preparação ótima. Nos últimos anos verifica-se cada vez mais uma chegada de novos jogadores ao ecossistema, pois para muitos jovens a ideia de ganhar a vida a jogar videojogos é bastante atrativa (Johnson & Woodcock, 2021).

Um fator que desgasta muito mentalmente os jogadores é a rotina diária que os leva a uma incerteza relativa ao que é trabalho e ao que é lazer, principalmente porque um dos principais passatempos de lazer que era jogar videojogos, agora passou a ser um trabalho. Esta mescla entre trabalho e lazer torna-se então num problema grave para o bem-estar mental do atleta, os jogadores ficam com dificuldades em relaxar, pois estão focados em tornarem-se melhores jogadores, perdendo também grande parte do prazer que tinham em jogar aquele jogo (Taylor T. L., 2012).

Douglas & Carless (2014) e Carless & Douglas (2016) abordam nos seus estudos, a carreira de um atleta de alta competição de uma forma mais holística e com base nos seus estudos, chegaram a uma conclusão de que existem três principais aspetos para o sucesso de um atleta e que todos os atletas devem considerar esses aspetos:

Performance – Este é o aspeto mais óbvio, pois o sucesso numa carreira desportiva, não acontece sem a performance. O aspeto da performance, destaca os objetivos que o atleta deve almejar alcançar, monitorização de habilidades e outros recursos necessários para prosperar numa competição e alcançar feitos. O objetivo da vitória e um objetivo chave no aspeto da performance. Quando é dada uma sobre importância no aspeto da performance, os atletas de elite tendem a sacrificar outros elementos da sua vida e sacrificar também relações pessoais que provêm de fora do desporto.

Descoberta – O aspeto da descoberta, refere-se à exploração de várias experiências relacionadas com a modalidade que o atleta pratica. Este aspeto destaca o desfrutar da modalidade em si, mantendo aquela vontade e prazer em jogar que o atleta tinha quando era mais novo. Ao contrário do aspeto da performance, a descoberta passa mais pela aprendizagem e pela diversão e bem-estar e não apenas no ganhar. Quando o atleta se foca no aspeto da descoberta, o desporto torna-se numa experiência mais agradável e num meio do atleta ter um estilo de vida que não teria se não fosse a sua carreira, como por exemplo no que toca a viagens, ao reconhecimento que os fãs têm por ele ou à oportunidade de fazer para da história na sua modalidade.

Relacional – O aspeto relacional, é relativo às outras pessoas, reflete a motivação extra que o atleta pode ter em estar atrás de um objetivo em conjunto com terceiros. Por norma os atletas sentem-se incentivados ao passar tempo com outras pessoas que conhecem no ambiente da modalidade que pratica, pois, está a criar relacionamentos novos e a despender tempo com pessoas que têm os mesmos interesses e que têm os mesmos objetivos que ele. Quando o aspeto relacional predomina, os atletas podem até valorizar mais as relações que surgiram graças à sua carreira do que alguns dos seus feitos desportivos.

De acordo com Salo (2017), a incorporação destes aspetos na vida diária do atleta pode ser a chave para uma carreira mais longa e saudável e tendo em conta as curtas carreiras que por norma os atletas de desportos eletrónicos usufruem e os problemas que esses mesmos atletas sofrem para encontrar um futuro após o seu término, a prolongação de uma carreira de forma saudável é um fator chave na vida dos jogadores.

Olhando então para a longevidade de uma carreira de atleta nos desportos eletrónicos, esta tende a ser ainda mais curta do que uma carreira no desporto tradicional. O desgaste mental é apontado como o principal fator de encurtamento de carreiras nos despostos eletrónicos, sendo que outro fator também referido é o facto dos desportos eletrónicos estarem numa fase de crescimento explosivo, o que leva a que o número de jogadores cresça exponencialmente e ainda mais num ambiente onde os mais novos que aparecem, já começam cada vez mais cedo a jogar videojogos (Salo, 2017) (Taylor, Watch Me Play. Twitch and the Rise of Game Live Streaming, 2018) (Smithies, et al., 2020) (Chaloner, 2020).

Smithies, et al. (2020), refere que os atletas de desportos eletrónicos passam por muitos problemas após o término da sua carreira, pois muitas vezes abdicam da sua formação académica para seguirem com a carreira, pois, por norma os anos em que os atletas começam a atingir o pico das suas habilidades é no final da adolescência e no

início da idade adulta. Uma hipótese que os jogadores podem explorar passa pelo trabalho dentro da área em que foram profissionais, seja como streamers, como treinadores, como comentadores/analistas ou até mesmo numa área de direção desportiva ou técnica. Nem todos os jogadores têm as capacidades necessárias para as profissões acima referidas, por isso muitos acabam mesmo por não conseguir permanecer na área.

Smithies, et al. (2020) acrescenta ainda quais são o conjunto de habilidades que um atleta de desportos eletrónicos tem como adquiridos e que possibilidades lhe podem dar num futuro profissional fora da área:

- Perceção e processamento visual;
- Perceção e processamento auditivo;
- Controlo de atenção e de foco;
- Rapidez de processamento de informação / rendimento cognitivo;
- Coordenação oculo manual;
- Comunicação especializada e eficiente;
- Adaptação a um ambiente de trabalho de escritório.

Todas estas capacidades podem ser úteis em várias carreiras, visto que todas podem ser proveitosas em ambiente de trabalho, como por exemplo o hábito que os atletas de desportos eletrónicos já tem no que toca a trabalhar várias horas em frente a um ecrã, pois, ao longo das suas carreiras foram criando estratégias para combater o desconforto físico e visual. A capacidade de processamento de forma geral também é útil em vários trabalhos, os autores acima referidos referem por exemplo que um atleta de esports seria por norma um potencial para ser controlador de tráfego aéreo, devido às necessidades de rápido processamento que o mesmo precisa de ter ao reagir a inputs visíveis num ecrã.

2.6 Stakeholders Primários de Suporte

2.6.1 Fornecedores de infraestruturas

Os fornecedores de infraestruturas têm um papel vital no que toca a alcançar o público. A infra estrutura de maior destaque e que mais é considerada fulcral para o desenvolvimento dos desportos eletrónicos na última década é o Twitch pela facilidade com que possibilitava a realização de transmissões em direto por parte de qualquer pessoa e ainda pela facilidade que o público tinha em seguir partidas nessa plataforma em comparação com as alternativas que existiam antes. Hoje em dia, qualquer pessoa pode transmitir em direto em várias plataformas como a Azubu, o YouTube ou até o Facebook e a competição entre plataformas também é cada vez maior no que toca ao aspeto

da transmissão em direto, o que leva a uma melhoria constante da qualidade destas plataformas, e quem ganha são todos os que querem transmitir e assistir (Scholz, 2019) (Chaloner, 2020).

Em relação a infraestruturas físicas, estas também são extremamente necessárias, é preciso haver locais para receber eventos, é preciso material para fazer esses eventos funcionarem. Algo que começa a aparecer são também arenas dedicadas inteiramente aos desportos eletrónicos. Para além disso, ainda são extremamente úteis para esta indústria, as instalações de treino, as LAN Houses e os bares de desportos eletrónicos também já começam a ser uma realidade (Scholz, 2019).

Todas estas infraestrutura de diferentes tipologias, ajudam a fomentar o desenvolvimento dos desportos eletrónicos, quer a nível global, como a nível local.

2.6.2 Prestadores de Serviços

Os prestadores de serviços da mais variada ordem, têm um papel fundamental no desenvolvimento dos desportos eletrónicos. Plataformas de informação como a Esports Observer, a ESPN Esports ou a RTP Arena em Portugal têm se desenvolvido bastante, criando um ambiente que pode ser comparado ao jornalismo tradicional, com uma cobertura vasta ao ambiente competitivo, ao mercado de transferências ou mesmo à história das competições em si. Entre outras plataformas a este nível, temos também plataformas focadas no estudo de mercado dos esports, na consultadoria ou até mesmo na análise analítica de um jogo (Scholz, 2019).

Para além destas plataformas, começamos a ver também agências a entrar no mundo dos desportos eletrónicos, como por exemplo agências de advogados que tratam de questões especificas deste mercado, ou agências de gestão de carreiras. A questão das apostas desportivas nos desportos eletrónicos também tem sido muito debatida nos últimos tempos, sendo que também já houve vários escândalos de match fixing nos últimos anos, que levaram inclusive a penas de prisão de alguns jogadores e irradicações de outros. No entanto, muito trabalho por parte de várias organizações, tem sido feito de forma a regular melhor o aspeto das apostas desportivas nos desportos eletrónicos e há que reconhecer que o mercado das apostas desportivas tem sido lucrativo para o mercado em geral, pois é uma maneira de melhorar a experiência da audiência. As casas de apostas, também são ainda um dos principais patrocinadores de equipas de desportos eletrónicos (LawInSport, 2016).

2.6.3 Fornecedores de Hardware

A aposta dos fornecedores de hardware no mercado dos desportos eletrónicos está relacionada com o facto dos mesmos serem aqueles que mais beneficiam com o sucesso deste mercado, por isso vão demonstrando um interesse contínuo de forma a rentabilizar a audiência destas modalidades. Como em qualquer ramo do desporto, os desportos eletrónicos necessitam de equipamento específico para a sua prática, neste caso o equipamento pode passar por ratos, teclados ou headsets. Todas estas marcas que desenvolvem os seguintes equipamentos, sabem que podem aproveitar o crescimento do mercado dos videojogos em geral, para fornecer equipamento para os jogadores e no caso dos praticantes mais competitivos, estes são ainda mais exigentes e estão dispostos a investir

mais num bom equipamento. Empresas como a Logitech ou a Intel, têm já há mais de dez anos, departamentos dedicados apenas ao mercado dos desportos eletrónicos. Desta forma os fornecedores de hardware, procuram destaque dentro deste mercado, patrocinando competições, equipas e atletas, usando mesmo estas equipas e atletas como parceiros estratégicos que podem catapultar as vendas, um pouco também há imagem de marcas de equipamento desportivo (Scholz, 2019).

2.6.4 Comunidades

As comunidades são uma forma de juntar todo o público num local virtual comum e todos juntos interagirem à volta do seu interesse em comum. Com o advento da internet, cada vez mais é possível concentrar todos os aficionados de alguma coisa em concreto no mesmo espaço. O ambiente dos desportos eletrónicos tem um grande aspeto de comunidade e essas coletividades são uma forma de receber novos aficionados e integrá-los logo no mundo dos desportos eletrónicos, com discussão sobre vários temas da modalidade e debates onde qualquer pessoa pode dar a sua opinião. Estas comunidades trazem um sentimento e pertença a quem faça parte dela e nos bons casos, ajuda a manter a ligação dos fãs à modalidade por mais tempo (Taylor T. L., 2012) (Scholz, 2019) (Chaloner, 2020).

2.7 Conclusão

O desenvolvimento futuro dos desportos eletrónicos depende da forma como os Stakeholders identificados poderão interagir, influenciar-se reciprocamente e representar-se em conjunto. É claro que os Stakeholders têm interesses convergentes mas também objetivos específicos.

A estruturação do ecossistema dos desportos eletrónicos dependerá do envolvimento dos Stakeholders no esforço de identificação, sistematização e reconhecimento que as autoridades, representando a sociedade, exigem para estarem tranquilas quanto às consequências do mesmo.

Das Produtoras de Jogos é esperada manutenção do domínio sobre o ecossistema, mas também uma maior atenção às expetativas dos restantes intervenientes. O sucesso futuro de alguns jogos pode estar condicionado pela perceção que Organizações, Clubes e Atletas podem ter da colaboração das Produtoras.

As Organizações de Competições procurarão desenvolver-se e apresentar-se como meios adequados ou tornar-se obsoletas e serem substituídas.

As Equipas competirão por sucessos desportivos, atraindo os melhores Atletas, procurando as Competições mais adequadas, com sustentabilidade financeira.

Os Atletas continuarão a crescer em número, procurando os jogos que mais os satisfazem e abandonando os que não respeitam os seus interesses.

A importância relativa dos diferentes Stakeholders não é uma fatalidade, mas sim o resultado de um período onde a estruturação e o associativismo foram negligenciados. Com uma maior representatividade, de forma estruturada, alguns Stakeholders podem explicar o ecossistema a todos que o querem entender e influenciar o seu desenvolvimento.

Para além de clarificar o papel dos diferentes intervenientes do ecossistema dos desportos eletrónicos e contribuir para a sua estruturação através do seu envolvimento sistematizado, este trabalho pode constituir uma base para futuras ações, incluindo o estudo mais aprofundado da importância relativa dos Stakeholders, das estratégias de desenvolvimento mais eficazes ou a construção de planos de ação com maior sucesso.

2.8 Referências Bibliográficas

Abanazir, C. (2018). Institutionalisation in E-Sports. Sport, Ethics and Philosophy, 13(2), 117-131.

Adler, N. J., & Gundersen, A. (2007). International Dimensions of Organizational Behavior. Boston: Cengage Learning.

Adomnica, M. (2018). Blizzard Starting to Shut Down Hearthstone Fan Leagues – How Will Community React? Obtido de The Patch Notes: https://thepatchnotes.com/2018/10/17/blizzard-starting-to-shut-down-hearthstone-fan-leagues-do-your-worst-community/

Allana, D. (2021). Valve unveils 2020 RMR stickers; announces points reset, coach limitations. Obtido de HLTV: https://www.hltv.org/news/31089/valve-unveils-2020-rmr-stickers-announces-points-reset-coach-limitations

Barakat, S. R., Boaventura, J. M., Freitas, L. P., & MacLennan, M. L. (2016). Legitimidade: Uma análise da evolução do conceito na teoria dos stakeholders. Revista de Ciências da Administração, 18(44), 66-80.

Blizzard Entertainment. (2020). Roster Construction Rules for 2021 Overwatch League Season. Obtido de The Overwatch League: https://overwatchleague.com/en-us/news/roster-construction-rules-for-2021-overwatch-league-season

Borrego, C. C., Silva, C., & Gerrero, J. P. (2012). Programa de Intervención psicológica para la optimizaeión del concepto de equipo (team building) en jóvenes futbolistas. Revista de Psicología del Deporte, 21(1), 49-58.

Bryson, J. M. (2004). What to Do When Stakeholders Matter: Stakeholder Identification and Analysis Techniques. Public Management Review, 6(1), 21-53.

Byers, P. (2018). Activision Blizzard has reportedly offered Call of Duty franchise slots to Overwatch League teams. Obtido de Dot Esports: https://dotesports.com/call-of-duty/news/activision-blizzard-has-reportedly-offered-call-of-duty-franchise-slots-to-overwatch-league-teams

Call of Duty League. (2020). 2021 Call of Duty League Roster Construction Rules. Obtido de Call of Duty League: https://callofdutyleague.com/en-us/news/2021-call-of-duty-league-roster-construction-rules

Carless, D., & Douglas, K. (2016). Promoting Mental Health in Youth Sport. Londres e Nova York: Routledge.

Carpenter, N. (2018). LFT OWL: Inside Overwatch League's off-season. Obtido de Dot Esports: https://dotesports.com/overwatch/news/lft-owl-inside-overwatch-leagues-off-season

Chaloner, P. (2020). This is Esports (and how you spell it). Croydon: Bloomsbury.

Cocke, T. (2018). How Do You Best Monetize an Audience? Esports Team Execs Weigh In. Obtido de The Esports Observer: https://esportsobserver.com/hive-recap-esports-organization-recap/

Darnall, N., Henriques, I., & Sadorsky, P. (2010). Adopting proactive environmental strategy: the influence of stakeholders and firm size. Journal of Management Studies, 47(6), 1072-1094.

Donaldson, T., & Preston, E. L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. The Academy Management Review, 20(1), 65-91.

Douglas, K., & Carless, D. (2014). Life Story Research in Sport: Understanding the Experiences of Elite and Professional Athletes through Narrative. Londres e Nova York: Routledge.

Eesley, C., & Lenox, M. L. (2006). Firm Responses to Secondary Stakeholder Action. Strategic Management Journal, 27(8), 765-781.

Esports Charts. (2018). Overwatch Contenders 2018 Season 1: China. Obtido em 24 de Março de 2021, de Esports Charts: https://escharts.com/tournaments/ow/owc-2018-china

Esports Earnings. (2021). Top 100 Highest Overall Earnings. Obtido em 2 de Julho de 2021, de Esports Earnings: https://www.esportsearnings.com/players/highest-overall

FIA. (2021). International Sporting Code.

Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Cambridge University Press.

Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A new Perspective on Corporate Governance. California Management Review, 25(3), 88-106.

Gundacker, K. (2020). CS:GO – All Major Champions until now. Obtido de esports.com: https://www.esports.com/en/csgo-all-major-champions-until-now-148595

Hamel, G., & Prahalad, C. (1994). Competing for the Future. Harvard Business Review, 94403-94407.

Hollingsworth, D. (2019). The current climate of World of Warcraft esports. Obtido de Esports Insider: https://esportsinsider.com/2019/12/world-of-warcraft-esports-present/

IPMAIA. (2016). ISMAI Legends 2016. Obtido de Instituto Politécnico da Maia: https://www.ipmaia.pt/pt/eventos/2016/ismai-legends

Johnson, M. R., & Woodcock, J. (2021). Work, play, and precariousness: An overview of the labour ecosystem of esports. Media, Culture & Society (Early Access).

Keiper, M. C., Manning, R. D., Jenny, S., Olrich, T., & Croft, C. (2017). No reason to LoL at LoL: the addition of esports to. Journal for the Study of Sports and Athletes in Education, 11(2), 143-160.

Langue, & Parole. (2019). The Great Book of Sports. White Star.

LawInSport. (2016). The Continued Rise Of ESport – Efforts To Combat Match Fixing And Improve Integrity. Obtido de LawInSport: https://www.lawinsport.com/topics/features/item/the-continued-rise-of-esport-efforts-to-combat-match-fixing-and-improve-integrity#references

Lewis, R. (2018). Exclusive: Recording of Meeting Regarding Contenders Surfaces, Confirms Downsizing. Obtido de VPEsports: https://www.vpesports.com/overwatch/exclusive-recording-of-meeting-regarding-contenders-surfaces-confirms-downsizing

Liquipedia. (18 de Janeiro de 2021). World Championship Series. Obtido de Liquipedia: https://liquipedia.net/starcraft2/World_Championship_Series

Mitrevski, L. (2018). Valve makes changes to Dota 2 Pro Circuit qualifications. Obtido de Esports Insider: https://esportsinsider.com/2018/09/dota-2-pro-circuit-valve/

Moed, J. (2019). This Entrepreneur Transformed Fnatic Into The Biggest Esports Brand In The World. Obtido de Forbes: How Do You Best Monetize an Audience? Esports Team Execs Weigh In

Partin, W. (2018). Blizzard's Ban on Third-Party Overwatch Apps Was Never About Competitive Integrity. Obtido de Variety: https://variety.com/2018/gaming/columns/blizzards-ban-on-third-party-overwatch-apps-was-never-about-competitive-integrity-1202961745/

Patterson, C. P. (2019). Shroud on why he'll never go pro "in anything, ever again". Obtido de Dexerto: https://www.dexerto.com/entertainment/shroud-on-why-never-go-pro-again-841913/

Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Nova York: Simon & Schuster.

Salo, M. (2017). Carrer Transitions of eSports Atheletes: A Proposal for a Research Framework. International Journal of Gaming and Computer-Mediated Simulations, 9(2), 22-32.

Scholz, T. M. (2012). Talent Management in the Video Game Industry: The Role of Cultural Diversity and Cultural Intelligence. Thunderbird International Business Review, 54(6), 845-858.

Scholz, T. M. (2019). eSports is Business. Siegen: Palgrave Macmillan.

Scholz, T. M., & Kordyaka, B. (2020). A Stakeholer Jorney Through the Bussiness Ecosystem of the Esports Industry. Proceedings of the 2019 Esports Research Conference, pp. 183-191.

Scholz, T. M., & Stein, V. (2017). Going Beyond Ambidexterity in the Media Industry: eSports as Pioneer of Ultradexterity. International Journal of Gaming and Computer-Mediated Simulations, 47-62.

Shixuan, Z. (2020). Esports help game developers become bigger players. Obtido de CGTN: https://news.cgtn.com/news/2020-07-02/Esports-help-game-developers-become-bigger-players-RNSWcsaMwg/index.html

Smithies, T. D., Toth, A. J., Eoin, C., Ramsbottom, N., Kowal, M., & Campbell, M. J. (2020). Life After Esports: A Grand Field Challenge. Frontiers in Psychology, 11(11).

Spiller, L., Kim, D.-H., & Hettche, M. (2018). Communication and Engagement Strategies for Promoting Division III College Sports: An Exploratory Study. Atlantic Marketing Journal, 7(2), 37-57.

Stubbs, M. (2018). Riot Games To Franchise The EU LCS 'League Of Legends' Tournament With €10.5 Million Buy In. Obtido de Forbes: https://www.forbes.com/sites/mikestubbs/2018/03/28/riot-games-to-franchise-the-eu-lcs-league-of-legends-tournament-with-e10-5-million-buy-in/?sh=56ac68141a01

Taylor. (2018). Watch Me Play. Twitch and the Rise of Game Live Streaming. NJ and Oxford: Princeton University Press.

Taylor, T. L. (2012). Raising the Stakes: E-Sports and the Professionalization of Computer Gaming. Cambridge: MIT Press.

Te, Z. (2015). GameSpot. Obtido de Valve Bans Pro Counter-Strike Teams For Match Fixing: https://www.gamespot.com/articles/valve-bans-pro-counter-strike-teams-for-match-fixi/1100-6424901/

theScore esports. (2019a). The Story of CS:GO: The Game That Never Dies. Obtido de YouTube: https://www.youtube.com/watch?v=H8Nv--NOU2k&t=799s&ab_channel=theScoreesports

theScore esports. (2019b). The Furry Who Beat Everyone: The Story of SonicFox. Obtido de YouTube:

https://www.youtube.com/watch?v=R77ZNA5n-Ok&ab_channel=theScoreesports

Thompson, B. (2015). *Let the egames begin*. Obtido de Financial Times: https://www.ft.com/content/64bfe382-412f-11e5-9abe-5b335da3a90e

Vitale, G. L. (2020). *Publishers & Game Developers: The mighty ones within*. Obtido de PricewaterhouseCoopers: https://www.pwc.de/en/technology-media-and-telecommunication/digital-trend-outlook-esport-2020/publishers-game-developers.html

TURISMO

1. Impacto da COVID-19 no Turismo: o novo paradigma das agências de viagens

Andreia Sofia do Carmo Mendes, Paulo Fernando Pereira Fabião Simões, Victor Manuel Oliveira Cruz dos Santos
Coimbra Business School - ISCAC,
Coimbra, Portugal
a2019120555@alumni.iscac.pt, pfsimoes@iscac.pt ORCID ID 0000-0002-3685-9162, vsantos@iscac.pt ORCID ID 0000-0003-3399-5414

1.1 Resumo e Abstract

O turismo é visto como um dos principais setores que contribui para a riqueza de grande maioria das economias. Em finais de 2019, dá-se início à maior crise da sua história. Com a declaração da Organização Mundial do Turismo (UNWTO), que a 11 de março de 2019 declarou a Covid-19 como uma pandemia, que a atividade turística foi interrompida abruptamente. O estudo apresentado centra-se nas agências de viagens portuguesas que enfrentam diversas dificuldades, quer a nível financeiro quer a nível operacional, decorrentes do coronavírus. O turista é cada vez mais digital e, consequentemente, as agências de viagens têm procurado dar resposta a um novo paradigma que vai mudar o modelo tradicional das agências de viagens tal como se conhece.

Palavras Chave – Turismo, Covid-19, Marketing Digital, Agências de Viagens

JEL Classification: Z3 – Z330 – M31

Tourism is seen as one of the main sectors that contributes to the wealth of the vast majority of economies and, at the end of 2019, the biggest crisis in its history begins. Since the World Tourism Organization (UNWTO) on March 11, 2019 declared Covid-19 to be a pandemic, tourist activity has abruptly stopped. The study presented focuses on portuguese travel agencies, which currently face various difficulties, both financially and operationally, resulting from the coronavirus.Toursists are increasingly digital and, consequently, travel agencies have sought to look for a response to this new paradigm that will change the traditional model of travel agencies as we know it.

Keywords – Tourism, Covid-19, Digital Marketing, Travel Agencies

JEL Classification: Z3 – Z330 – M31

1.2 Introdução

O turismo apresenta-se como atividade fundamental da estratégia política de numerosos países e é considerado como um dos principais catalisadores do desenvolvimento económico, de melhoria da formação dos cidadãos e de proteção patrimonial, cultural e ambiental. Além disso, "(...) o turismo é um importante fator na criação de novos

territórios turísticos e de reconhecimento e fruição de diferentes patrimónios (re)funcionalizando novos espaços de lazer dando-lhes novos usos e significados" (Simões, 2016, p.160).

De acordo com a UNWTO (Organização Mundial do Turismo), o turismo é um fenómeno económico e social, mas também geográfico, sendo a indústria com maior crescimento e a maior exportadora de serviços. Neste sentido, o turismo é visto como uma atividade fundamental para o desenvolvimento económico ao produzir receitas e rendimentos para os territórios, estimulando a compra de bens e serviços na região recetora por parte dos turistas. Os primeiros vestígios da atividade turística já remontam aos tempos da Babilónia, com a deslocação de grupos nómadas com interesses económico, religioso e de conquista expansionista de territórios. Mas o seu desenvolvimento começou a sentir-se em meados do Século XVII com a "Grand Tour", que os jovens ingleses aristocratas realizavam pela Europa Central completando os seus estudos, mas também era uma forma de adquirirem novas experiências, no contacto direto com outras realidades e culturas. No entanto, foi a partir do século XIX, com a Revolução Industrial e o desenvolvimento tecnológico e social, que se assistiu a uma rápida expansão do turismo. Com a democratização dos tempos livres, do direito às férias pagas, da melhoria e desenvolvimento dos transportes, do alojamento turístico e qualidade de vida das pessoas nascia assim "a necessidade de conhecer outros locais, culturas e pessoas" (Ramos & Costa, 2017). Ao longo das décadas o turismo foi sofrendo alguns avanços e recuos na sequência de alguns acontecimentos histórico-políticos, nomeadamente com a Primeira Guerra Mundial, a Grande Crise de 1929 e a Guerra Civil de Espanha, que se repercutiram negativamente na atividade turística, mas, é sobretudo com a Segunda Guerra Mundial que o turismo entra em declínio. Entre os anos de 1950 e 1973 assiste-se a uma massificação do turismo de sol e praia, havendo uma grande procura por destinos que se concentravam nas zonas litorais e levando à concentração turística nas épocas estivais e a um elevado grau de sazonalidade turística. Com o século XXI ocorre uma viragem no turismo, os turistas procuram novos locais e novas experiências despertando assim o interesse para o contacto com a natureza.

De acordo com Cravidão (2011, p.36), "no início do século XXI o planeta está exposto direta ou indiretamente, ao fenómeno do turismo" despertando o interesse pelo turismo nas diferentes economias mundiais devido ao seu contributo na riqueza dos países. O turismo assume-se assim como um fenómeno geográfico e um fator económico à escala global (Simões, 2016).

Segundo a World Travel & Tourism Council (WTTC, 2020), em 2019, o setor do turismo foi responsável por 10,3% do Produto Interno Bruto (PIB) mundial e por 330 milhões de postos de trabalho, diretos e indiretos. Uma em cada dez pessoas estão empregadas na área do turismo, permanecendo a tendência de crescimento de riqueza e emprego na economia global. O setor de viagens e turismo registou um crescimento de 3,5%. A exportação de visitantes gerada foi de 1,7 biliões de dólares (6,8% do total das exportações) e o investimento de viagens e turismo, em 2019, foi de 948 biliões de dólares (4,3% do investimento total). Neste mesmo ano, o turismo registou um total de 1.460 milhões de chegadas de turistas, representando mais 5% em relação ao ano 2018 (UNWTO, 2020). Para Portugal, o turismo carateriza-se como a maior atividade económica exportadora do país, sendo responsável por

52,3% das exportações de serviços e por 19,7% das exportações totais e contribuiu com 8,7% para o PIB no ano de 2019. De acordo com os dados da Conta Satélite do Turismo (INE,2020), a chegada de turistas internacionais, em Portugal, totalizou os 24,6 milhões, correspondendo a um crescimento de 7,9% face ao ano anterior (mais 7,5% em 2018).

O ano 2019 foi o melhor ano para o turismo global e por isso as previsões dos principais organismos internacionais e nacionais do turismo eram de otimismo, perspetivando-se um crescimento de cerca de 4% (1.6 milhões de turistas internacionais). Contudo, o setor acabaria por ser severamente afetado pela crise pandémica provocada pelo Coronavírus da Síndrome Respiratória Aguda Grave 2 (Covid-19) que teve o seu início na China, na cidade de Wuhan, de onde rapidamente se alastrou a outras regiões do mundo. O turismo é feito de pessoas para pessoas e estas são as principais afetadas com a pandemia em termos económicos, sociais e psicológicos, em consequência da necessidade de distanciamento e isolamento social inerente ao combate à doença da Covid-19. O que nos indica que o turismo é uma atividade global de grandes fluxos circulatórios de pessoas e bens.

Nasce assim um novo paradigma do turismo, que emerge num período de grande incerteza quanto ao seu impacto global e durabilidade, pois dada a natureza da pandemia e das medidas que foram impostas para evitar a propagação do vírus todo o setor se viu impedido de continuar a funcionar. A pandemia desencadeou uma retração generalizada da atividade económica, originando impactos sem precedentes e consequências severas de ordem psicológica, económica e social à escala mundial.

Nos dias de hoje, encontramos um turismo mais frágil, uma vez que se encontra muito dependente da evolução favorável da pandemia, mas também resiliente e em busca de novos produtos e experiências turísticas que satisfaçam as reais necessidades dos seus clientes. O tipo de turismo praticado atualmente é muito diferente de tempos pré-pandemia. Pela sua singularidade, e ao contrário de outros serviços, o turismo não é possível experienciar sem ser “in loco”. É por esse motivo que o setor tem sido dos mais afetados, uma vez que pela falta de confiança e de segurança transmitida o turista acaba por adiar a decisão de viajar

1.3 Turismo e Covid-19

Desde o início da pandemia provocada pelo SARS-CoV2 que “toda a cadeia de valor do turismo ficou sujeita a um choque da procura” (Henriques et al., 2020, p.3), gerando uma quebra repentina de receitas nas empresas a nível global. Devido à rápida transmissão do vírus numa esfera global foi necessária a adoção de medidas dramáticas para o setor: encerramento de fronteiras, obrigatoriedade de realização de testes de despiste à doença, quarentena imposta no regresso ao país de origem ou no destino (em alguns países, como por exemplo no Reino Unido, a quarentena é suportada pelo cliente em unidades de alojamento definidas pelo governo); obrigatoriedade de preenchimento de formulários online para registo da viagem (Passenger Locator Card). Estas medidas, bem como o receio de os turistas contraírem a doença, desincentivam as pessoas a viajar, refletindo-se numa acentuada

quebra na procura por viagens e diminuição de passageiros nos aeroportos, impactando todo o setor a nível económico e social.

De acordo com os dados apresentados pela UNWTO, em 2020 registou-se o pior ano para o turismo, sofrendo uma quebra de 74% nas chegadas internacionais, recuando 30 anos da sua história. Registou-se um abrandamento nas viagens, chegando a uma paralisação entre abril (- 97%), maio (- 96%) e junho (- 91%), representando uma perda de 1.3 biliões de dólares em receitas de exportação do turismo internacional, sendo onze vezes superior à perda registada durante a crise económica de 2009 (UNWTO, 2021). Estão, por isso, em risco cerca de 100 a 120 milhões de postos de trabalho diretos e outros tantos milhões de empregos indiretos que se viram afetados pela interrupção abrupta da atividade turística.

Quanto à aviação, segundo a International Air Transportation Association (IATA, 2021), a procura por viagens aéreas registou uma quebra de - 65,9% face ao ano homólogo de 2019. A mesma tendência aconteceu a nível da Europa, tal como já era expectável, devido às sucessivas imposições de restrições de viagens aos estados-membros.

No espaço de poucos meses, o turismo passa de um sistema de overtourism, que se vinha a verificar em muitos dos destinos mundiais, para no-tourism (Dodds & Butler, 2019; Seraphin et al., 2018 cit.em Gössling et al., 2020), devido à falta de visitantes provocada pela pandemia de coronavírus. Cidades como Barcelona, Veneza, Milão, que todos os anos recebiam milhares de turistas nas suas ruas, estiveram meses "despidas". Lisboa e Porto, cidades que nos últimos anos se estavam a consolidar no mercado turístico e a atrair cada vez mais turistas, enfrentaram as mesmas dificuldades.

Os grandes centros urbanos deixaram de ser atrativos para as pessoas, uma vez que não reuniam condições de segurança. Na verdade, se a pandemia gerou impactos negativos a nível económico e social, também criou uma nova oportunidade para a descoberta de novos locais e experiências, incentivando as "pessoas a viajarem localmente" (Hall et al.,2020, p.587). No Verão de 2020 constatou-se um "boom" na procura por destinos de natureza, que permitiam aos turistas estarem afastados do perigo de contrair o vírus e puderem desfrutar de uns dias de férias tranquilamente. Gössling, Scott & Hall (2020, p.15) defendem que esta crise gerada pela pandemia é uma "(…) oportunidade de transformar o sistema global do turismo de acordo com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável" da UNWTO e Agenda 30. De acordo com os autores, é o momento para os destinos turísticos se adaptarem a esta nova realidade e repensar o turismo numa vertente sustentável.

O setor das viagens e turismo tem passado por sucessivos avanços e recuos face à situação pandémica do país e das medidas de restrição que o governo foi adotando no combate à pandemia. Temos como exemplo, Inglaterra, mercado importante sobretudo para a zona do Algarve, que após a realização da "Champions League", que decorreu em maio de 2021 na cidade do Porto, e com a informação de aparecimento de novos casos de coronavírus em cidadãos ingleses após a realização do evento desportivo, levou o governo inglês a impor quarentena para todos

aqueles que tivessem viajado para Portugal. Esta medida originou sucessivos cancelamentos de reservas de voos e hotéis, na maioria com destino ao Algarve, prejudicando o turismo da região.

No mês de junho de 2021, a variante Delta já é dominante no território português, registando-se um aumento de novos casos diários e de mortes, embora muito abaixo dos números registados em janeiro. Neste sentido, o país entra na lista vermelha, ao ser considerado um destino de risco de contaminação, levando a Alemanha a proibir as viagens entre Portugal, inclusivamente para os voos em trânsito para outro destino. Medida que, poucos dias depois, acabaria por ser levantada, por a Comissão Europeia ter dado um parecer negativo face a esta tomada de decisão por parte do governo de Angela Merkel.

Na mesma altura, também os portugueses se viram, por algum tempo, privados de se deslocar nalgumas zonas do país, face à alta incidência de novos casos diários que se registavam, como foi o caso da área metropolitana de Lisboa.

Dada a imprevisibilidade de alteração das restrições de viagens, a decisão de viajar, atualmente, é mais ponderada e cuidadosa, bem como a procura e recolha de informação sobre o destino e formalidades necessárias à viagem. Fatores como o "custo, o conforto e segurança" (TravelBI, 2020) terão um grande peso no momento da tomada de decisão de viajar. Um outro fator muito importante para a retoma do turismo é a recuperação da confiança do cliente. O turista está desejoso de voltar a "explorar o mundo", no entanto receia ficar "fechado" num país desconhecido, adoecer e ter dificuldade de regressar ao seu país de origem. Até que a situação pandémica não esteja controlada, as viagens com maior procura serão para o mercado interno ou para destinos que ofereçam voo direto e com pouco tempo de duração. Regiões como Madeira e Açores, que oferecem segurança e uma grande diversidade de atividades em contacto com a natureza, continuam a fazer parte das preferências dos portugueses no momento de escolha do destino de férias.

Tudo isto levanta algumas questões: como vão os agentes turísticos reconstruir o turismo pós-covid-19? Que mecanismos os agentes turísticos utilizam para estabelecer relações com os seus clientes e recuperar a sua confiança?

As previsões da UNWTO para retomar ao nível de crescimento do turismo internacional alcançado no ano de 2019 são de dois anos e meio a quatro anos. No entanto, requer cautela e repensar na atividade turística de forma a que não fique tão exposta a fatores externos, como foi o caso desta pandemia. A percentagem de população vacinada na Europa tem vindo a crescer satisfatoriamente e, ao longo dos meses, tem-se sentido um aliviar das restrições de viagens, fator muito favorável para uma evolução positiva da atividade turística.

1.4 O turismo e as novas tecnologias digitais

O setor turístico, além das dificuldades de operação provocadas pela pandemia, depara-se com um novo desafio, que muito embora já se tenha vindo a verificar há algum tempo, requer neste momento uma maior atenção dos agentes de viagens no conhecimento do perfil do cliente. O "novo" turista tem cada vez menos interesse em seguir as multidões, é um turista individualizado e muito mais interessado em perseguir as suas próprias preferências e horários (Buhalis & Law, 2008). É um turista mais "verde", em busca de experiências únicas e autênticas. Pela facilidade de acesso à informação é também mais informado.

As novas tecnologias e a internet vieram "mostrar às pessoas que podem encontrar com maior rapidez e a qualquer momento as informações que necessitam" (Cunha & Abrantes, 2019, p.285). Estes pontos foram intensificados com a pandemia, uma vez que as pessoas se viram "obrigadas" a permanecer nas suas casas e sempre ligadas à internet para desempenhar as suas funções profissionais ou de puro entretenimento.

O turismo é um dos setores que mais tem beneficiado das novas tecnologias, na medida em que a internet e os serviços web permitem ao turista explorar novos destinos. A planificação e gestão da viagem está cada vez mais ao alcance do turista. Buhalis & Law (2008) referem que, na atividade turística, a internet veio reformular o modo como a informação é partilhada e a forma como as pessoas planeiam e consomem o turismo.

Se o digital permite maior rapidez na pesquisa de informação do destino turístico, por outro lado assume uma extrema importância para o setor, uma vez que através de um conjunto de ações permite atrair novos clientes e fortalecer o relacionamento entre si. Além disso, a aposta no marketing digital permite às empresas turísticas melhorar o seu posicionamento e competitividade no mercado.

Hoje, quando se planeia um destino, deve-se ter em conta a importância das aplicações tecnológicas que permitam ao cliente melhorar a sua experiência turística no local e incorporar toda a informação necessária para a realização da sua viagem (bilhetes de avião, comboios, tours).

Relativamente à importância das novas tecnologias em tempos de pandemia, segundo Sigala (2020), a tecnologia é apontada como a solução no combate ao Covid-19 para reabrir o turismo e a economia, seja por exemplo, através de aplicações de rastreamento de mobilidade; uso de serviços sem contacto; passaportes de saúde digitais e de controlo de identidade; distanciamento social e tecnologias de controlo de aglomeração; recurso a robots para entrega de materiais, desinfeção e esterilização de espaços públicos, medição de temperatura.

Na atualidade, o planeamento de uma viagem requer mais cuidados na análise criteriosa sobre as condições para viajar e de saúde do país de destino, bem como na avaliação da condição do turista face ao certificado digital europeu. Nesse sentido, em finais do segundo trimestre de 2020, a Comissão Europeia lançou a plataforma web Re-Open EU, também disponível nos dispositivos móveis. Esta plataforma permite às pessoas não só consultar informações específicas por país, atualizadas e em tempo real, mas também obter informações sobre os requisitos

de viagens para o destino, como a necessidade de quarentenas, realização de testes ou da apresentação do certificado digital covid.

Entende-se assim que o digital assume um papel fundamental para o setor do turismo, permitindo aos agentes turísticos aceder a esta plataforma, obter informação atualizada de modo a melhor aconselhar o cliente sobre a sua intenção de viagem. A criação e utilização de aplicações mobile também são essenciais para o acompanhamento, aviso de situação pandémica do país, bem como no rastreamento de possíveis novos casos de contágio por coronavírus.

Com a pandemia, e à medida que a população ia sendo vacinada, houve também a necessidade de criação do Certificado Digital Covid da EU, de modo a harmonizar as regras de viagens dentro da Europa. Este certificado visa facilitar a circulação segura e livre dentro de EU, dispensando as pessoas da realização de novos testes ou quarentenas no país de destino. De acordo com as orientações da Comissão Europeia, o certificado digital da UE abrange três tipos de certificados: o certificado de vacinação que comprova que a pessoa foi vacinada contra a Covid-19; certificado de testes que atesta que a pessoa tem resultado negativo e, por último, o certificado de recuperação que comprova que a pessoa teve Covid-19, mas que já recuperou da doença. Contudo, é preciso que as populações ganhem uma maior consciência coletiva, adotando comportamentos e atitudes que se assumam mais responsáveis. A pandemia afeta todos e, nessa medida, é imperativo que se desenvolva uma cidadania, que reflita a segurança das pessoas para minimizar risco de colapso económico e financeiro dos Estados, que se reduzam assimetrias de desigualdade social e se potencialize um futuro mais esperançoso. O mundo digital tem tido um papel fundamental no combate a esta pandemia em todos os quadrantes micro e macroeconómico, mas também social. Se esta pandemia tivesse acontecido há 30 anos, certamente que as medidas que presentemente se adotaram não teriam sido possíveis, o que seria desastroso, tal como aconteceu entre 1918-1921 com a gripe espanhola. É Harari (2018) quem alerta que, apesar dos inúmeros óbitos a lamentar que o Covid-19 trouxe, presentemente estamos em muito melhores condições no combate pandémico do que os nossos pais e avós. Veja-se a rápida descoberta de vacinas, o apoio logístico no Serviço Nacional de Saúde e a comunicação à distância com inúmeros canais digitais que permitiram ter acesso ao teletrabalho.

O Digital veio para ficar, mas importa também ter a consciência dos seus riscos. A inteligência artificial tem ganho cada vez mais terreno, desde o 11 de Setembro de 2001, e tudo indica que as suas potencialidades são ilimitadas (Simões, 2020).

Também Harari (2016) alerta para este fenómeno de risco mundial, quando nos refere que os Estados se não cooperarem entre si no sentido de criarem regras (com exceção da China) em que todos possam estar de acordo e cumpri-las integralmente, podemos emergir numa Ditadura Digital. Se assim for, o turismo poderá ser um dos eleitos para a recolha de Big Data e consequente análise algorítmica e biométrica, dada a sua dimensão global à escala geográfica e económica (Simões, 2020).

Este é um risco também para o turismo, dado que, sendo um setor de grandes fluxos de pessoas e bens, como já referido, pode também ele ser "monopolizado" para o controlo e monitorização. Os Estados podem fazer uso das informações pessoais dos turistas à escala global para estabelecer uma internacionalização de cooperação, ou não, entre eles. O risco emerge quando os estados entram em conflito de interesses, como é inevitável, veja-se o caso da Rússia, EUA e China. Assim, quem detiver maior capacidade de recolha e análise da "data" é quem está em melhor condição para criar as regras nas relações internacionais entre os diferentes estados. A guerra do século XXI já não é bélica como em eras anteriores, ela é agora fundamentalmente biotecnológica.

No entanto, o fenómeno pandémico que se vive, também pode trazer alguns benefícios ao setor do turismo. Se no passado recente o turismo era um setor em clara implosão, com o aumento de pressão nos territórios, com as restrições impostas pelo Covid-19 já não é assim. Os fluxos estão mais distribuídos, os destinos mais variados e selecionados pelos turistas para se cumprir com o distanciamento, as rotas mais distribuídas e os packages reinventaram-se. Assim, destinos como Lisboa e Porto, estão hoje menos concentrados nos fluxos, logo o seu território está com menos pressão de carga populacional, mais sustentável e atrativo. Na Europa também se assiste a este novo paradigma que há muito se reclamava. A cidade de Roma está com o seu espaço urbano mais circulável, Veneza pela primeira vez, desde há muitas décadas, tem as suas águas límpidas, sem poluição. Por isso, esta é a grande oportunidade que os responsáveis políticos, empresários e agentes turísticos têm para repensar o setor que se quer mais competitivo, pela diversidade de experiências, pelo controlo dos fluxos, (re) distribuindo-os, e pela urgente diminuição de pressão de carga nos territórios turísticos, pois sem eles não pode existir um setor que tanto contribui para os planos económico e social.

O digital e a sua difusão à escala global podem e têm sido um recurso fundamental para (re)criar um turismo mais sustentável e ecológico, sem perder a sua importante dinâmica económica. A difusão dos territórios turísticos, e consequente promoção, é atualmente realizada à distância, com recurso aos diferentes canais digitais. Cabe aos seus agentes e operadores turísticos promovê-los de forma que as reservas não ultrapassem o limite de carga que os territórios podem dar, redistribuindo-as pelos diversos destinos disponíveis com equivalente força atrativa na oferta. Por outro lado, na vertente do turismo de negócios, os operadores têm aqui uma nova oportunidade de criar um mercado de nicho, dado que as restrições do Covid-19, trazem a necessidade de reformular a oferta. Presentemente, os negócios podem ser realizados à distância com preços mais competitivos, os agentes turísticos podem ter aqui um papel intermediário e organizativo dos eventos empresariais, sejam eles de concretização, sejam na promoção dos negócios entre as diferentes empresas e em diferentes países, interagindo entre si à distância.

A digitalização será a alavanca do futuro, não só no turismo, mas também nos eixos considerados pela comunidade internacional como são a descarbonização, sustentabilidade ambiental, a adoção plena da economia circular e da transição energética. As empresas terão, inevitavelmente, de integrar no digital o seu processo de produção e interação com os clientes, se não querem perder posicionamento face aos mercados cada vez mais competitivos.

Para que a manutenção do crescimento da internacionalização da economia nacional se fortaleça, o grau de competitividade das empresas e dos agentes económicos fará toda a diferença. Mesmo o setor do turismo, que detém um grande número de PME´S, se não avançar para um nível digital adequado terá um impacto negativo.

É certo que a digitalização da economia é disruptiva, mas também irá trazer inúmeras oportunidades de valor acrescentado. A indústria 4.0 e o novo modelo de rede 5G são elementos chave para o sucesso das empresas em geral e para os agentes ligados ao setor do turismo. Será pela afirmação da indústria 4.0 que se garantirão padrões estáveis de produção e de consumo, promovendo maior produtividade, reduzindo custos e melhor satisfação do cliente, o que pode também significar um maior grau de fidelização.

Assiste-se cada vez mais, e pensamos que será a tendência no futuro muito próximo, à realização de eventos empresariais com recurso ao digital, no sentido de incrementar a sua visibilidade e maior alcance.

Em suma, este é um período chave, o da transição, pois transforma o modelo de negócio e reinventa o processo da criação de valor, minimiza o desperdício e eleva a customização. É esse o grande desafio que as empresas irão enfrentar na próxima década.

1.5 Metodologia

Os dados apresentados neste estudo baseiam-se numa pesquisa realizada no âmbito da dissertação de mestrado intitulada “O Marketing Digital no Turismo: O Caso das Agências de Viagens” realizada na Coimbra Business School, ISCAC.

A metodologia aplicada a este estudo foi a quantitativa, com recurso a um inquérito por questionário, elaborado no Google Forms, dirigido aos agentes de viagens. A sua elaboração teve como objetivo analisar a importância do marketing digital nas agências de viagens e turismo, nomeadamente no período da pandemia. Para além disso, o questionário visava perceber como é que os agentes de viagens encaram a nova realidade de trabalho e se relacionam com as novas tecnologias.

O questionário foi lançado online no Facebook em grupos ligados a agentes de viagens, enviado diretamente por correio eletrónico à rede de contactos profissionais e para as agências de viagens localizadas em Portugal Continental e Regiões Autónomas (Madeira e Açores). Esteve disponível online num período compreendido entre o dia 6 de maio e 30 de julho de 2021, obtendo-se um total de 140 respostas.

O questionário era composto por dezanove questões dividido por três grupos. O primeiro grupo pretendia analisar o perfil sociodemográfico dos inquiridos, tal como: sexo, idade, habilitações literárias, distribuição geográfica, número de anos de experiência profissional e o hábito dos inquiridos da partilha nas suas redes sociais de conteúdos profissionais.

No segundo grupo, pretendia-se fazer uma caraterização do "mundo" digital nas agências de viagens e turismo, questionando a existência de um website da própria agência e quais os serviços que disponibilizavam ao cliente, bem como a identificação das redes sociais nas quais estavam presentes. Neste grupo foi feita ainda uma questão de modo a compreender quais os canais que as agências de viagens mais utilizaram durante o período de confinamento e de encerramento temporário das lojas físicas.

No terceiro grupo, o objetivo era averiguar o impacto da Covid-19 nas agências de viagens e qual a importância do marketing digital na atualidade para este setor. Nesse sentido, as questões foram elaboradas de modo a compreender se haveria concordância junto dos profissionais de que a adoção de estratégias de marketing digital permitirá alavancar o negócio, torná-lo mais competitivo no mercado e obter uma relação mais próxima com o cliente.

No desenvolvimento do questionário, na maioria das vezes, foram adotadas questões fechadas, com possibilidade de resposta tipo escala, escolha múltipla e apenas quando referida a opção "Outra" era dada a possibilidade ao inquirido de dar uma resposta aberta. A escala utilizada para medir as respostas dos inquiridos, foi a escala Likert, que permitiu averiguar o grau de concordância e importância com determinada afirmação, onde o mínimo é 1 e o máximo é 5.

1.6 Resultados obtidos

Conforme apresentado na tabela 1, constatou-se que, do total dos 140 inquiridos, 83.0% são do género feminino e os restantes 17.0% masculino. Este dado poderá revelar que a área das agências de viagens desperte maior interesse nas mulheres.

Em relação às idades da amostra, é na faixa etária entre os 35 e 44 anos (45.0%) que se enquadra o maior número de inquiridos, seguindo-se a dos 45 e 54 anos (26.4%). Os inquiridos mais jovens (até 24 anos) representam apenas 2.1%. Dos dados recolhidos, verificou-se que a idade média dos inquiridos é de 41 anos.

Relativamente às habilitações literárias, constata-se que 71.0% (99) dos inquiridos apresentam formação de nível superior, dos quais 62% tem licenciatura, 6% com mestrado, 2% com pós-graduação e 1% com doutoramento. Dos restantes 41 inquiridos, 15% são detentores do ensino secundário e 14% de um curso técnico profissional (tabela 1).

Tabela 1. Caraterização sociodemográfica

		N	%
Género	Masculino	24	17.0

	Feminino	116	83.0
Faixa Etária	Até 24 anos	3	2.1
	Entre 25 – 34 anos	27	19.3
	Entre 35 – 44 anos	63	45.0
	Entre 45 – 54 anos	37	26.4
	Entre 55 – 64 anos	10	7.2
	Mais de 65 anos	0	0
Habilitações Literárias	Ensino Secundário	21	15.0
	Curso técnico-profissional	20	14.0
	Licenciatura	86	62.0
	Pós-Graduação	3	2.0
	Mestrado	9	6.0
	Doutoramento	1	1.0

Fonte: Elaboração própria

Em termos da distribuição geográfica das agências de viagens que responderam ao inquérito, a zona Norte do país foi onde se registou maior número, com 47 respostas, seguindo-se a zona de Lisboa e Vale do Tejo (39) e Centro (32). A zona do Algarve regista 6 resposta e o Alentejo apenas 2. Quanto às Regiões Autónomas, em primeiro surgem os Açores (9) e de seguida a Madeira (5).

Os inquiridos foram questionados quanto ao número de anos de experiência na área das agências de viagens, o que nos permitiu concluir que a média do total da amostra é de 13 anos.

Para 77.0 % dos inquiridos, a utilização das próprias redes sociais para partilha de conteúdos profissionais é uma realidade, com o intuito de divulgar o seu trabalho e ou comunicar com os seus clientes, os restantes (23.0%) demonstram não ter esse hábito.

Estes dados fazem antever que os inquiridos têm uma relação com os canais digitais, estão familiarizados com as funcionalidades e reconhecem as potencialidades do seu uso.

No que diz respeito à presença *online* das agências de viagens, observa-se que já é uma realidade, sendo que, do total dos 140 inquiridos, 89.0% refere ter um *website*. Os serviços que as agências de viagens mais disponibilizam no seu website, de acordo com os dados recolhidos, são: informação de produtos e serviços (92.0%); compras *online* como seja na reserva de pacotes turísticos, voos, transferes, tours, rent-a-car, seguros de viagens, entre outros) com 68.0%, seguindo-se as *newsletters* (62.0%). O contacto com o cliente ocupa a quarta posição com 44,8%, de seguida na sétima e última posição encontra-se o agendamento de reuniões presenciais (35.2%), o atendimento *online* (29.6%) e por último, o assistente virtual (*Chatboots*) com 12.0%.

Quanto à utilização das redes sociais, no total do universo estatístico, verifica-se que o Facebook é a rede mais utilizada com 136 respostas, seguindo-se o Instagram com 111 respostas. O Linkedin ocupa a 3ª posição com 43 respostas, o Youtube com 20 respostas e com apenas 8 respostas está o Twitter.

No questionário procurou-se perceber quais os canais de comunicação que os inquiridos mais utilizaram durante o confinamento, devido à pandemia Covid-19 que obrigou a um afastamento social.

Os resultados obtidos indicam que, durante este período, os inquiridos utilizaram muito o "*e-mail*" (75) para comunicar com os seus clientes, seguindo-se o telefone com 56 respostas. As redes sociais foram o terceiro canal mais utilizado com 45 respostas. Em contrapartida, os canais mais tradicionais como a carta e ou o fax foram pouco ou nada utilizados.

Quanto às reuniões virtuais, verificou-se alguma discrepância, sendo que 21 inquiridos referiram que tinham sido regularmente utilizadas e 18 inquiridos mencionaram terem sido muito utilizadas, para os restantes foram pouco ou nada utilizadas.

Observando a figura 1, respeitante aos canais de comunicação que os inquiridos pensam continuar a utilizar no relacionamento com os seus clientes num período pós pandemia, constata-se que a maioria referiu o *e-mail* (131), o telefone (120) e, de seguida, as redes sociais (102). Estes dados já seguem o grau de utilização no tempo em que estiveram em confinamento e, nalguns casos, entende-se que poderão ser uma aposta das agências de viagens, uma vez que terão verificado que permite maior rapidez na interação e alcance de diferentes públicos e mercados.

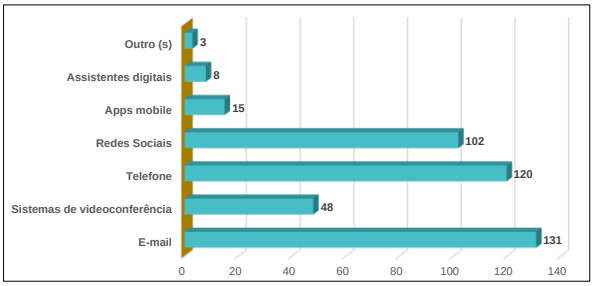


Figura 2- Canais de comunicação que os inquiridos pensam utilizar no relacionamento com os seus clientes no pós-covid-19 Fonte: Elaboração própria

De salientar ainda os sistemas de videoconferência, ocupando a quarta posição, com um total de 48 respostas. Este dado revela a facilidade que, na atualidade, as pessoas têm em desempenhar a sua atividade profissional a qualquer hora e em qualquer local, o cliente já não precisa de se deslocar a uma agência de viagens para obter informações ou concretizar o pedido de uma reserva.

Quanto às aplicações mobile, 15 inquiridos têm intenções de criar e colocar à disposição do cliente, melhorando assim a experiência turística (antes e durante a viagem). Relativamente aos assistentes digitais, apenas 8 inquiridos pretendem utilizar no pós-Covid-19, no entanto, com o crescimento do mundo digital nas empresas, acredita-se que estes números possam aumentar dentro de poucos meses, seguindo as tendências do novo comportamento de um consumidor turístico mais digital e com necessidade de obter resposta na hora.

De acordo com os dados apresentados na tabela 2, os motivos que os inquiridos consideram mais relevantes para uma presença *online* da sua agência de viagens são: divulgação, promoção dos produtos e ou serviços (80.0%); a captação de novos clientes (77.9%); facilidade de comunicação com o cliente (55.0%) e maior competitividade (55.0%). Maior proximidade com o cliente é apontado por 44.3% dos inquiridos.

Podem-se associar estes resultados à rapidez com que se assistiu ao crescimento do mundo digital em virtude do aparecimento da pandemia, fazendo com que apressadamente o digital invadisse a casa de todos.

Quanto à partilha de experiências de outros clientes que possam influenciar a decisão de compras de viagens a outros, 38.6% dos inquiridos selecionam como um dos motivos, sendo que as novas tecnologias e o desenvolvimento do turismo têm despertado cada vez mais a atenção e curiosidade dos turistas, levando-os a pesquisar cada vez mais informação sobre os locais a visitar.

Em tempos de pandemia, numa época em que as pessoas ainda estão com receio de voltar a viajar devido à instabilidade sanitária dos países, considera-se que a partilha de informações *in loco*, seja através de fotografias, vídeos e ou *reports* da rotina diária, sejam fundamentais para restabelecer a confiança do turista.

Dos motivos apresentados, aqueles que obtiveram menor expressão junto dos 140 inquiridos foram a redução de custos (24.3%) e a celeridade no serviço ao cliente (22.1%).

Tabela 2. Motivos que os inquiridos consideram relevantes para uma presença online

	N	%
Divulgação / promoção dos produtos e ou serviços	112	80.0%
Captação de novos clientes	109	77.9%
Facilidade de comunicação com o cliente	77	55.0%
Maior competitividade	76	54.3%
Maior proximidade com o cliente	62	44.3%
Partilha de experiências de outros clientes que possam influenciar a decisão de compras de viagens a outros	54	38.6%
Aumento de produtividade	40	28.6%
Fidelização do cliente	35	25.0%
Melhor conhecimento das necessidades dos clientes	35	25.0%
Redução de custos	34	24.3%
Celeridade no serviço ao cliente	31	22.1%

Fonte: Elaboração própria

Neste estudo, foi possível analisar o grau de concordância dos inquiridos em relação a seis afirmações, que abarcavam as seguintes estratégias de marketing digital: o website, as redes sociais, o *customer relationship management (CRM)* e as aplicações mobile.

Dos dados recolhidos, constatou-se que 115 inquiridos dos quais 31.0% "concorda" e 51.0% "concorda plenamente" que ter um *website* é essencial para a comercialização e promoção dos produtos e serviços de uma agência de viagens, com apenas dois inquiridos a discordar.

Um número semelhante também se obteve quanto à afirmação de que ter um *website* que se adapte às necessidades de cada utilizador faz com que a experiência do cliente seja mais produtiva, com cerca de metade (45.0%) dos inquiridos a concordar totalmente.

Devido ao desenvolvimento das novas tecnologias e com o "*boom*" do mundo digital nas empresas, geram-se desafios nestas últimas, não só na aquisição de novas ferramentas, mas também na aquisição de conhecimentos sobre como trabalhar com esses instrumentos de modo a obter melhor proveito.

Nesse sentido, no questionário foi inserida a afirmação "Um agente de viagens, hoje tem que ter mais competências digitais para conseguir estar mais próximo do cliente", sendo que 61.0% dos inquiridos concorda totalmente e apenas um inquirido discorda.

Relativamente a uma presença ativa das agências de viagens nas redes sociais, apenas um inquirido discorda que seja necessária a sua presença nas redes e 59.0% concorda plenamente.

Quanto à utilização de um *customer relationship management* 42.0% concorda totalmente, 38.0% concorda, para 16.0% é indiferente e 4.0% discorda que esta ferramenta permita uma melhor análise das reais necessidades do cliente, ajudando assim a prever e preparar potenciais programas turísticos.

As aplicações mobile, enquanto facilitadoras da experiência turística ao permitir aceder, gerir e descarregar a documentação de viagem, 37.0% dos inquiridos "concorda plenamente" e para 21.0 % a sua existência é "indiferente".

As estratégias de marketing digital, a que os inquiridos atribuem maior importância, estão ordenadas da seguinte forma: redes sociais, *website, e-mail* marketing, CRM e aplicações mobile.

Por último, constatou-se que 99.0% dos inquiridos reconhecem a importância das estratégias de marketing digital como meio de comunicação com os clientes e no aumento de produtividade. De salientar que, dadas as circunstâncias impostas pela pandemia, a adoção de estratégias digitais foi imposta de modo que as empresas continuassem o seu trabalho, mas acabou por se revelar uma aderência espontânea.

As agências de viagens têm procurado adaptar-se a esta "nova realidade", fazendo um esforço para proporcionar, através de ferramentas digitais, uma melhor experiência turística ao seu cliente.

Relativamente a limitações e dificuldades sentidas neste estudo, uma parte decorreu da imprevisibilidade e incerteza que o setor do turismo atravessa, não havendo relatos de outras crises económicas como a da Covid-19. Outra dificuldade sentida foi ao nível da recolha de respostas ao questionário, mesmo após várias insistências por *e-mail*. A partilha do questionário em grupos das redes sociais, através de contactos diretos junto das agências de viagens, revelou-se uma tarefa difícil durante o tempo que o questionário esteve disponível online que se refletiu na informação recolhida. O universo dos inquiridos não é representativo enquanto amostra pelo que se traduziu numa forte limitação ao estudo.

Para futuras investigações, a nível do marketing digital, seria uma mais valia uma abordagem de caso de estudo, onde se conseguisse mediar a eficácia das estratégias da empresa para um melhor relacionamento com o cliente e

no acompanhamento de todo o processo de venda do produto turístico. Uma vez que este estudo se baseou nos profissionais de turismo, e sabendo que a pandemia veio acelerar a alteração do comportamento do turista no antes e durante a viagem, seria relevante alargar o estudo ao turista, de modo a compreender também as suas necessidades que são cada vez mais específicas. Nesta medida é expectável que no futuro novos mercados segmentados e de nicho deverão emergir.

1.7 Conclusões

A pandemia Covid-19 afetou dramaticamente a economia global e as preferências de destinos, devido à incerteza da exposição do risco, durabilidade e às medidas de restrições de viagens que os países adotaram. No passado, o turismo sobreviveu a outras crises, mas nenhuma com a dimensão da pandemia SARS-Cov-2.

Passado ano e meio de pandemia, o setor turístico continua frágil, dependente da evolução favorável da situação pandémica e reabrindo, lentamente, os mercados turísticos a nível global. Desde o passado dia 1 de julho de 2021, momento em que o Certificado Digital na Europa passou a ser aceite dentro dos estados-membros, que se iniciou um "novo normal" do turismo. Terá sido este um grande passo para o setor das viagens na ajuda à sua recuperação.

Com a evolução das novas tecnologias, as agências de viagens e turismo têm agora a oportunidade de estar mais próximas do cliente, transmitir confiança, bem como criar produtos que acrescentem valor ao consumidor turístico.

A recuperação do setor tem vindo a sofrer altos e baixos em virtude do ritmo dos casos de Covid-19 a nível global e por isso, a sua retoma irá ser diferente de setor para setor. As viagens de lazer serão das primeiras a sentir a recuperação, uma vez que o teletrabalho veio substituir a necessidade de se realizarem as viagens de negócios ou corporativas, passando a realizar-se reuniões online que outrora eram feitas presencialmente. Também as viagens internacionais e de longo curso terão uma recuperação mais lenta comparativamente com as viagens nos mercados internos.

O turismo do futuro certamente será diferente, longe das multidões, personalizado, experiencial e mais "verde". As Slow Travel são apontadas como a próxima grande tendência, com os turistas a optarem por estadias mais longas devido ao facto de muitos poderem continuar a trabalhar à distância, permitindo assim desfrutar do destino com mais calma, em família, ao mesmo tempo que desempenham as suas obrigações profissionais. O turista atualmente é mais conhecedor, ávido de informação, em busca de novas experiências, estando na sua maioria completamente integrado com as novas tecnologias. Nesse sentido, irá continuar ligado ao digital e irá fazer cada vez mais uso das novas tecnologias para viajar. Entende-se que as novas tecnologias revolucionaram não só a distribuição turística como também a facilidade e rapidez com que o turista acede à informação, em poucos segundos e em qualquer lugar, quer seja através de um computador ou dispositivo móvel, este é capaz de escolher o que pretende. De referir ainda que o digital permite um relacionamento mais próximo e rápido com o cliente, na medida que será

possível acompanhá-lo ao longo de toda a jornada da viagem. Por isso, as empresas turísticas devem cada vez mais apostar no "mundo" digital.

O digital no turismo assume-se como um grande pilar para os agentes turísticos, uma vez que permite simplificar as normas sanitários impostas por cada país, possibilita uma melhoria das operações, a identificação das necessidades do consumidor turístico e o estímulo à procura, por exemplo pela criação de conteúdo nas redes sociais, despertando a atenção de potenciais novos clientes.

A crise pandémica veio despertar a atenção de muita gente para a importância do turismo na riqueza do país, bem como para a necessidade de criar um turismo mais sustentável e resiliente perante outras possíveis crises que possam surgir. Por isso, as empresas turísticas procuram readaptar a sua estrutura operacional fazendo cumprir os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável definidos pela Organização Mundial do Turismo.

O aparecimento de novas tendências do consumidor, a digitalização do setor e a adaptação da prática de um turismo mais sustentável serão estes os grandes desafios que o setor enfrenta agora e nos próximos tempos.

Em suma, o digital no turismo deve ser uma aposta para as empresas turísticas, criando novos modelos de negócios digitais e permitindo-lhe assim diminuir o impacto causado pelo coronavírus.

1.8 Referências Bibliográficas

[1] Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet-The state of eTourism research. Tourism Management, 29(4), 609–623. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.01.005

[2] Comissão Europeia. (n.d.). Certificado Digital COVID da UE. Retrieved June 20, 2021, from https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/coronavirus-response/safe-covid-19-vaccines-europeans/eu-digital-covid-certificate_pt

[3] Cravidão, F. D. (2011). Turismo, Território E Cultura - Uma Trilogia (Sempre) Em Construção. Espaço e Cultura, UERJ, 0(29), 35–42. https://doi.org/10.12957/espacoecultura.2011.3530

[4] Cunha, L., & Abrantes, A. (2019). Introdução ao Turismo (Lidel - Edições Técnicas Lda, Ed.; 6a). Lisboa.

[5] Gössling, S., Scott, D., & Hall, M. C. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. Journal of Sustainable Tourism, 9582, 1–20. https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708

[6] Hall, C. M., Scott, D., & Gössling, S. (2020). Pandemics, transformations and tourism: be careful what you wish for. Tourism Geographies, 22(3), 577–598. https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1759131

[7] Harari, Y. N. (2016) Homo Deus: Breve História da Humanidade. Elsinore.

[8] Harari, Y. N. (2018) 21 Lições para o Século XXI. 5ª Edição. Elsinore.

[9] Henriques, E. B., Portugal, I. B., & Arrobas, F. (2020). COVID-19 E TURISMO:DANOS REPUTACIONAIS E EFEITOS DA PANDEMIA NOS PLANOS DE FÉRIAS E VIAGENS. In Territur (p. 16).

[10] IATA (Internacional Air Transportation Association). (2021). 2020 Worst Year in History for Air Travel Demand. Acedido a 5 de fevereiro de 2021. Acessível em https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2021-02-03-02/

[11] INE (Instituto Nacional de Estatística). (2020). Conta Satélite do Turismo. 17 dezembro de 2020, 1–9.

[12] Ramos, D. M., & Costa, C. M. (2017). Turismo: Tendências De Evolução. PRACS: Revista Eletrônica de Humanidades Do Curso de Ciências Sociais Da UNIFAP, 10(1), 21. https://doi.org/10.18468/pracs.2017v10n1.p21-33

[13] Simões, P. (2016). O turismo e o lazer na cultura de consumo: impactos nas variáveis do tempo e no espaço. In Geografia, cultura e riscos: livro de homenagem ao Prof. Doutor António Pedrosa (pp. 152–165). Imprensa da Universidade de Coimbra. https://doi.org/https://doi.org/10.14195/978-989-26-1237-9_5

[14] Sigala, M. (2020). (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and 129 resetting industry and research. Journal of Business Research, 117, 312–321. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.015

[15] Simões. P. (2020) A sociedade do consumo como o novo arquétipo da economia do individualismo.: In: Cadernos de Geografia nº 42 - 2020 Coimbra, FLUC - pp. 117-124.

[16] TravelBI (Turismo de Portugal). (2020). O Novo Comportamento dos Consumidores | Covid-19. Acedido a 1 de fevereiro 2021 Disponível em https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/novo-comportamento-dos-consumidores-covid-19.aspx

[17] UNWTO (World Tourism Organization). (2020). World Tourism Barometer, December 2020. 18(7). https://doi.org/https://doi.org/10.18111/wtobarometereng

[18] UNWTO (World Tourism Organization). (2021). COVID-19 AND TOURISM 2020: A year in review. January.

[19] WTTC (World Travel & Tourism Council). (2020). Travel & Tourism: Economic Impact 2020. https://wttc.org/Research/Economic-Impact, acedido a 12 de janeiro 2021

2 Os Nómadas Digitais: uma tendência e experiência turística

Inês Costa; Pedro Martins; Bárbara Macedo; Eunice Lopes; Jorge Simões
TECHN&ART-IPT, CITUR-IPL; CRIA-FCSH-UNL; GOVCOPP-UA; [5]Instituto Politécnico de Tomar
aluno21867@ipt.pt;aluno16712 @ipt.pt;aluno21862@ipt.pt;eunicelopes@ipt.pt;jorgesimoes@ipt.pt

2.1 Resumo e Abstract

O "case studie" que se pretende apresentar, partiu de uma iniciativa de desenvolver soluções empreendedoras no que diz respeito à área dos nómadas digitais, mais precisamente conhecer o perfil do profissional do nomadismo digital. A metodologia utilizada foi essencialmente uma pesquisa realizada através de meios eletrónicos, mais precisamente através do relato dos entrevistados, por via telefone e consequente fornecimento de dados, pela "Digital Nomads Madeira Islands". A relevância deste estudo, passa por caraterizar os nómadas digitais dentro das possibilidades disponíveis pela versatilidade do universo virtual aplicado ao turismo. Os principais resultados revelam que a procura pela liberdade de escolha facilitada pelo meio digital tornou-se o objetivo de muitos profissionais de diversas idades, nacionalidades e género. Este estudo de caso tornou evidente que este tema ainda é bastante novo, no entanto, verifica-se que é uma área que se encontra em franco crescimento e que valoriza a procura do equilíbrio dos destinos turísticos e das suas comunidades. Conclui-se que os Nómadas Digitais mais que uma tendência no turismo é um tema de investigação inovador, revelando que ainda há muito para conhecer e estudar com o intuito de melhor caraterizar o seu perfil e relevar as suas experiências turísticas.

Palavras-Chave: turismo; nómadas digitais; "coworking"; experiência turística

Abstract

The "case studie" that we intend to present started from an initiative to develop entrepreneurial solutions with regard to the area of digital nomads, more precisely to know the profile of the professional in digital nomadism. The methodology used was essentially a survey carried out through electronic means, more precisely through the report of the interviewees, by telephone and consequent data supply, by "Digital Nomads Madeira Islands". The relevance of this study is to characterize the digital nomads within the possibilities available due to the versatility of the virtual universe applied to tourism. The main results reveal that the search for freedom of choice facilitated by the digital medium has become the goal of many professionals of different ages, nationalities, and gender. This case study made it clear that this topic is still quite new, however, it appears that it is an area that is in rapid growth and that values the search for balance between tourist destinations and their communities. It is concluded that the Digital Nomads, more than a trend in tourism, is an innovative research topic, revealing that there is still a lot to know and study to better characterize their profile and reveal their tourist experiences.

Keywords: tourism; digital nomads; "coworking"; tourist experience

2.2 Introdução

Atualmente, a sociedade encontra-se a enfrentar grandes mudanças e, com o auxílio da tecnologia, essas mudanças ocorrem cada vez mais rápido. Para acompanhar o ritmo das inovações tecnológicas, a sociedade está sempre a evoluir e a adaptar-se, a fim de tirar o maior proveito da tecnologia. Durante este processo, que ocorre há milhares de anos, é possível observar a tendência da sociedade pela procura de uma vida mais flexível, livre e criativa.

Os nómadas digitais são profissionais que trazem formas de trabalhar, viver e dinâmicas ligadas à tecnologia com grande tendência empreendedora, onde procuram conciliar o trabalho com estilo de vida, "free live". O nomadismo digital é uma grande tendência empreendedora, onde jovens pretendem conciliar o lado profissional com um estilo de vida livre. O trabalho de um nómada digital encontra-se ligado à tecnologia, o que permite exercer a função de forma totalmente remota e autónoma. Os nómadas digitais são de grande inspiração para quem deseja ter um horário de trabalho mais flexível e viajar pelo mundo, contactar com populações nativas e vivenciar o quotidiano dessas populações. Trata-se de uma espécie de "home office 2.0", onde o profissional desta área deixa a sua "home" para trás e a transforma no mundo.

Com um número crescente de trabalhadores remotos a procurar a mudança, muitos países estão a lançar programas de trabalho remoto, na esperança de atrair uma percentagem desse mercado. São pessoas com habilitações literárias de nível superior, que já não se identificam com uma vida de trabalho considerada "sedentária" na sociedade atual. Normalmente viajam acompanhados e procuram seguir rotinas para manter a organização do trabalho. Em cada novo destino que se instalam, começam por ter comportamentos bastante aproximados de alguns turistas alternativos e parecem trazer alguns impactos positivos na economia local, bem como ao nível da preocupação com a preservação e conservação local, procurando conciliar a indústria do trabalho com um turismo mais responsável. A melhoria significativa na mobilidade e o desenvolvimento dos transportes também foram decisivos para a possibilidade do surgimento de novos estilos de vida (Hannam, Butler & Paris, 2013). Os impactos das novas tecnologias têm mudado a maneira como se faz turismo e o papel das viagens na vida das pessoas. Estes fatores conjugados, originaram novos estilos de vida em que o turismo assume um papel central na vida das pessoas, como é o caso dos nómadas digitais (Kannisto, 2016).

Alguns estudos na área do turismo, tem apontado para o pressuposto de que as pessoas têm casa, uma área de origem à qual regressam sempre no final de uma viagem turística. Nos dias de hoje, muitos ainda trabalham de forma convencional em um local definido e com funções profissionais estabelecidas. Porém nas últimas décadas, tem crescido o número de pessoas com maior mobilidade espacial e geográfica que podem trabalhar de onde quiserem (Reichenberger, 2017). Os nómadas digitais surgiram neste contexto da possibilidade de trabalhar remotamente, realizando as suas tarefas e atividades a partir de qualquer país ou cidade, de casa, hotéis,

restaurantes, cafés, parques, bibliotecas ou de onde quiserem. Até ao momento, não existe um conceito único que defina os nómadas digitais, existindo poucos estudos científicos sobre este novo segmento turístico.

Neste contexto, os nómadas digitais contrariam essa ideia convencional, porque viajam constantemente sem necessariamente retornarem para o seu país de origem ou em qualquer outro que se tenham estabelecido, indo, assim, contra a base de vida quotidiana da sociedade atual, diferenciando-se do tipo de turista convencional. Esse tipo de turista tem um estilo de vida que lhe permite trabalhar de forma independente enquanto viaja. Essas viagens são normalmente longas e permitem que continuem a ter rendimentos enquanto viajam, trabalhando à distância.

Os nómadas digitais são identificados como pessoas que procuram eliminar a insatisfação com as estruturas percebidas como inibitórias, como a falta de equilíbrio entre trabalho e vida e a alienação de uma vida onde a viagem é uma atividade de lazer ocasional e temporariamente restrita, não sendo uma parte constante da vida. Procuram também equilibrar o trabalho e o lazer, não deixando que a falta de lazer e várias horas de trabalho os impeçam de ter uma vida mais leve e feliz (Reichenberger, 2017). Neste sentido, o objetivo deste trabalho é responder à seguinte questão: "Qual é o perfil dos nómadas digitais?" Para responder a esta questão realizou-se um questionário a pessoas que tomaram como opção ser nómadas digitais, de forma a obter informação que permitisse compreender o seu perfil. Pretendeu-se também entender de que forma fatores, como a qualidade de vida, diversão e velocidade de internet, podem ter influência na escolha do destino turístico. Como base de trabalho, procurou-se delinear algumas contribuições práticas a partir de outros estudos já realizados que permitissem alcançar a resposta à questão principal deste trabalho.

2.3 Revisão da Literatura "O Nomadismo"

O termo Nomadismo tem a sua origem na Era Paleolítica. Os nómadas, povos dos antepassados, não possuíam moradia fixa e permaneciam no mesmo espaço geográfico enquanto existissem recursos para a sua subsistência, para a sua sobrevivência. Quando estes ficavam escassos, migravam em direção a um novo ambiente, que garantisse a sua permanência durante um espaço de tempo limitado. Nesse contexto, a sua população era categorizada em tipos distintos: caçadores-coletores, pastores e pescadores. Ressalta-se ainda que, a princípio, estes não se dedicavam à agricultura, pois esta carecia de uma permanência no mesmo lugar durante um maior período de tempo, o que não fazia parte da sua cultura.

Direcionando-se esta linha do tempo para os dias atuais, evidenciam-se novos indivíduos que, possuindo o mesmo ideal de não se encontrarem sempre no mesmo lugar, constroem a modernização da identidade nómada: os nómadas digitais/nomadismo digital (Figura 1). Trata-se de um fenómeno relativamente novo, demonstra importância para um futuro onde os indivíduos não se foquem apenas em trabalho, mas também na educação e nos modos de ensino, uma vez que grande parte dos nómadas digitais se reconhecem como autodidatas focados na aprendizagem de novas habilidades, que lhes permitam concretizar o objetivo de promover este "estilo de vida".

O nomadismo representa um novo estilo de vida, caracterizado principalmente pela liberdade e pela viagem constante, recorrendo à tecnologia, como parceiro que permita a conciliação entre o turismo e o trabalho no seu dia a dia. Estas pessoas representam ainda um segmento de mercado novo, emergente e com desafios muito singulares para o setor do turismo.

Esta nova maneira de laborar, o desejo pela liberdade, flexibilidade e maior autonomia gerou algumas mudanças nas relações do trabalho, destacando assim as maiores multiplicidades entre os dois tipos de trabalho. As novas tecnologias, o "know-how" criativo, a força de trabalho em regime freelance continua a crescer, motivado pela tendência do "coworking" ou apenas "Freestyle". Para estas pessoas, a felicidade não é apenas um destino, mas sim uma trajetória. Para eles o trabalho e a vida acabam por se confundir, devido ao facto destes indivíduos poderem viajar e trabalhar continuamente.

Um nómada digital é definido como um empreendedor independente de local, freelancer ou funcionário remoto, que realiza um trabalho de conhecimento virtual. O trabalho de conhecimento virtual encontra-se associado ao estilo de vida nómada digital. De acordo com a definição do Instituto Nacional de Estatística de Portugal (2016), o teletrabalho corresponde ao trabalho à distância com recurso a meios informáticos e telecomunicações na produção e/ou transferência dos resultados do trabalho. O teletrabalho pode abarcar inúmeras modalidades, como domiciliários, móvel, realizado em telecentros e transfronteiriço, podendo ainda ser online ou offline (Gil, 2015). A identificação do conceito de teletrabalho desempenha um papel de importância na análise do nomadismo digital. Esta constatação coloca a hipótese de que existem diversos perfis de nómadas digitais, que apesar de viverem um estilo de vida móvel, o exercem impulsionados por distintas motivações e com diversas práticas. Entre os destinos mais procurados, Bali abriga uma das primeiras e maiores comunidades de nómadas digitais. Os trabalhadores remotos são atraídos pelo clima tropical, pelos baixos custos de vida e pelo network da comunidade. Para os nómadas digitais a felicidade não é um destino, é uma trajetória e, por isso, para eles o trabalho e vida confundem-se por causa da escolha de viajar e trabalhar sem parar, simultaneamente (Nash et al, 2018). A globalização, o uso de internet e de tecnologia, o surgimento de novas profissões, a criação de conteúdo digital, os custos de vida altos em alguns países e passagens aéreas internacionais baratas, abriram esse nicho para profissionais que querem sair do escritório e da rotina. Muitos profissionais têm verificado o potencial que existe em executar os seus trabalhos remotamente e acabam por congregar a obrigação de trabalhar com o lazer que adoram – viajar. Deste modo, conseguem obter um nível de vida mais equilibrado com a sua perspetiva de vida: com qualidade de vida, custos baixos, usando voos baratos, destinos com um custo de vida mais acessível, sem contas fixas para pagar e, assim, conseguem trabalhar em diversos lugares do mundo.

Existem muitas carreiras que possibilitam viajar frequentemente, mas o ponto central desses novos trabalhadores, os nómadas digitais, é ter um estilo de vida nómada e, para esse mesmo efeito, utilizam a tecnologia em favor dessa mobilidade. Para isso usam smartphones, computadores ou até mesmo tablets e "com a ajuda de aplicativos e da articulação em redes sociais, esses sujeitos constroem um estilo de vida tão móvel quanto a comunicação global

atual, testando seus limites e fronteiras" (Matos, 2018, p.3). O que diferencia estes trabalhadores dos trabalhadores tradicionais é justamente o uso da internet e da tecnologia em conjunto com as suas competências próprias, em favor de uma rotina móvel (Molz, 2012). Os viajantes de hoje são muito mais abertos a colocar o computador e o telemóvel na mochila e a sair pelo mundo, estabelecendo sempre contato com os seu familiares e amigos, enquanto estão na estrada. "Essas são as novas práticas que se vão tornando comuns com a evolução da sociedade e com a evolução e com o desenvolvimento da tecnologia" (Molz, 2012, p.23). O mesmo autor destaca ainda que essas novas práticas de viajar, utilizando a tecnologia a seu favor, conectando-se com diferentes pessoas, acabam por moldar a maneira como os viajantes se envolvem com as suas redes sociais e com o mundo ao seu redor, ou seja, eles estão sempre em contacto com novas ideias e pessoas, pois mesmo que estes viajem pelo mundo fora têm a internet que os aproxima e os conecta com as pessoas durante a viagem. No entanto, antes de se analisarem as alterações na forma como as pessoas viajam hoje em dia, importa perceber primeiro que fatores relacionados com a tecnologia contribuíram para essas alterações nos estilos de vida atuais.

O nomadismo vai além da procura por sobrevivência em espaços diversificados, da busca de espaço geográficos destintos, intensificam e potencializam também as relações sociais. Entram no mercado de trabalho por meio do uso das tecnologias móveis, oportunidades pelo aparecimento e avanço da Internet. Esta, por sua vez, propicia aos sujeitos autonomia e flexibilidade, uma vez que, por exemplo, desenvolve as suas atividades sem estes terem de ir ou permanecer num local específico para dialogar pessoalmente ou, no caso do trabalho, terem de cumprir carga horária e ainda terem de se submeter a ordens de um chefe superior. Qualquer pessoa pode decidir ser nómada digital, particularmente pela flexibilidade proposta pela difusão do conhecimento no meio virtual atual. Permite a realização de diversos tipos de atividades em qualquer hora e lugar, independentemente da idade ou da nacionalidade dos sujeitos que a realizam. Podem trabalhar a partir de casa, mas através da utilização da tecnologia, podem trabalhar em qualquer parte do mundo. "E esse é o novo «Sonho Americano» para muita gente e os personagens dessa nova história ganharam o nome de «Nômades Digitais»" (Barbosa; Viegas, 2015, p.1). Para isso é necessário que tenha criatividade e espírito empreendedor. A esse respeito, Nascimento (2015), refere que "os nómadas digitais são pessoas que, aproveitando os avanços da tecnologia e da Internet, adotaram uma nova forma de relacionar-se com o trabalho e com o mundo, na qual assumem a posição de donos do tempo e permitem-se viverem novas experiências, ao mesmo tempo em que conduzem seus trabalhos de onde quer que estejam (p.12). A atuação profissional dos nómadas digitais envolve a relação entre o trabalho remoto e a mobilidade física, mediada pela utilização de recursos tecnológicos, sendo que o seu estilo de vida tem crescido de forma significativa.

Figura 1: Nomadismo Digital.

2.4 A Geração Milennials: o novo estilo de vida

Um estudo estatístico de 2019, divulgado pela FlexJobs, mostrou que, entre os anos de 2005 e 2017, houve um aumento de 159% no número de trabalhadores remotos nos Estados Unidos. Hoje, 4,7 milhões, ou 3,4% da população americana, trabalha fora de ambientes profissionais fixos. Com a crescente abertura das empresas ao home office e aos trabalhos freelancer, profissionais itinerantes e independentes do mundo todo têm trabalhado em locais públicos, com redes de Internet compartilhadas como, por exemplo, cafeterias, bibliotecas, espaços de coworking, hotéis e hostels. Mas os nómadas digitais, por excelência, são mais do que profissionais remotos: eles têm uma enorme paixão por viagens e passam períodos de tempo limitados em cada lugar "carregando as suas vidas numa mochila às costas". Tendem a ser trabalhadores jovens, que se encontram ligados nos múltiplos setores da economia do conhecimento: marketing, design, TI, redação, tradução, mídia, tutoria, consultoria, entre outros. Podem ser tanto funcionários em contratos formais quanto freelancers ou terceirizados, com múltiplos clientes para que tenham renda necessária para sobreviver. Os fatores que contribuíram para a criação deste novo "lifestyle" foi a diminuição dos preços das passagens após a globalização. Essa diminuição permitiu que pessoas de múltiplas economias pudessem aventurar-se pelas pontes aéreas. O estabelecimento da União Europeia, do Mercosul e de outros tratados internacionais, na década de 90, também facilitou o transporte e o deslocamento entre países, sendo um dos grandes motores do nomadismo digital. O surgimento e a ascensão de profissões que não dependem de alocação física para se trabalhar, como o design, a programação, o marketing ou a criação de conteúdo, para citar alguns exemplos. A Internet 4G também abriu maiores possibilidades de trabalho remoto e a chegada da 5G aponta para um crescimento ainda maior neste jeito de viver.

No que diz respeito ao estudo sobre o nomadismo, este é uma oportunidade para um desenvolvimento global sustentável. Segundo "Digital Nomads Madeira Islands", conhecer as necessidades dos nómadas, adaptar produtos e serviços às necessidades, envolver a comunidade e as entidades privadas (hotéis, restaurantes, alojamento local, consultores, advogados, rent-a-cars, indivíduos criativos e empreendedores de diferentes áreas foram alguns dos desafios identificados para esta fase piloto. E assim nasceu a ideia de apresentar ao mundo a Ponta do Sol como uma Digital Nomad Village, um lugar onde os nómadas digitais possam chamar casa por alguns meses.

Entendendo-se o conceito como um fenómeno sociológico que corresponde à satisfação de necessidades de evasão, emoção, crescimento pessoal ou reconhecimento social, o modelo assenta em condições perfeitas para os nómadas que procuram o sol e um estilo de vida tranquilo rodeados de natureza, da beleza natural, do mar e de internet excelente.

Esta geração trabalha online, viaja o tempo inteiro pelo mundo. A realização de um sonho como conhecer o mundo é uma realidade com a participação de milhares de empresas que vão enlaçar para sempre o teletrabalho, como é o caso do Facebook, do Twitter, do Outsystems e da Talkdesk. Os nómadas viajam tendencialmente para os locais mais bonitos do mundo, locais quentes, com bom tempo, boa gastronomia, atividades na natureza e acima de tudo boa internet. Essa integração e acesso às tecnologias de qualquer lugar, apenas com aparelhos móveis e sem a necessidade de estar parado em um só lugar, possibilita encontros com a tecnologia em diversas situações sociais e esse fator da introdução da tecnologia ajuda a transformar espaços (Santaella, 2011). Por essa via, a mobilidade é justamente a libertação de restrições geográficas graças às tecnologias e serviços de computação móvel (Kakihara & Sørensen, 2002). A introdução do GPS e Wi-Fi, por exemplo, ajuda a pensar em outras maneiras de pensar no espaço e do que fazer com ele. Essas redes de informação apoiam na independência das pessoas e na compreensão de uma nova espacialidade. O mesmo será dizer que são "espacialidades alternativas em que as extensões, as fronteiras, as capacidades do espaço se tornam legíveis, compreensíveis, práticas e navegáveis, possibilitando, sobretudo, práticas coletivas que reconstituem os modos como nossos encontros com lugares específicos, suas bordas e nossas respostas a eles estão fundadas social e culturalmente" (Santaella, 2011, p.40). Essa tecnologia traz um novo cenário, cenário esse de uma conexão sempre contínua e sempre conectada, constituindo "uma rede móvel de pessoas e de tecnologias nômades que operam em espaços físicos não contíguos" (Santaella, 2011, p. 34). Os limites de conexão, socialização, partilhas e tudo o que se encontra relacionado com a tecnologia tem vindo a expandir-se e já não se limita mais a certas fronteiras e barreiras, podendo alcançar assim, muito mais pessoas e outros limites.

2.5 Metodologia

A metodologia utilizada para a criação deste "case studie" foi essencialmente uma pesquisa realizada através de meios eletrónicos, mais precisamente através da internet, mas também através da aplicação de um questionário e do contacto com uma estrutura de projeto-piloto, a Digital Nomads Madeira Islands, desenvolvida pelo Governo Regional da Madeira. O "case studie" aqui apresentado teve como base os dados recolhidos e analisados ao longo de várias iniciativas acima descritas. Os inquéritos foram desenhados a partir de questões que permitissem caraterizar genericamente o perfil dos nómadas digitais. Na elaboração dos inquéritos e dados recolhidos foi tida em atenção a formulação de questões direta, facilitando assim a sistematização de resultados alcançados. Nesse sentido, foram colocadas um conjunto de questões: Qual o perfil dos nómadas digitais?. Quais os seus recursos financeiros?Que tendências procuram? O que os motiva? Estas questões demonstram a necessidade de se conhecer o perfil e as motivações dos nómadas digitais. Também se tentou percecionar quais são as principais motivações que levam os nómadas digitais a praticar esse estilo de vida, qual é o seu modo de vida, as suas expectativas e necessidades. Deste modo, as questões que se colocam são: Quem são os nómadas digitais? Por que escolheram esse estilo de vida? Quais são as suas profissões? Assim foi possível salientar aspetos pertinentes, permitindo dessa forma, uma análise mais detalhada.

2.6 Principais resultados e discussão

Observa-se a existência de uma supervalorização dos valores intrínsecos do trabalho, com especial destaque para o desempenho de um trabalho que os nómadas digitais consideram interessante e no qual, podem adquirir novos conhecimentos e ser criativos. Conseguiu-se também verificar que existe uma equidade de nómadas em ambos os géneros (Figura 3). A *"Digital Nomads Madeira Islands"* conta com 8642 inscrições de nómadas digitais, dos quais se verifica uma maior influência nas faixas etárias 31-40 e 41-50 anos (Figura 2). Contudo, verificam-se inscrições em todas as faixas etárias desde os 18 aos 83 anos de idade.

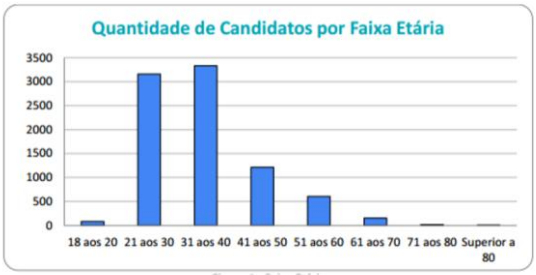


Figura 2: Quantidade de Candidatos por Faixa Etária. **Fonte:** adaptado de Digital Nomads Madeira Islands

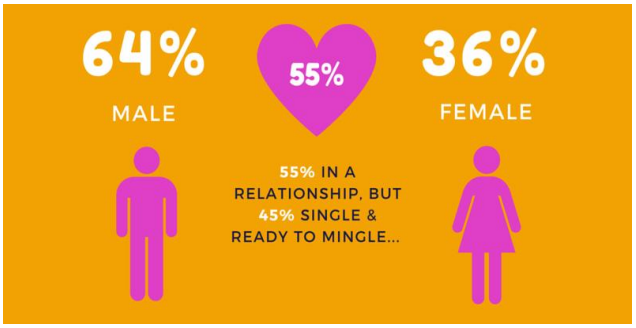


Figura 3: Género. **Fonte:** https://welance.de/journal/digital-nomad-survey-results-infographic/

Pode também observar-se a existência de alguns profissionais de diversas áreas. Todos têm as ferramentas necessárias para poderem exercer os seus objetivos profissionais remotamente. Atendendo à facilidade remota do setor, as áreas da tecnologia, como a programação, a engenharia, a informática e os designers são as que se destacam (Figura 4). No entanto, o teletrabalho criou mais oportunidades para outras áreas conseguirem ter este estilo de vida, enquanto desenvolvem a sua atividade mesmo em áreas mais tradicionais como a contabilidade, o direito, o jornalismo, a consultoria, entre várias outras áreas.

Figura 4: Chuva de Palavras - Profissões. **Fonte**: Autores, 2021

Segundo os resultados do estudo, estes nómadas digitais podem apresentar formação académica, pois existem inscrições de nómadas que possuem o grau de PhD (Doutoramento), como também existem inscrições de outros que não possuem nenhum grau académico. Desde estudantes, a profissionais que são *self-learners*, a licenciados ou com mestrado, os nómadas digitais são por tendência profissionais que procuram sempre aprender novas soluções, ferramentas e informações. A ideia de partilha de dados, conhecimentos e experiências é um dos fatores mais valorizados enquanto estão em comunidade. Através de momentos de *workshops*, com momentos de *skill-sharing*, desde informações legais, tecnológicas, *work culture*, até exercícios para desenvolver a saúde mental, são essenciais para estes profissionais que fazem parte da comunidade (Figura 6). A renumeração varia muito entre todos os participantes, pois estes são de diversas áreas e países, dependendo assim de caso para caso. Não obstante, acreditamos que exista uma média de renumerações na nossa comunidade entre os 1500€ até os 10.000€ por mês, segundo o *"Digital Nomads Madeira Islands"*. Por norma, os nómadas digitais ficam num destino entre 2 a 6 meses. No projeto dos *Digital Nomads Madeira Islands*, os inscritos referem a sua data de chegada e partida (prevista), sendo que a maioria agenda a sua viagem sem data de regresso (Figura 5). É ainda de referir que os que pretendem ficar mais de 90 dias (se for fora do espaço Schegen) têm de se candidatar a um Visto que permita permanecer em Portugal durante esse período.

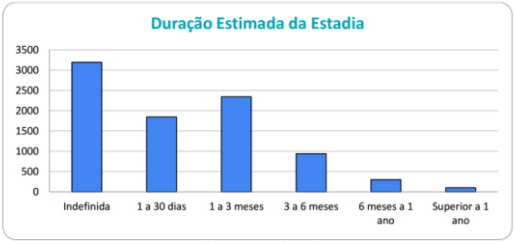


Figura 5: Duração da Estadia (estimativa) **Fonte**: Adaptado de Digital Nomads Madeira Islands.

Um dos objetivos principais da iniciativa sempre foi potenciar o impacto económico sustentável na Madeira. Sabendo que o valor médio gasto por nómada digital é de 1.800€/mês, estima-se que desde fevereiro exista pelo menos um impacto económico regional de 1,5 Milhões de euros/mês diretamente relacionado com esta tendência de nicho de mercado (Tabela 2).

Localização	Velocidade de Download da Internet	Melhor Operadora Wireless	Melhor Espaço de Coworking	Segurança	Nivel de Inglês	Qualidade de Vida	Diversão
Algarve (Faro)	Rápida: 37 Mbps (avg)	Vodafone	Atelier	Muito Bom	Bom	Bom	Mau
Aveiro	Rápida: 29 Mbps (avg)	Vodafone	Fusion Cowork	Bom	Bom	Bom	Bom
Braga	Rápida: 29 Mbps (avg)	Vodafone	Factory Braga	Bom	Bom	Bom	Satisfaz
Coimbra	Rápida: 27 Mbps (avg)	Vodafone	Cowork Coimbra	Bom	Muito Bom	Bom	Satisfaz
Lisboa	Rápida: 26 Mbps (avg)	Vodafone	Cowork Lisboa	Muito Bom	Muito Bom	Bom	Muito Bom
Madeira	Rápida: 33 Mbps (avg)	Vodafone	Cowork Funchal	Muito Bom	Bom	Bom	Bom
Porto	Rápida: 31 Mbps (avg)	Vodafone	Porto i/o	Bom	Bom	Bom	Bom

Tabela 2: Tendências. **Fonte**: Autores.

No questionário procurou-se perceber as motivações dos profissionais nómadas. As principais palavras relacionadas com a motivação foram: a) Felicidade; b) Aventura; c) Estilo de vida único; d) Infraestruturas e equipamento das cidades; e) Liberdade e, f) Conexão.

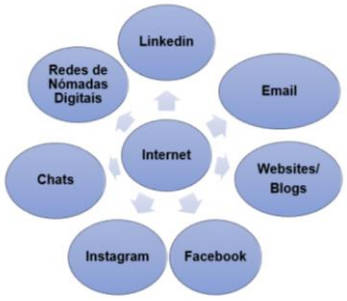


Figura 6: Redes/Mídias Sociais. **Fonte**: Autores, 2021.

Estes resultados parecem demonstrar o que é defendido na literatura revista sobre um dos principais motivos da escolha do estilo de vida nómada digital, ser o facto de que em trabalhos convencionais, com dias e horários definidos, férias previamente marcadas e tudo que o meio corporativo envolve, as pessoas não conseguem ter muito tempo para o lazer, para viajar e para ter uma vida mais leve. A pressão do trabalho está sempre presente, as horas gastas em trânsito que poderiam ser gastas em momentos em família, em passeios e diversão. As pessoas que aderem a este estilo de vida estão redefinindo a sua vida, procurando um emprego que permita essa flexibilidade e liberdade de viajar, flexibilidade nas horas de trabalho e um afastamento do ambiente de escritório tradicional. Mas a motivação mais frequentemente associada a esse estilo de vida é a aventura da viagem e uma fuga da atmosfera do escritório, que muitas vezes podem ser negativas e trazer muita pressão. Tal como se observou relativamente às rotinas ou regras seguidas para tentar separar os momentos de trabalho dos de lazer, a rotina dos nómadas digitais não é muito regrada, até porque essa é a maior recompensa que obtêm por não terem

trabalhos convencionais. No entanto, todos sabem que um pouco de rotina e organização deve existir para se alcançarem resultados positivos no trabalho. Quando questionados sobre o porquê de terem escolhido este estilo de vida, 70% dos entrevistados começaram por afirmar que escolheram ter esse estilo de vida, enquanto 30% foram levados a ter esse estilo de vida por algum motivo, ou seja, não foi uma escolha premeditada. Daqueles que não escolheram ter este estilo de vida, premeditadamente, podemos perceber que em algum momento de suas vidas surgiu essa possibilidade, eles conheceram esse estilo de vida. Verifica-se que ser um nómada digital não é algo feito num prazo de tempo curtíssimo, é necessário um conjunto de ações e tempo para tornar real esta opção de vida. Alguns facilitadores foram fundamentais para os entrevistados decidirem a adotar esse estilo de vida. Os fatores referidos foram agrupados nas seguintes 5 grandes categorias: a) O tipo de trabalho; b) O acesso à Internet; c) O planejamento financeiro; d) O conhecimento prévio; e) A companhia e f) O tipo de trabalho. O tipo de trabalho é, sem dúvida, o maior facilitador desse estilo de vida.

O nomadismo digital apresenta-se como uma forma extrema de trabalho móvel que abrange pessoas que estão constantemente em movimento, ou seja, trabalhar *online* é o ponto principal desse estilo de vida. No presente trabalho esta conclusão foi verificada.

2.7 Conclusão

Foi possível verificar que a sociedade tem vindo a modificar-se e a evoluir ao longo dos tempos. Antigamente, os indivíduos lutavam para ter um posto de trabalho fixo, em que fossem justamente remunerados, para que pudessem ter e pudessem dar uma vida melhor às suas famílias. Contudo, na atualidade, isso já não é bem assim. Cada vez mais os indivíduos sentem a necessidade de serem livres, sentem a necessidade de conhecer novos lugares, de descobrir novos horizontes e é dessa vontade de serem livres, de conhecer novos lugares e de descobrir novos horizontes que têm vindo a surgir novas profissões, como é o caso do nómada digital. Foi possível perceber também que muitas coisas que os nómadas digitais faziam antes, já não fazem mais parte das suas vidas, pois não caberiam no estilo de vida convencional em que viviam anteriormente. Uma grande diferença que foi citada recorrentemente foi a rotina de trabalho cansativa que enfrentavam anteriormente e que deixou de existir. Muitas horas de trabalho, muita responsabilidade e muitas perdas de momentos familiares. A conclusão é que cada vez mais os indivíduos têm vontade e procuram profissões deste tipo, onde possam desenvolver as suas atividades profissionais a partir de qualquer parte do mundo, onde possam estabelecer os seus próprios horários e onde possam disfrutar de todas as aprendizagens e conhecimentos que podem ir adquirindo através da realização de viagens. Contudo, como acontece noutras áreas profissionais, ser nómada digital não tem só aspetos positivos, tem também aspetos negativos. Muitas vezes têm uma vida instável, não têm um ordenado certo, diferindo de mês para mês, sendo este o aspeto negativo mais referenciado.

2.8 Referências

Barbosa, J.; Viegas, E. (s/d) Manifesto Nômades Digitais. https://www.mundonomadesdigitais.com.br/nomades-digitais-vanta-gens/<http://nomadesdigitais.com/comece-por-aqui>.

Carvalho, A; Ciolfi, L. (2014). Work Practices, Nomadicity and the Mediational Role of Technology. Computer Supported Cooperative Work (CSCW).

Costa, A. R. (2016). Está preparado para trabalhar com nómadas digitais? Obtido de Distribuição Hoje: https://www.distribuicaohoje.com/consumo/esta-preparado-trabalhar-nomadas-digitais/

Digital Nomads Madeira Islands. Obtido de https://digitalnomads.startupmadeira.eu/

Gomes, N. S. (2019). Nómadas Digitais: Quem São Estes Novos Turistas? p. 142. Obtido de https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/25455/1/Mestrado-Turismo_e_Desenvolvimento_de_Destinos_e_Produtos-Nathalia_Silva_Gomes-N%C3%B4mades_digitais....pdf

Hannam, K; Butler, G; Paris, C. (2013). Developments and key issues in tourism mo-bilities. Annals of Tourism Research, vol. 44.

Kannisto, P. (2016). Extreme mobilities: Challenging the concept of 'travel'. Tilburg University, The Netherlands. Annals of Tourim Research, vol 57.

Matos, P. (2018). Nómadas digitais e a era dos sujeitos móveis: questões de mobili-dade, comunicação e trabalho num estilo de vida location independent. E. Araújo, R. Ribeiro, P. Andrade & R. Costa (Eds.), Viver em mobilidade: rumo a novas culturas de tempo, espaço e distância. Livro de atas (pp. 36-48). Braga: CECS.

Morbi, D. (2013). Nomadismo traz lições de sustentanbilidade à área do design. Obtido de aun USP: http://www.usp.br/aun/antigo/exibir?id=5698&ed=1007&f=31

Nascimento, N. (2015). Nomadismo digital e Comumicação na Web 2.0: Uma análise do blog Nômades Digitais. Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Nomadismo digital. Obtido de https://nomadismodigital.pt/participacoes-parceria-anuncios/

Nomadismo digital em Portugal: quem diria! Obtido de Millennialand: https://millennialand.pt/nomadismo-digital-em-portugal-quem-diria/

Reichenberger, I. (2017): Digital nomads – a quest for holistic freedom in work and leisure, Annals of Leisure Research. https://www.tandfon-line.com/doi/full/10.1080/11745398.2017.1358098.

Santaella, L. (2011). A tecnocultura atual e suas tendências futuras. Signo pensam, v. 31, n. 60, p. 30-43. revistas.javeriana.edu.co/index.php/sig-noypensamiento/article/view/2408/1692.

GESTÃO | CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

1. Diagnóstico comercial e abordagem ao mercado internacional: Estudo de caso Empresa Alfa

Adriano Fidalgo, André Silva, Ana Rodrigues, Natacha Machado, Mafalda Sousa
Astrolábio, Orientação e Estratégia S.A.,
Leça do Balio, Portugal
adrianofidalgo@astrolabio.com.pt,andrefss99@gmail.com,anamlcr08@hotmail.com,natachamachado2@gmail.com,mafalda1996sofia@gmail.com

1.1 Resumo e Abstract

A internacionalização assumiu um carácter quase obrigatório para todas as empresas, uma vez que afetam a evolução da economia e, por consequência, o desenvolvimento e inovação nos países em que estas se irão inserir. O estudo caso tem como objetivo a análise da internacionalização de uma empresa inserida no setor têxtil e o respetivo diagnóstico comercial e plano de ação. Foi utilizado o método de coleta de dados simples uma vez que apenas se utilizou a técnica de recolha de dados por questionário, combinando-se, de seguida, procedimentos de análise quantitativos.

Este artigo permitiu observar como decorre o processo comercial dentro de uma PME do setor têxtil e a partir desse diagnóstico definir estratégias de penetração no mercado internacional. Tornaram-se visíveis os pontos fortes e fracos da empresa destacando-se através da análise dos resultados a dependência dos seis maiores clientes da empresa relativamente ao volume de negócios, visto que estes ocupam 49,5% de representatividade no último ano em análise e nos anos anteriores. Também se constatou a existência de sazonalidade no quarto trimestre, tendo havido oscilações ao longo dos anos do Volume de Negócios. Permitiu o auxílio ao processo de diagnóstico comercial e entrada em novos mercados.

A empresa deve adotar a abordagem de novos mercados em geografias complementares de forma a evitar a dependência dos grandes clientes e, também novos processos de controlo de gestão IDI para alinhamento organizacional dos sistemas integrados de gestão (BSC) associados à função comercial.

Palavras-Chave: Microeconómico; Análise PESTAL; Segmentação de clientes; Matriz BCG; Matriz Ansoff; Volume de negócios

Internationalisation has become almost compulsory for all companies, as they affect the evolution of the economy and, consequently, development and innovation in the countries in which they will be inserted. The case study aims to analyze the internationalization of a company inserted in the textile sector and its commercial diagnosis and action plan. The simple data collection method was used, since only the questionnaire data collection technique was used, and quantitative analysis procedures were then combined.

This article allowed us to observe how the commercial process takes place within an SME in the textile sector and from this diagnosis to define strategies for penetration in the international market. The company's strengths and weaknesses have become visible, highlighting through the analysis of results the dependence of the company's six largest customers on turnover, since they occupy 49.5% representativeness in the last year under analysis and in previous years. Seasonality was also found in the fourth quarter, with fluctuations over the business volume years. It allowed the aid to the process of commercial diagnosis and entry into new markets.

The company should adopt the approach of new markets in complementary geographies in order to avoid dependence on large customers and also new IDI management control processes for organizational alignment of integrated management systems (BSC) associated with the commercial function.

Keywords: Microeconomic; PESTAL Analysis; Customer segmentation; BCG matrix; Matrix Ansoff; Turnover

1.2 Introdução

O Plano Comercial e de Marketing é essencial num Plano de Negócios, uma vez que esta ferramenta orienta as estratégias e, consequentemente, motiva a eficácia, eficiência e efetividade nas vertentes de marketing e vendas. Para o estudo presente foram consultados variados artigos e livros, retirados das bases de dados ABI/Inform, b-on, Google Scholar, RCAAP, scite.ai e Scopus, tendo sido também consultados sites relacionados com as temáticas.

Este estudo caso encontra-se dividido em 3 partes, sendo elas: a revisão de literatura, onde são evidenciados os principais conceitos para a abordagem do estudo em causa, os resultados obtidos através do conteúdo e informação recolhida e, por fim, as conclusões onde são destacadas as principais evidências e efetuadas algumas recomendações para a otimização de todo o processo produtivo da empresa.

Apresenta como objetivo a análise da internacionalização de uma empresa inserida no setor têxtil e o respetivo diagnóstico comercial e plano de ação. Foi utilizado o método de recolha de dados diversificada nomeadamente na consulta de documentos internos da empresa, base de dados das vendas e por fim, entrevistas aos comerciais e responsáveis do departamento comercial da empresa Alfa.

1.3 Revisão de literatura

1.1.1 Plano Comercial e Marketing

A criação deste processo que envolve a análise de componentes internas e externas de uma organização é fundamental para a aquisição de valor e para a adequação de ofertas.

Desta forma, é possível distinguir os dois conceitos: o primeiro caracterizado pela identificação e desenvolvimento de oportunidades de negócio, sendo este departamento responsável pela coordenação de atividades referentes à venda dos produtos/serviços, e o segundo caracterizado por ser uma atividade focada na criação e comunicação

entre instituições de forma a promover ofertas de valor para os consumidores, clientes e parceiros, despertando interesse nos mesmos.

Contudo, estas duas áreas estão interligadas e dependentes uma da outra, sendo comum estarem agregadas num só em organizações mais pequenas, apesar de haver opiniões de que deve existir separação organizacional, uma vez que exigem competências diferentes (Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2010).

Uma boa relação entre os departamentos Comercial e de Marketing é um fator crítico de sucesso, dado que permite uma melhor orientação para o mercado e para os consumidores. Para que isto seja possível, é necessária uma boa comunicação entre colaboradores, tornando percetível qual o papel de cada um (Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2010).

O Plano de Marketing pode ser entendido como um documento que expressa de forma clara e sistemática as ações necessárias para atingir os objetivos idealizados, e posteriormente é completado por uma componente mais comercial, onde aprofundam as estratégias de comercialização de produtos.

1 Contexto Macroeconómico e Microeconómico

Estas duas subcategorias interdependentes e complementares (Rodrigo, 2012) examinam o comportamento económico diferenciando-se em termos de escala.

A Microeconomia tem como fim estudar e analisar comportamentos, preferências e decisões tomadas pelos agentes económicos considerando a interação entre a oferta e a procura nos mercados individuais de bens e serviços (Rodrigo, 2012), a elasticidade dos preços e a concorrência e, desta forma obter a máxima utilidade e satisfação dos produtos/serviços.

A Macroeconomia tem um foco mais amplo, uma vez que estuda o comportamento da economia através de variáveis económicas agregadas e os efeitos das políticas governamentais em relação às variáveis de produção, taxa de emprego, inflação, défice comercial, entre outros.

É relevante mencionar e perceber a influência dos contextos macroambiental e microambiental sobre a estratégia comercial e de marketing de uma empresa (Mose, 2016).

O contexto macroambiental engloba fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais, caracterizados através da Análise PESTAL (Baltazar, 2014) que permite verificar o ambiente em que a empresa atua e a complexidade do mesmo (Costa & Carvalho, 2016), conduzindo a novas oportunidades e ameaças (da Silva, 2012) podendo influenciar positiva ou negativamente a entrada de uma empresa ou de um produto ou serviço num mercado.

No contexto microambiental contemplam-se cinco forças identificadas por Michael Porter: a Rivalidade da Indústria, a Ameaça de Novos Concorrentes, a Ameaça de Produtos Substitutos, o Poder Negocial dos Clientes e o Poder Negocial dos Fornecedores. Estas variáveis têm como destino a análise da competição entre empresas num mercado (dos Santos Tavares, 2017) ou de um certo segmento de mercado no longo prazo.

Após as análises anteriores, é possível averiguar se a empresa consegue, ou não, entrar naquele mercado e encontrar soluções no caso de instabilidade.

2 Segmentação de Mercado e Posicionamento face à concorrência

Uma empresa que não tem capacidade de satisfazer as necessidades de todos os potenciais clientes, tende a dividir os clientes em segmentos com necessidades homogéneas (da Silva, 2012).

Kotler e Keller (2016) referem que as principais variáveis consideradas pelas empresas na segmentação de mercado são: a geografia (país, região, etc.), demografia (idade, género, geração, etc), psicografia (classe social, estilo de vida, etc) e comportamental (época do ano, benefícios, etc), podendo ser utilizadas individualmente ou em conjunto.

Depois dos segmentos estarem identificados é possível definir os targets, ou seja, clientes-alvo (da Silva, 2012), ajudando a identificar quais os segmentos que poderão ser mais bem satisfeitos pela empresa e, assim, concentrar e adaptar o marketing para a captação de targets (Kotler & Keller, 2016).

De forma a auxiliar este processo, as empresas recorrem à ferramenta Persona, em virtude de criar uma representação real dos potenciais clientes e, também conhecer melhor o público-alvo fornecendo informações relevantes sobre o mesmo (Vianna et al., 2012).

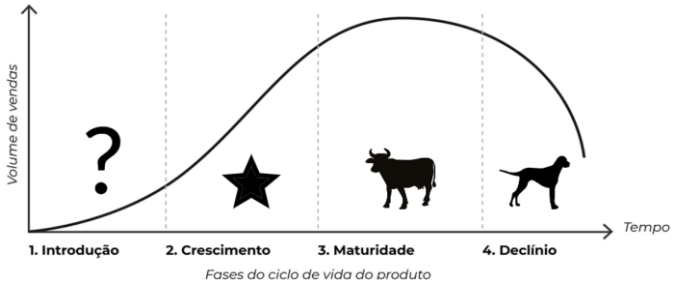
De acordo com Silva (2012), o posicionamento surge da segmentação e do targeting, sendo igualmente relevante. O posicionamento depende muito do seu marketing, ou seja, se a empresa tiver um marketing-mix adequado tornará mais fácil posicionar o produto ou serviço na mente do público-alvo. Para que seja possível uma oferta diferenciada refere-se cinco atributos: o preço, o produto, a facilidade de acesso, a experiência e o serviço.

3 Análise Portfólio, Ajustamento a Médio/Longo Prazo

O portfólio de uma organização deve ser constituído pelos variados produtos/serviços nas diferentes fases do seu ciclo de vida e negócios (Udo-Imeh et al., 2012) adequando-se aos pontos fortes da organização de forma a explorar novas oportunidades no mercado. Para que a empresa mantenha um crescimento constante e sustentado, esta deve adaptar-se às necessidades dos consumidores e clientes, através de uma análise interna e externa, pois eles escolhem a que percecionam melhor valor para si (Kotler & Keller, 2016). Além disso, esta análise possibilita o esclarecimento de quais produtos devem receber mais/menos investimento, se é possível acrescentar mais produtos ou quais devem ser eliminados.

Para isto é recomendada a utilização de ferramentas como a Matriz BCG de suporte à análise do portfólio, permitindo verificar quais são os produtos mais ou menos lucrativos para a empresa, sendo assim importante para a tomada de decisões de posicionamento no mercado (DallAgnol et al., 2020). Esta matriz constituída por dois eixos, sendo o vertical referente à taxa de crescimento do produto/serviço ou do negócio, e o horizontal referente à quota de mercado associado ao produto/serviço ou negócio medindo a força da empresa num certo mercado. Os eixos referidos distinguem quatro categorias: as Interrogações (negócios com reduzida quota de mercado, mas como elevada taxa de crescimento), as Vacas Leiteiras (negócios com taxas de crescimento reduzidas, mas que ainda têm a maior quota do mercado), as Estrelas (produtos/serviços num mercado com elevado crescimento e representam elevada quota de mercado) e os Cães Rafeiros (negócios com fraca quota de mercado num mercado de concorrência reduzida).

Figura 1: Ciclo de vida do produto



Fonte: Adaptado de https://evolvemvp.com/o-que-e-ciclo-de-vida-do-produto/

O ciclo de vida do produto, que se encontra diretamente ligado à Matriz BCG é constituído por quatro fases: a Introdução, o Crescimento, a Maturidade e o Declínio. É possível distinguir as quatro fases através do volume de vendas associado ao produto e ao tempo que passam no mercado.

A Análise SWOT sintetiza todas as informações recolhidas nas análises internas e externas, sendo uma forma de monitorizar o ambiente externo e interno da empresa. Esta análise corresponde a uma das ferramentas mais utilizadas pelas organizações para a formulação da estratégia (Dias, 2018) permitindo identificar as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças que sejam relevantes (Penacho, 2017)

4 Integração dos 3 Níveis do Saber

Para uma organização bem-sucedida é essencial que faça um staffing apropriado, ou seja, proceder à contratação de pessoas capazes, formá-las corretamente e atribuir-lhes funções adequadas, tendo em conta as suas competências.

As competências devem ser divididas em dois grupos, segundo Parra (2014): as hard skills, que correspondem aos conhecimentos específicos sobre algo e as suas aptidões (“saber” e “saber-fazer”) e as soft skills correspondem à perceção que o indivíduo tem de si próprios, ou seja, as qualidades pessoais (“saber-ser” e “saber-estar”).

A organização deve incentivar a aprendizagem, uma vez que se esta for constante e permanente poderá promover a eficácia e eficiência dos colaboradores nas suas funções podendo a empresa destacar-se competitivamente

5 Operacionalização da Estratégia a Médio/Longo Prazo

Como referido anteriormente, uma empresa é capaz de competir num novo mercado, devendo construir uma estratégia, idealizar e hierarquizar objetivos quantitativos e/ou qualitativos a longo prazo, que incorporem os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças detetadas, transmitindo metas claras e atingíveis (Kotler & Keller, 2016).

Para estabelecer estes objetivos, recomenda-se a utilização da ferramenta de objetivos SMART, em que ajudará a empresa a definir metas específicas, mensuráveis, alcançáveis, realistas e temporizáveis.

Anterior ou simultaneamente ao estabelecimento de objetivos, as organizações deverão considerar a estratégia de crescimento da Matriz de Ansoff. Esta ferramenta apresenta quatro opções estratégicas aquando da escolha da estratégia mais adequada (Regina Alves da Rocha, 2018)

Figura 3: Matriz de Ansoff

		Produto/Serviço	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Fonte: Adaptado de Regina Alves da Rocha (2018)

Após serem estabelecidos objetivos e escolhida a estratégia de crescimento é crucial que se fixem as estratégias para alcançá-los, contemplando o seu marketing-mix de forma a influenciar a resposta dos consumidores, tendo em atenção o Produto, a Distribuição, a Promoção, o Preço, as Pessoas, os Processos e Evidências Físicas.

O *Balanced Scorecard* (ou o *Business Process Managment*) é uma ferramenta que permite a operacionalização a médio ou longo prazo da estratégia de uma organização, simplificando o planeamento da mesma ao disciplinar e sistematizar o pensamento estratégico de forma a facilitar o alinhamento organizacional e aumentando a eficácia. Esta ferramenta propõe a análise das organizações sob a perspetiva do Financeira, Cliente, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento (Santos, 2014).

1.4 Metodologia

Para a obtenção dos resultados e respostas referentes ao estudo que se segue, será feita uma análise interna e externa de uma empresa inserida no setor têxtil. A filosofia adotada pelos autores foi a interpretativista uma vez que do ponto de vista ontológico o fenómeno que se pretende estudar é socialmente construído, pode mudar, ser subjetivo e múltiplo. Simultaneamente, do ponto de vista epistemológico, o artigo contém resultados subjetivos e aborda fenómenos sociais, focando-se nos detalhes da situação, na realidade por detrás dos mesmos e, desta forma, origina resultados subjetivos que motivam ações; no que concerne às técnicas de recolha de dados esta foi diversificada na medida em que consultou-se documentos internos da empresa, base de dados referentes às vendas e a realização de entrevistas aos responsáveis do departamento comercial da empresa.

Neste estudo caso foi feita uma abordagem de pesquisa dedutiva, visto que se partiu do conhecimento retirado de diversos artigos científicos e procedeu-se à aplicação desses conhecimentos em contexto prático examinando-se o resultado da aplicação dos mesmos para o desenvolvimento organizacional.

A estratégia adotada foi a de estudo de caso, visto que foi desenvolvida uma investigação empírica de um fenómeno particular, através da utilização do método de recolha de dados simples, combinando-se, de seguida, procedimentos de análise quantitativos. Relativamente ao tempo em que este estudo foi efetuado, depreendeu-se entre os de 2017-2020.

Desta forma, procedeu-se ao agrupamento de 11 artigos identificados em linhas de produtos (artigos de lar-conforto: robes, chinelos, praia, tapetes, panos de cozinha; matérias-primas: fio, artigo a metro, desperdícios, outros; serviços) e a uma avaliação do departamento comercial, de modo a facilitar a análise e a posterior definição de estratégias de vendas cruzadas.

Neste estudo serão fundamentadas ideias e pressupostos significativamente importantes para a definição dos conceitos discutidos como: a integração da empresa num contexto micro e macroeconómico (através de uma análise PESTAL), a segmentação de mercado e o seu posicionamento face à concorrência com a determinação das variantes da matriz BCG, uma análise de portfólio e ajustamento do mesmo a médio/longo prazo e a operacionalização da estratégia.

1.5 Resultados

Com base na entrevista efetuada ao departamento comercial da empresa em estudo foram colocadas questões relativas às diversas áreas funcionais, à descrição das atividades principais, dos produtos e serviços, mercados atuais e alvo, entre outras que irão ser referidas posteriormente.

Em relação à política de Recursos Humanos obteve-se resposta de que para garantir a otimização dos mesmos e a identificação de potenciais lacunas, garantindo as *soft* e *hard skills* necessárias para desempenhar determinada função, a empresa encontra-se em processo de atualização de perfis nas diversas funções. Desta forma, é

necessária uma aprendizagem continua por parte dos novos colaboradores através de dois manuais fornecidos onde se encontram descritas as atividades indispensáveis para garantir elevada qualidade no produto e comunicação eficiente com os clientes.

Na área dos Recursos Humanos, é utilizada como fonte de satisfação e motivação para os colaboradores a flexibilidade de horário para ausência de curta duração, existindo ainda um sistema de prémios.

Relativamente ao setor Comercial e de Vendas, a empresa enquadra-se, maioritariamente, como produtora e vendedora, possuindo ainda uma atividade residual de prestação de serviços. De acordo com a informação facultada, os atuais mercados de foco são a França, Estados Unidos da América, Itália, Suécia, México, Colômbia, Áustria, Espanha, Dinamarca, Finlândia, Noruega, Japão, Marrocos, Israel e Reino Unido, existindo ainda potenciais mercados para a atuação e incremento da atividade da empresa, nomeadamente, a Bélgica, Holanda, África do sul e Coreia do Sul.

A equipa comercial é constituída por dez profissionais, que atuam em mercados comuns ou distintos. No caso dos clientes e da sua fidelização, a empresa tem abordado novos clientes e mercados, no entanto, com alguma dificuldade, devido aos constrangimentos sentidos na articulação e marcação de reuniões com os clientes e potenciais clientes.

Quanto à linha de produtos, atualmente a empresa produz e comercializa artigos de banho, praia, tapetes, panos de cozinha e artigos a metro, mas tem em vista iniciar a produção de colchas, atoalhados de mesa, roupa de cama, decoração, têxteis técnicos, entre outros.

Para a constituição do preço, a empresa tem em conta a matéria-prima, o processo de fabrico e o grau e dificuldade do mesmo, adaptando-se aos *targets* dos clientes, constituindo a melhor margem possível de acordo com o tipo de produto, mercado e cliente, sendo relativamente estável.

O prazo de pagamento é entre CAD e 90 dias, leva em consideração a imposição de descontos nas faturas por parte de alguns clientes ou ainda através de *rappel* no final do ano de acordo com o objetivo de vendas, não sendo nunca concedidos descontos por pagamento antecipado.

A empresa tem duas marcas praticamente inativas em termos comerciais, e não possui coleção, loja física ou *online*, logo a distribuição do produto é feita a partir dos canais tradicionais, sendo que os mais importantes são as marcas, *department stores* e grandes superfícies. Por isso, afirmam que o canal mais importante são as marcas. Além disto, a equipa comercial dá a conhecer a marca através de feiras, missões, visitas, showrooms virtuais e catálogos também.

No que diz respeito à comunicação, a empresa apresenta homogeneidade em todo o material, estando de acordo com os seus princípios e comunicando a sua missão, cultura, código de conduta e ética de negócio transversal,

havendo ainda grande enfoque na qualidade no produto, fiabilidade, serviço ao cliente, inovação e design. No que respeita à comunicação interna, a mesma foi caracterizada como consistente, havendo reuniões comerciais individuais e por e-mail.

Quanto à estatística de vendas da empresa em questão, verificou-se um crescimento do volume de negócios entre 2015 e 2017, seguindo-se decréscimos de 2018 a 2020.

Num cenário **macroeconómico**, realizou-se uma análise PESTAL, de modo a satisfazer a necessidade de compreensão das implicações e variáveis existentes sobre o desenvolvimento futuro da empresa: num contexto político, as PME's predominam no tecido empresarial contribuindo com 68,5% VAB total da economia portuguesa e representando cerca de 78,1% do emprego nacional, encontrando-se acima das percentagens médias da UE. Com a adoção Brexit, houve um aumento dos procedimentos alfandegários e um agravamento do custo de exportação para o Reino Unido (Diário de Notícias, 2021). Portugal é o quarto país com impostos mais elevados da OCDE, segundo o relatório da *European Policy Information Center* (Observador, 2019). Face às preocupações ambientais e devido ao facto da indústria têxtil ser a segunda mais poluidora do mundo, o governo tem estabelecido medidas para incrementar a sustentabilidade dos processos produtivos e apelado à utilização de produtos ecológicos, como por exemplo no Plano Nacional de Recuperação e Resiliência 2021-2026 (República Portuguesa, 2021a). O surgimento do COVID-19 provocou constrangimentos na economia, nomeadamente, na procura e na oferta de bens e serviços, resultando na diminuição da capacidade produtiva de diversas indústrias e no suporte de custos adicionais com planos de contingência. Em contraponto, de acordo com o Ministro das Finanças, João Leão, prevê-se um forte crescimento do PIB baseado nas exportações e no investimento no presente ano e no próximo, fazendo-se ultrapassar o valor de pré-pandemia (República Portuguesa, 2021b). É relevante destacar que com a criação da Organização Mundial do Comércio (OMC), em 1955, e de acordo com o Acordo Multifibras (2005), foi possível a redução de barreiras ao comércio permitindo alcançar um maior número de consumidores e partilha de conhecimento industrial. No entanto, criou alguma pressão concorrencial sobre a indústria têxtil devido à adesão da China à OMC. Atualmente Portugal encontra-se com uma taxa de desemprego de 6,7%, sendo predominante nas mulheres. Relativamente aos fatores sociais, Portugal tem apresentado declínio no que respeita a crescimento populacional sendo que em 2011 este era de 0,197% e atualmente é de -0,205%, contando com 10.297.081 habitantes, segundo dados do Pordata (Pordata, 2021). Como já mencionado anteriormente, o setor têxtil enfrenta um novo paradigma devido à crescente consciencialização dos consumidores relativamente à sustentabilidade. Desta forma, as empresas têm introduzido matérias-primas mais sustentáveis (República Portuguesa, 2020). O cenário tecnológico está em constante evolução, procurando sempre a inovação do setor têxtil e, assim, otimizando os processos através da independência da mão de obra humana (Dinheiro Vivo, 2019). Apesar dos custos elevados no investimento das tecnologias atuais, estes permitem o aumento da produtividade e diminuição dos custos, tendo um impacto positivo na empresa a longo prazo. Relativamente ao cenário ambiental, a indústria têxtil foi a segunda mais poluente de água, em 2020, de acordo com a Agência Portuguesa do Ambiente, impactando toda a cadeia de fornecimento. Desta forma, a sustentabilidade tornou-se essencial nas empresas, levando ao

reaproveitamento de resíduos, por exemplo. Em relação à matéria da contratação, esta rege-se pela lei geral. Quanto à concorrência, as empresas locais estão sujeitas às regras gerais da concorrência, nacionais e comunitárias e devem adotar mecanismos de contratação transparentes de forma a assegurar igualdade de oportunidades. A sua contabilidade deve ser organizada de forma que seja possível identificar qualquer fluxo financeiro entre as entidades participantes no capital social. As empresas que prossigam atividades nos setores regulados ficam sujeitas aos poderes de regulação da respetiva entidade (Diário da República Eletrónico, sem data).

Num contexto **microeconómico**, o volume de negócios do setor é predominantemente concentrado em países europeus (maioritariamente o mercado espanhol, alemão e francês), uma vez que apresentam uma absorção das exportações nacionais de, pelo menos 71%, apesar do decréscimo verificado em 2020. O mercado americano é o segundo mais relevante (cerca de 11%).

Gráfico 1: Análise do Setor

Fonte: elaboração própria

Com isto, procedeu-se à análise trimestral uma vez que foi verificada sazonalidade, em que o segundo e o quarto trimestre são os mais representativos, sendo o quarto trimestre referente a 33,3% no seu valor mínimo face ao total. Apesar de esta sazonalidade ter sofrido uma redução em 2015, em 2020 voltou a ter níveis superior às de 2015.

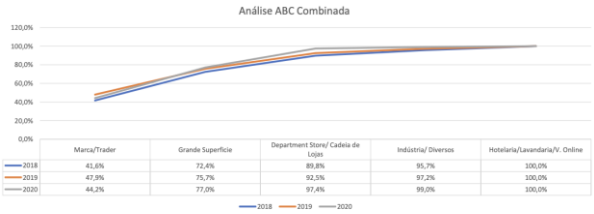
Considerando um período de análise de três anos (2018, 2019 e 2020) verificou-se que o número de clientes ativos tem vindo a diminuir. Através da análise dos 6 melhores clientes concluiu-se que estes representam mais de 50% do volume de negócio, fora os restantes 69 clientes, e que a variação da % anual de compra de cada um desses seis clientes tem um grande impacto no resultado anual. Posto isto, verificou-se uma queda no Volume de Negócio de 2018 para 2019 notando-se uma menor dependência face aos dois maiores clientes, e depois crescimento de 2019 para 2020, apesar de que em 2020 se observou um aumento de risco pois a representatividade dos quatro melhores clientes aumentou.

Conclui-se que os 5 maiores clientes são os mesmos durantes os anos de 2018 a 2020 e que estes representam em conjunto 44,89% do volume de negócios em 2018, 45,53% e, 2019 e 49,53% em 2020.

No que se refere à importância dos segmentos de clientes é possível afirmar que o segmento de clientes das grandes superfícies é o mais relevante para a empresa e que houve uma alteração da relevância do segmento de

importadores-distribuidores pelo segmento de marcas-*traders*, uma vez que o primeiro apresentou decréscimo de 21% e o segundo um crescimento de 23%, em 2020.

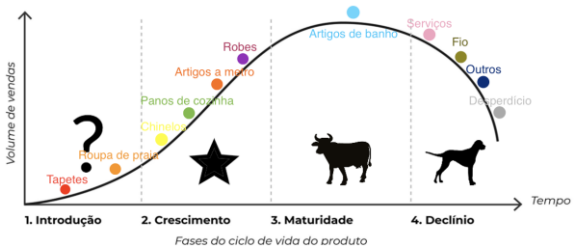
Gráfico 2: Variação do volume de negócios por cliente



Fonte: elaboração própria

A partir da **matriz BCG** verificou-se quais os produtos mais e menos lucrativos, sendo então repartidos pelas quatro categorias existentes: dentro das Interrogações encontram-se os tapetes e os artigos de praia; as Estrelas são os robes, os artigos a metro, os chinelos e os panos de cozinha; seguindo-se as Vacas Leiteiras constituídas pelos artigos de banho; e os Cães Rafeiros são os serviços, o fio, os artigos incorporados na categoria "outros" e os desperdícios.

Gráfico 3: Matriz BCG



Fonte: Adaptado de https://evolvemvp.com/o-que-e-ciclo-de-vida-do-produto/

Quanto à evolução das vendas por gama de produto, verificou-se um decréscimo no volume de negócios de 2018 para 2020, sendo que 95% deste é representado por artigos de conforto e lar e os restantes 5% por matérias-primas e serviços, em média dos três anos. As famílias de produtos são dominadas pelos produtos de banho em todos os anos, apesar de nenhum dos produtos apresentar crescimentos sucessivos entre 2016 e 2020. Desde o ano de 2018 mais de 18 produtos apresentam decréscimos de vendas, exceto 2 produtos dos produtos comercializados em 2019 e 2020 que mostraram crescimento positivo. De todos os produtos, é possível verificar que a categoria "outros" apresentou decréscimo durante os 5 anos analisados, os artigos de praia e as sucatas durante 4 anos e os produtos de banho, tapetes, artigos, serviços e fio durante 3 anos. Nenhum dos produtos apresentou crescimento nos 5

anos, sendo que os chinelos são os únicos que apresentam crescimento durante 3 anos consecutivos. Logo conclui-se que a diminuição do volume de negócios deveu-se à diminuição das vendas dos produtos com maior importância para a empresa.

Através da análise de crescimento da matriz de Ansoff, tornou-se possível definir estratégias mais adequadas em relação ao posicionamento atual da empresa, verificou-se a necessidade de adotar uma estratégia de penetração de mercado nos países em que a empresa já comercializa (França, EUA, Itália, Suíça, Suécia, México, Colômbia, Canadá, Áustria, Espanha, Dinamarca, Finlândia, Noruega, Japão, Marrocos, Israel, Reino Unido) dos produtos já existentes, nomeadamente robes, chinelos, artigos de praia, tapetes, panos de cozinha, fio, artigo a metro, desperdícios, outros e serviços. Quanto aos mercados que ainda poderão ser explorados, ou seja, os potenciais clientes (Áustria, Bélgica, Holanda, Africa do Sul e Coreia do Sul), a empresa terá de adotar uma estratégia de desenvolvimento de mercado. Atualmente pensa-se na adoção dos seguintes artigos à linha de produtos: colchas, atoalhados de mesa, roupa de cama, decoração, têxteis técnicos, etc. Por exclusão de partes, terá de se aplicar a estratégia de desenvolvimento de produto, uma vez que o mercado em causa já existe.

O continente europeu de 2018 para 2019 diminui o número de vendas, enquanto de 2019 para 2020 aumentou 3,49%. Uma vez que este mercado é o de maior importância face à empresa é importante manter o contacto constante com os clientes no caso de redução de compras. O mercado americano sofreu um decréscimo em 2018 e 2019, e o africano um forte crescimento. O mercado asiático sofreu sucessivos decréscimos em 2018 e 2019.

Com isto, verificou-se que no continente europeu o país que reduziu mais significativamente as vendas foi a França e o que aumento mais foi o italiano, tanto em 2019 como em 2020. No continente americano foi o mercado americano que apresentou uma queda maior e o colombiano que cresceu, destacando-se dos outros.

Por fim, a empresa encontra-se maioritariamente dependente de 4 países (França, América, Itália e Suíça), destacando-se uma redução na dependência no mercado americano e sueco. Em relação ao mercado nacional, o volume de negócios foi ocupado em 4%, observando-se uma redução.

1.6 Conclusão

Em relação à distribuição de negócios por família de produtos, os artigos de banho, robes e tapetes apresentam todos os anos cerca de 90% de representatividade. Contudo, verifica-se uma ligeira diminuição da relevância dos artigos de banho e um aumento nos robes e tapetes em 2019, no entanto, em 2020 acontece o contrário.

A perda de vendas dos artigos de banho de 2018 e 2019 foi o maior motivo da redução do volume de negócios devido à sua elevada representatividade face ao total.

No total de 22 países com que a empresa trabalha, notou-se reduções de vendas em 13 países em 2019.

Quanto aos mercados externos, averiguou-se que França, os EUA, Itália e a Suíça foram os países com maior relevância representando 75% do volume de negócios atual.

Em 2020, observa-se uma recuperação das vendas para o mercado francês e suíço, face a 2019. O mercado italiano apresentou um forte crescimento de 2018 para 2019, contudo em 2020 as vendas caíram. Os EUA apresentaram sucessivos decréscimos em 2019 e 2020 e, por consequência, reduziu o volume de negócios em 7%.

Dentro do que foi destacado no processo de formulação da estratégia de crescimento da empresa, as estratégias classificadas como "penetração de mercado" visam convencer o consumidor a comprar um produto já existente, assumindo um risco reduzido tendo em conta que os outros produtos já comercializados já são satisfatórios. Desta forma, a empresa deve aumentar a quota de mercado dos produtos atuais através de estratégias de marketing e a adoção de preços competitivos. Assim, pode adotar estratégias como campanhas agressivas que expulsem ou reduzam a concorrência. Além do referido, é aconselhável a persuasão para o maior consumo através da agregação de valor ao produto ou fazer alterações no mesmo que estimulem um maior uso.

Os produtos destacados nas estratégias de "desenvolvimento de mercado" caracterizados pela criação de novos segmentos de mercado podem adotar variados métodos como: a entrada em novos mercados geográficos, a criação de novas políticas de preços e novas embalagens.

Por último, uma vez que a estratégia de "diversificação" não foi adotada, as estratégias de "desenvolvimento de produto" centralizam-se na criação de novos produtos ou serviços em mercados em que outras empresas já se encontram presentes. Deste modo, é necessário desenvolver e aperfeiçoar um setor de investigação e desenvolvimento para a implementação das estratégias.

Por fim, recomenda-se a abordagem de novos mercados em geografias complementares de forma a evitar a dependência dos grandes clientes, a definição de objetivos de vendas por mercado, cliente e produto, fazer-se uma avaliação trimestral da evolução das vendas, implementar-se reuniões comerciais mensais e trimestrais para análise de desvios. Em relação aos processos internos, deverá implementar-se processos de controlo de gestão IDI para alinhamento organizacional dos sistemas integrados de gestão (BSC) associados à função comercial e criar-se referenciais, argumentários comercial e normas internas. Por último, o procedimento de tarefas e responsabilidades comerciais é aconselhável, tal como um plano de monitorização e partilha de informação para repositório de conhecimento de tendências tecnológicas.

1.7 Referências Bibliográficas

Costa, T., & Carvalho, L. (2016). Gestão Internacional: Contextos e tendências. Edições Sílabo, 1, 77–80.

da Silva, F. A. A. (2012). Projeto de um Plano de Marketing para o UPTEC-Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto.

DallAgnol, D., Bertolini, A. L., & Reche, R. A. (2020). Análise Estratégica do Portfólio de Produtos de uma Empresa do Setor Moveleiro com Base na Matriz BCG. Revista Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas-ISSN 2176-5766, 8(1), 148–171.

Diário da República Eletrónico. (sem data). Regime jurídico da atividade empresarial local e das participações locais. https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/105682109/201707141632/73359489/diplomaPagination/diploma/1

Dias, R. P. C. (2018). Estratégias de desenvolvimento para o sucesso. Estudo de caso: TAP AIR Portugal.

dos Santos Tavares, J. C. (2017). Internacionalização de uma PME Portuguesa: Análise dos modos de entrada no mercado alemão.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). A framework for marketing management. Pearson Boston, MA.

Le Meunier-FitzHugh, K., & Piercy, N. F. (2010). Improving the relationship between sales and marketing. European Business Review.

Mose, A. (2016). Analysis of Macro and Micro Environment on the Marketing Strategy Formulation and the Influence to the Competitive Advantage (Case Study). Academy of Strategic Management Journal, 15, 35–41.

Parra, R. I. C. (2014). Competências de empregabilidade: Exploração do mercado de trabalho português.

Penacho, A. C. F. (2017). Plano de Marketing: Projeto para a Empresa 4Best.

Pordata. (2021). População residente, média anual: Total e por grupo etário. https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente++m%C3%A9dia+anual+total+e+por+grupo+et%C3%A1rio-10

Regina Alves da Rocha, S. (2018). Elaboração de um Plano de Marketing para a Empresa António Carlos Rocha, Construção e Obras Públicas, Lda.

República Portuguesa. (2020). Empresas de têxteis-lar devem virar-se para produtos sustentáveis. https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/noticia?i=empresas-de-texteis-lar-devem-virar-se-para-produtos-sustentaveis

República Portuguesa. (2021a). Plano de Recuperação e Resiliência: Recuperar Portugal construindo o futuro. https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/noticia?i=plano-de-recuperacao-e-resiliencia-recuperar-portugal-construindo-o-futuro

República Portuguesa. (2021b). Programa de Estabilidade «cria condições para uma forte recuperação económica e social». https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/noticia?i=programa-de-estabilidade-cria-condicoes-para-uma-forte-recuperacao-economica-e-social

Rodrigo, G. C. (2012). Micro and Macro: The Economic Divide.

Santos, L. F. G. dos. (2014). Balanced scorecard: Contributos para a implementação na Administração Local.

Udo-Imeh, P. T., Edet, W. E., & Anani, R. B. (2012). Portfolio analysis models: A review. European Journal of Business and Management, 4(18), 101–120.

Vianna, M., Vianna, Y., Adler, I., Lucena, B., &

2 Adaptação dos Estudantes Universitários em tempo de Pandemia enquanto Isolamento Social

Cláudio Luiz Chiusoli, Julie Cristini Dias, Lucas da Costa, Lucas Serbai
Unicentro - Universidade Estadual do Centro Oeste
Brasil
prof.claudio.unicentro@gmail.com;julie.cris.dias@gmail.com

2.1 Resumo e *Abstract*

Objetivo do estudo: Analisar o comportamento de consumo, hábito e atitudes dos estudantes universitários durante o lockdown em relação a pandemia da COVID-19

Metodologia: Considera-se um estudo exploratório e quantitativo. Quanto a amostragem, foi utilizada a não-probabilística por conveniência em um total de 100 entrevistas, em uma instituição pública e privada em uma cidade do interior do Paraná.

Originalidade / Relevância: Foram os estudantes universitários enquanto consumidor e sua relação de consumo na "clausura" frente à pandemia da COVID-19.

Principais resultados: Os principais achados foi que entre os entrevistados, 90,4% concordam que é importante conhecer o procedimento de higienização dos produtos alimentícios; 85,6% concordam que uma empresa que oferece delivery faz com que comprem mais; 75,0% perceberam que com o isolamento as propagandas de produtos aumentaram; 70,2% procuram sempre comprar marcas adquiridas anteriormente; 72,1% concordam que passaram a comprar menos em lojas físicas, e que por outro lado 64,4% passaram a comprar mais em lojas on line. Cerca de 42,3% concordam que durante a pandemia, a confiabilidade quanto a higiene de lanchonetes/fastfood diminuiu e apenas 25% concordam que com isolamento social compras de bens não-essenciais estão mais frequentes.

Contribuições metodológicas e para a gestão: Em tempo de pandemia verificou-se que as organizações procuraram por inovações e novas estratégias de negócio, fazendo com que não venham a ter prejuízos e entender o comportamento de consumo tornou-se muito importante na tomada de decisão.

Conclusões: Foi identificado que as compras on line aumentaram devido ao cenário atual, que não deixaram de comprar, mas sim migraram mais para compras on line pela facilidade e praticidade, fazendo assim que o comércio eletrônico continue com seu fluxo de venda de produtos e demonstraram ainda que se preocupam com a higiene e qualidade dos produtos alimentícios quando adquiridos.

Palavras-Chave: compras on line, pandemia, estudantes universitários.

Jel Code (https://www.aeaweb.org/jel/guide/jel.php); C1, M5.

Abstract

Study objective: To analyze the consumption behavior, habits and attitudes of university students during the lockdown in relation to the COVID-19 pandemic

Methodology: It is considered an exploratory and quantitative study. As for the sampling, the non-probabilistic for convenience was used in a total of 100 interviews, in a public and private institution in a city of Paraná interior.

Originality / Relevance: It was the university students as consumers and their consumption relationship in the “cloister” facing the pandemic of COVID-19 .

Main results: The main findings were that among the interviewees, 90.4% agreed that it is important to know the procedure for cleaning food products; 85.6% agree that a company that offers delivery makes them buy more; 75.0% realized that with isolation, product advertisements increased; 70.2% always seek to buy previously acquired brands; 72.1% agree that they started to buy less in physical stores, and that, on the other hand, 64.4% started to buy more in online stores. About 42.3% agree that during the pandemic, the reliability of cafeteria/fast food hygiene decreased and only 25% agree that with social isolation, purchases of non-essential goods are more frequent.

Methodological and management contributions: In times of pandemic it was found that organizations looked for innovations and new business strategies, ensuring that they do not suffer losses and understanding consumer behavior became very important in decision-making.

Conclusions: It was identified that online shopping increased due to the current scenario, which did not stop buying, but migrated more to online shopping due to the ease and practicality, thus making e-commerce continue with its flow of product sales and they demonstrated even though they are concerned with the hygiene and quality of food products when purchased.

Keywords: online shopping, pandemic, college students.

2.2 Introdução

Mundialmente, a pandemia da COVID-19 excede aos indicadores de saúde pública manifestando seus graves efeitos em indicadores socioeconômicos (Avelar et al., 2020; Ipea, 2020). No Brasil, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea, 2020), aponta algumas características preliminares sobre a crise gerada, sendo: a) desalinhamento grave no mercado entre demanda [raramente frequente] e oferta, b) atividade econômica brasileira com resultado negativo de - 6,4%, segundo o Banco Central do Brasil (BCB), c) previsão de comportamento da economia brasileira de - 9,1% conforme Fundo Monetário Internacional (FMI) o que equivale à depressão econômica profunda, d) mercado de trabalho com redução no número de ocupados com, no mínimo, 4,9 milhões de postos de trabalho encerrados segundo a Pesquisa Nacional por Amostragem de Domicílio (PNAD) de 2020, e) menor Indicador de Incerteza da Economia Brasil já registrado nos últimos vinte anos, conforme Instituto Brasileiro de Economia (IBRE) da Fundação Getúlio Vargas (FGV), e f) aumento da dívida bruta do governo geral de 75,8% para 93,7%.

Mesmo diante deste cenário, as empresas buscaram por inovações e aperfeiçoamento para evitar a falência ou ter prejuízos devastadores em momentos difíceis quando o gestor precisa ter uma melhor decisão empresarial junto ao mercado e com seus subordinados buscando conhecimentos e técnicas para manter a sua vida financeira "saudável". Assim, a produção e a entrega das mercadorias ao cliente tornaram-se uma situação importante a ser estudada, visto que devido à restrição do consumo no local, os deliveries de produtos aumentaram substancialmente (Lanchimba et al., 2020).

Apesar do enfrentamento de instabilidade financeira, o mercado tende a forçar as empresas para que se especializem em meios digitais como sendo suas prioridades, visto que em época de pandemia, o distanciamento social torna-se comum e as empresas entender o mercado e suas estratégias, afim de competir nesse novo ambiente e buscar os consumidores imersos na cultura digital, uma vez que as organizações precisam manter sua reputação (Feitosa & Garcia, 2016).

Considerando o grupo de estudantes universitários, por se tratar da geração que está muito conectada é o desejo das organizações entender seu comportamento de consumo e com isso é necessário que o gestor seja consciente e tenha capacidade de planejar um novo método de desenvolvimento das tarefas para que o fluxo da produção não pare atenda esse perfil de consumidor (Oliveira Rosa, Casagrande & Spinelli, 2017).

Pensando nisso, as mudanças e adaptação de consumo durante o momento pandêmico, caracterizam o seguinte problema de pesquisa: qual o comportamento de consumo, hábito e atitudes dos estudantes universitários durante o lockdown em momento de isolamento social em relação a pandemia da COVID-19?

O objetivo é analisar o comportamento de consumo, hábito e atitudes dos estudantes universitários durante o lockdown em momento de isolamento social em relação a pandemia da COVID-19.

Isto considerando, dificuldades enfrentadas pelas empresas para se adaptar à pandemia, trazendo um grande risco à saúde financeira da mesma e à organização em seus setores de produção. Assim, o presente relato de pesquisa justifica-se pelo fato que é importante o gestor conhecer os hábitos de compras do grupo de estudantes universitários e que as inovações e adaptações são necessárias em tempos de pandemia, mais concretamente, são as decisões que devem tomar em momento tão conturbado, como um corte de custos, entrega de mercadorias e quais métodos de trabalho devem ser utilizados para que consigam continuar faturando em época de crise.

Como objetivos específicos, pretende-se identificar se: i) passaram a comprar menos em lojas físicas; ii) passaram a comprar mais lojas on line; iii) durante o isolamento social passou a comprar mais bens não-essenciais; iv) se interessa em comprar mais em uma empresa que oferece delivery; v) com o isolamento perceberam aumento das propagandas de produtos; vi) durante a pandemia, diminuiu a confiabilidade sob higiene de lanchonetes/fastfood; vii) consideram importante conhecer o procedimento de higienização dos produtos alimentícios antes de comprar; e viii) procuram sempre comprar marcas que eram adquiridas anteriormente.

2.3 Referencial Teórico

2.3.1 Empresas e o consumidor em tempos de pandemia da COVID-19

O lockdown que se trata de bloqueio total de uma região, imposta pelo Estado ou pela Justiça, como medida mais rígida adotada durante situações extremas, no caso, a pandemia. A restrição ao cidadão é total no sentido circular em áreas públicas sem motivos emergenciais, cruzar fronteiras e muitas vezes pode haver toque de recolher e a fiscalização é feita pelo Governo.

Com isso, o enfrentamento da COVID-19, foi intensificado, possibilitando que todos os Estados adotassem distintas medidas restritivas de direitos e liberdades públicas, a depender do avanço da doença na respectiva área geográfica (Alves, Ramos & Delduque, 2020).

Bueno Neto et al (2020) ressalta que, China, Taiwan, Cingapura e Coréia do Sul foram além do “lockdown” e combinaram profissionais/estruturas da saúde/domicílio do paciente, comunidade, testagens, rastreamento e monitoramento por tecnologia da informação (QRCode) fundamentados a partir de experiências de outras contaminações respiratórias graves vividas nestes Países. Logo, comprovaram que a combinação destes recursos reduz a contaminação pela COVID-19.

Como a prática do isolamento social tem causado muitas polêmicas no País, algumas autoridades mostram-se céticas quanto à sua eficácia, mas o fato é que boa parte dos gestores públicos optaram por adotar de medidas como estratégias de controle da mobilidade dos cidadãos, como o fechamento de escolas e universidades, do comércio não essencial, e de áreas públicas de lazer, entre outros (Bezerra et al., 2020).

E uma vez imposta esta situação, as empresas precisaram se organizar e segundo Vasconcelos e Vasconcelos (2020), a importância de se prepararem e planejarem durante os períodos de crise para o futuro incerto é fator fundamental em períodos de crise e principalmente, após a crise. Crise esta, que já foi vultuosa no primeiro trimestre/2020 nas empresas brasileiras de capital aberto.

Operacionalmente, cada empresa teve redução do valor de R$4,1 bilhões durante fevereiro/2020 tendo como efeitos causais a incerteza nas previsões, queda na demanda e inadimplência, proibição de funcionamento e desvalorização cambial. Queda de receitas, aumento de ciclos operacional e financeiro, rentabilidade das empresas, aumento do endividamento da estrutura de capital são indicadores de desempenho econômico-financeiros mais afetados negativamente no referido trimestre. Somente os indicadores econômico-financeiros de liquidez mantiveram-se próximos aos indicadores do período anterior. Na captação de empréstimos e financiamentos a tangibilidade está sendo mitigadora de riscos para estas empresas (Avelar et al., 2020).

O desafio é aterrador mas, na busca por um “oceano azul” com o uso de inovação e estratégia de negócio transforma a organização em uma empresa vencedora e melhor preparada para períodos de grande incerteza econômica, social e sanitária. Logo, torna-se fundamental uma empresa se preparar para enfrentar qualquer tipo de situação, mantendo uma saúde financeira e com métodos de trabalho que venham a continuar atendendo ao público de forma segura e correta.

Para que assim, sejam bem sucedidas no mercado competitivo e ganhar confiança do consumidor superando a concorrência e gerando valor significativo na entrega compreendendo os reais desejos e necessidades dos consumidores (Kotler & Armstrong, 2015).

Nessa situação o consumidor influenciou-se por várias aspectos culturais, econômicos, sociais e psicológicos que estão relacionados e inseridos aos grupos de convivências e durante esse momento de lockdown, essa característica torna-se marcante para determinar suas preferências e desejos de consumo de determinada marca (Oliveira Rosa, Casagrande & Spinelli, 2017).

Reside aqui, os grandes obstáculos desafiadores do empreendedor, pois se a sustentabilidade econômico-financeira das empresas de capital aberto abalou-se já no primeiro trimestre da pandemia da COVID-19 no Brasil (Avelar et al., 2020) entre os micro empreendedores o impacto é devastador e imensurável porque não tem uma estrutura organizacional formatada como as empresas maiores.

Tradicionalmente, o microempreendedor tem dificuldade de crédito para capital de giro e investimento.

Melito (2020), reitera em entrevista a Montella, que o problema do empreendedor brasileiro não está só no acesso ao crédito. As soluções precisam atender a outras demandas do empreendedor com auxílio, orientação e formação que capacitem os micros, pequenos e médios empresários. Não adianta nada o mercado ter taxa de juros

compatíveis, garantias e ser rápido no crédito, se a capacidade de gestão está ruim. Ele vai ter o dinheiro, mas não vai ter condições de enfrentar as adversidades do mercado.

É neste momento de escolha (trade-off) que os gestores de pequenas empresas abandonam suas crenças, sejam elas raízes de seus sucessos passados e desenvolvem novas habilidades e atitudes, situação exigente para um estrategista (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2010).

Como estrategista o empreendedor utiliza-se da estratégia emergente principalmente, para as adversidades de mercado. Rodrigues (2016) salienta que, a estratégia emergente é essencialmente reativa, nascendo das respostas e ameaças competitivas, onde a rapidez de adequação das mesmas irá sustentar a agilidade competitiva, tal como a que o mundo enfrenta com a COVID-19 nos dias atuais. A internet vem sendo uma das estratégias emergentes definidas para o enfrentamento do contexto que a COVID-19 gera para as empresas.

Osborn (1998, apud Rodrigues, 2016), afirma que a essência das estratégias emergentes é reativa. Logo, ameaças repentinas de diversas naturezas fazem com que aconteçam reações das empresas por meio de estratégias emergentes. Para Gimenez (1998), reações impulsivas a eventos do ambiente caracterizam a essência reativa da estratégia configurando-se quase como uma “não-estratégia”.

Diante de um melhor acesso e disponibilidade da internet e da WEB 2.0, diversos canais de comercialização, além do próprio site das empresas, se apresentaram como alternativas integradas ao ecommerce, como google adWords, e-mail marketing e facebook no aspecto de prospecção de clientes (Maia, Oliveira & Futami, 2019).

Muitos negócios que já possuíam sites, no entanto estes eram inicialmente de informação e propaganda, mas tiveram que ser readequados para suportar as vendas virtuais e para Maia, Oliveira e Futami (2019) as empresas business-to-business (B2B) estão se adaptando com muito esforço a este novo cenário.

A internet e canais de comunicação eram vistos como meios informativos com os clientes, sobretudo pelo fato das compras nesse mercado serem muitas vezes individualizadas e as negociações serem específicas para cada comprador e fornecedor business-to-consumer (B2C). Assim o comércio eletrônico, até pelo situação do isolamento, permitiu uma maior intercâmbio, de compra e venda de produtos e serviços pelas plataformas eletrônicas devido à crescente demanda verificada (Chiusoli % Bonfim, 2020). Pelo visto, nota-se que a internet é a estratégia emergente mais aplicada pelas empresas no enfrentamento à pandemia da COVID-19.

2.4 Metodologia

Este estudo foi realizado por meio de uma revisão bibliográfica que, de acordo com Gil (2017), é elaborada baseada em temas publicados em livros, artigos científicos e outras publicações. Quanto à natureza das variáveis, o método utilizado foi quantitativo, que quantifica as opiniões, dados, na forma de coleta de informações, assim também como um emprego e cursos e técnicas estatísticas como porcentagem média e mediana (Aaker, Kumar & Day,

2001). Quanto ao objetivo, considera-se um estudo exploratório que segundo Marconi e Lakatos (2017), foi pelo fato que o pesquisador pode se aprimorar mais sobre o assunto e explorar a pesquisa para conhecimentos mais específicos diante do tema abordado, sendo assim que o mesmo possa retirar informações mais concretas e que hipóteses sejam formuladas, para a realização do trabalho.

A população e unidade de observação deste estudo constituíram-se de estudantes universitários e em relação à técnica de amostragem, foi utilizada a não-probabilística por conveniência em um total de 100 (cem) estudantes universitários, de uma instituição de ensino superior pública e de uma instituição de ensino superior privada situadas em uma cidade do interior do Estado do Paraná cuja instituições recebem esses grupos de estudantes da região.

De acordo com Gil (2017), a classificação da amostragem como não-probabilística é devido aquela que não apresenta fundamentação probabilística, dependendo unicamente de critérios do pesquisador.

Foram 10 (dez) as variáveis investigadas, sendo 02 (dois) perfis - gênero e faixa etária - essas questões abordavam sobre: compras em lojas físicas, compras em lojas on line, compras de bens não-essenciais, compras em uma empresa que oferece delivery, percepção de aumento das propagandas de produtos, diminuição da confiabilidade da higiene em lanchonetes/fastfood, importância de conhecer o procedimento de higienização dos produtos alimentícios antes de comprar e compras de marcas adquiridas anteriormente.

Quanto as escalas utilizadas a ordinal predomina mediante escala de 03 (três) pontos concordo/indiferente/discordo; sendo que, a escala ordinal é obtida pela classificação dos objetivos ordenados em função de alguma variável em comum (Aaker, Kumar & Day, 2001).

Quanto à forma da coleta dos dados e abordagem, trabalhou-se por meio de levantamento mediante entrevistas on line, mediante envio de questionários eletrônicos, por meio do google forms para o grupo de estudantes universitários das instituições pesquisadas com sede na mesma cidade pesquisada.

Quanto à procedência dos dados, foram utilizados dados primários, pois são informações coletadas para o propósito da questão (Kotler & Armstrong, 2015). Quanto ao recorte, é feito um recorte transversal, que se tratou de uma pesquisa feita em um momento em específico e uma única vez (Flick, 2012).

Quanto à técnica estatística, a análise dos dados consistiu-se em análises univariadas e bivariadas com base em frequências absolutas e relativas e processadas por meio do SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). As medidas de associação foram testadas por meio do teste não-paramétrico Qui-Quadrado (Siegel & Castellan, 2017). O teste é uma estatística utilizada que avalia se as observações não pareadas entre duas variáveis são independentes entre si, sendo aplicadas ao nível de significância de 5%, para testar se deve ou não rejeitar as hipóteses postuladas.

Assim, se o p-valor obtido for abaixo de 5% ($p \leq 0,05$), as variáveis são independentes e as hipóteses devem ser rejeitadas; caso contrário, se for acima de 5%, não devem ser rejeitadas (Siegel & Castellan, 2017).

Ou seja, o Teste Qui-Quadrado foi utilizado para analisar a existência da relação das variáveis investigadas entre estudantes universitários considerando gênero e faixa etária.

Contido essas informações, as hipóteses da pesquisa foram:

H0: não há diferença significativa na opinião dos participantes em relação as variáveis pesquisadas segmentadas por gênero (masculino e feminino); e

H1: não há diferença significativa na opinião dos participantes em relação as variáveis pesquisadas segmentadas por faixa etária (até 19 anos, de 20 a 25 anos e acima de 25 anos).

2.5 Resultados e discussão

Nessa seção, é apresentada análise e discussão dos resultados, sendo composta por 09 (nove) Tabelas. As Tabelas de 1 a 8, referem-se aos objetivos propostos segmentados por gênero e faixa etária considerando o comportamento de compra e consumo dos estudantes universitários participantes do estudo. Por fim, a Tabela 9 apresenta os resultados do Teste *Qui-Quadrado* resumidamente, mostrando se há rejeição ou não das hipóteses H0 e H1 investigadas.

O perfil dos pesquisados quanto à faixa etária indica que 17,3% possuem até 19 anos, 48,1% são de 20 a 25 anos e 34,6% acima de 26 anos. Quanto ao perfil por gênero ligeiramente, predominam as mulheres com 52,9% e os homens com 47,1%.

A Tabela 1 refere-se à variável "*Passei a comprar menos em lojas físicas durante a pandemia*"; apresenta um *p*-valor de 0,470 para a hipótese H0 e um *p*-valor de 0,128 para a hipótese H1, sugerindo que as hipóteses H0 e H1 não devem ser rejeitadas, ou seja, nos cruzamentos dos dados por gênero e faixa etária, não há diferença significativa entre as respostas.

Conforme demonstrado na Tabela 1, observa-se que as compras em lojas físicas diminuíram drasticamente com a pandemia e o isolamento social, sendo que a pesquisa aponta um índice de 72,1% de concordância, no entanto, esse percentual é menor entre os estudantes universitários de até 19 anos, com 50%. Esta redução abrupta é suscitada como um dos efeitos graves da pandemia da COVID-19 com relação aos indicadores sócio-econômicos, ou seja, a pandemia ultrapassa indicadores de saúde pública (Avelar *et al.*, 2020, Ipea, 2020).

Tabela 1 - Passei a comprar menos em lojas físicas durante a pandemia

Escala	Feminino	Masculino	Total

Concordo	67,3%	77,6%	72,1%
Indiferente	21,8%	16,3%	19,2%
Discordo	10,9%	6,1%	8,7%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: dados da pesquisa (2020)

A Tabela 2 refere-se à variável "*Passei a comprar mais on line durante a pandemia*"; apresenta um *p*-valor de 0,786 para a hipótese H0 e um *p*-valor de 0,015 para a hipótese H1. O teste sugere que a hipótese H0 não deve ser rejeitada, por outro lado, a hipótese H1 deve ser rejeitada, ou seja, nos cruzamentos dos dados por gênero e faixa etária, há diferença significativa entre as respostas dos estudantes universitários.

Conforme demonstrado na Tabela 2, há um crescimento nas compras *on line* e isso se justifica devido a diminuição de compras em lojas físicas conforme Tabela 1. O índice de compras em lojas *on line* recebe 64,4% de concordância, se destacando junto aos estudantes universitários acima de 26 anos com 77,8%, que é corroborado pelo Teste *Qui-Quadrado* que sugere uma maior associação com os de maior idade que citaram consumir mais *on line* nesse momento.

Provavelmente, essa situação tem ocorrido ao desejar receber os produtos em sua casa com mais segurança e conforto contribuindo para o bem-estar de todos em função da pandemia da COVID-19. O comportamento de compras do consumidor voltado para lojas *on line* não é concentrado em grandes centros urbanos, conforme Chiusoli e Bonfim (2020), consultando consumidores em um município do interior do Paraná com 20 mil habitantes constataram que há um boa receptividade do consumidor para comprar em loja *on line*.

Chiusoli e Bonfim (2020), caracterizam que mais da metade dos participantes da pesquisa gastam R$ 400,00 anualmente com compras de uma a três vezes ao ano preferindo pagamento via boleto bancário.

Tabela 2 - Passei a comprar mais *on line* durante a pandemia

Escala	**Feminino**	**Masculino**	**Total**
Concordo	61,8%	67,3%	64,4%
Indiferente	29,1%	26,5%	27,9%
Discordo	9,1%	6,1%	7,7%

Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: dados da pesquisa (2020)

A Tabela 3, refere-se à variável "*Durante o isolamento social passei a comprar mais bens não-essenciais*"; apresenta um *p*-valor de 0,200 para a hipótese H0 e um *p*-valor de 0,769 para a hipótese H1. Os resultados do teste estatístico sugere que as hipóteses H0 e H1 não devem ser rejeitadas, ou seja, nos cruzamentos dos dados por gênero e faixa etária, não há diferença significativa entre as respostas dos estudantes universitários.

Nota-se que, durante a pandemia sendo uma época de crise, com desemprego, produtos com preços em alta, ainda que pouco, uma procura de bens não-essenciais, é citado por 25% dos estudantes universitários, ou seja, além dos produtos considerados bens essenciais que são produtos de alimentação, saúde e higiene, ainda há demanda para as demais categorias considerados não-essenciais, como o fechamento de escolas e universidades, do comércio em geral e de áreas públicas de lazer, entre outros (BEZERRA *et al*, 2020).

Tabela 3 – Durante o isolamento social passei a comprar mais bens não-essenciais

Escala	**Feminino**	**Masculino**	**Total**
Concordo	20,0%	30,6%	25,0%
Indiferente	40,0%	44,9%	42,3%
Discordo	40,0%	24,5%	32,7%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: dados da pesquisa (2020)

A Tabela 4 refere-se à variável "*Empresa que oferece delivery poderá fazer que eu compre mais dela*"; mostra um *p*-valor de 0,532 para a hipótese H0 e um *p*-valor de 0,611 para a hipótese H1 sugerindo que as hipóteses H0 e H1 não devem ser rejeitadas, ou seja, nos cruzamentos dos dados por gênero e faixa etária, não há diferença significativa entre as respostas dos estudantes universitários. Essa questão mostra com muita força nas respostas que receber os produtos no conforto da casa é a melhor escolha na situação atual, onde o índice obtido na pesquisa é 85,6% de concordância.

Esta resposta alinha-se a Vasconcelos e Vasconcelos (2020), quando afirmam que, durante o isolamento social, em tempos de pandemia as empresas se adaptaram em oferecer serviços de *delivery* de seus produtos que se tornou uma estratégia essencial a atividade comercial. Feitosa e Garcia (2016), lembram que o *delivery* está presente em

todas as categorias de aferição de selos (bronze, prata, ouro ou diamante) para lojas virtuais conveniadas ao sistema de avaliação *e*BIT e consequentemente, é integrante de sistemas de reputação de *e-commerce*.

Tabela 4 - Empresa que oferece *delivery* poderá fazer que eu compre mais dela

Escala	Feminino	Masculino	Total
Concordo	89,1%	81,6%	85,6%
Indiferente	9,1%	16,3%	12,5%
Discordo	1,8%	2,0%	1,9%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: dados da pesquisa (2020)

A Tabela 5 refere-se à variável "*Procuro sempre comprar marcas que já comprei anteriormente*"; mostra um *p*-valor de 0,071 para a hipótese H0 e um *p*-valor de 0,943 para a hipótese H1, sugerindo que as hipóteses H0 e H1 não devem ser rejeitadas, ou seja, nos cruzamentos dos dados por gênero e faixa etária, não há diferença significativa entre as respostas.

Considerando os dados obtidos que ao adquirir um bem ou serviço, optam por marcas já utilizadas por 70,2% dos estudantes universitários provavelmente, por alguns aspectos como conforto, durabilidade, confiabilidade, uma vez que foi uma experiência de compra já vivenciada. Resultados sugerem que durante esse momento de *lockdown*, o desejo de preferir uma determinado produto torna-se relevante quanto as suas preferências no ato da decisão de consumo (Oliveira Rosa, Casagrande & Spinelli, 2017).

Tabela 5 – Procuro sempre comprar marcas que já comprei anteriormente

Escala	Feminino	Masculino	Total
Concordo	61,8%	79,6%	70,2%
Indiferente	38,2%	18,4%	28,8%
Discordo	0,0%	2,0%	1,0%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: dados da pesquisa (2020)

A Tabela 6 refere-se à variável "*Durante o isolamento social percebi que as propagandas de produtos aumentaram*"; mostra um *p*-valor de 0,490 para a hipótese H0 e um *p*-valor de 0,531 para a hipótese H1, sugerindo que as hipóteses H0 e H1 não devem ser rejeitadas, ou seja, nos cruzamentos dos dados por gênero e faixa etária, não há diferença significativa entre as respostas dos estudantes universitários.

Essa questão mostra que com o isolamento social, as pessoas tendem a acessar os meios de comunicação, bem como, as redes sociais e dessa forma, percebem propagandas e diversas promoções realizadas pelas empresas, que não deixa de ser uma estratégia para divulgarem seu produto afim de atingir uma quantidade maior de público, uma vez estando "enclausurado", que é reforçado por 75% de concordância pelos entrevistados.

Assim, verifica-se que empresas que já possuíam *sites*, no entanto estes eram inicialmente de informação e propaganda, mas tiveram que ser readequados para suportar as vendas virtuais se adaptando com muito esforço a este novo cenário (Maia, Oliveira & Futami, 2019).

Entre os canais de comunicação *google AdWords*, *e-mail marketing* e *facebook* Maia, Oliveira e Futami (2019), ressaltam que, o *e-mail marketing* maior prospecção de clientes, com maior conversão de pedidos de compra e menor taxa de clientes perdidos logo, as empresas devem avaliar e comparar seus canais de comunicação eletrônica com seus clientes.

Tabela 6 – Durante o isolamento social percebi que as propagandas de produtos aumentaram

Escala	Feminino	Masculino	Total
Concordo	78,2%	71,4%	75,0%
Indiferente	21,8%	24,5%	23,1%
Discordo	0,0%	4,1%	1,9%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: dados da pesquisa (2020)

A Tabela 7 refere-se a variável "*Durante o isolamento social diminuiu a confiabilidade sob higiene de lanchonetes/fastfood*"; mostra um *p*-valor de 0,175 para a hipótese H0 e um *p*-valor de 0,934 para a hipótese H1, sugerindo que nos cruzamentos dos dados por gênero e faixa etária, não há diferença significativa entre as respostas dos estudantes universitários.

Apesar de enfrentar uma pandemia onde o contágio é fácil e o tratamento delicado, verifica-se que entre os estudantes universitários apenas 42,3% confiam na higiene sob produção de alimentos em lanchonetes/*fastfoods*, onde deveriam ser rigorosamente verificados pela vigilância afim de, manter a saúde e o bem-estar da população.

Tabela 7 – Durante o isolamento social diminuiu a confiabilidade sob higiene de lanchonetes/*fastfood*

Escala	Feminino	Masculino	Total
Concordo	38,2%	46,9%	42,3%
Indiferente	49,1%	53,1%	51,0%
Discordo	12,7%	0,0%	6,7%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: dados da pesquisa (2020)

A Tabela 8 refere-se à variável "*Importante conhecer o procedimento de higiene dos produtos alimentícios antes de comprar*"; mostra um *p*-valor de 0,391 para a hipótese H0 e um *p*-valor de 0,213 para a hipótese H1. Diante dos resultados as hipóteses H0 e H1 não devem ser rejeitadas, ou seja, nos cruzamentos dos dados por gênero e faixa etária, não há diferença significativa entre as respostas dos estudantes universitários.

Ao observar os resultados dessa questão 90,4% concordam que é importante saber os procedimentos de produtos alimentícios que estão prestes a consumir, ou seja, talvez só atender o pedido do cliente não supra a necessidade do mesmo com a confiabilidade do produto, portanto, mostrar ao cliente o procedimento de produção pode ser a forma de conquistar a confiabilidade do cliente transmitindo segurança ao consumir seu produto, e existem várias formas de passar essa segurança, por exemplo: ao pedir um lanche de *fastfood* por *delivery*, um simples panfleto mostrando sua produção e ambiente pode ser o suficiente para conquistar o cliente.

Talvez este comportamento de compra dos consumidores estudantes universitários represente uma percepção e um impacto natural ao isolamento social que a pandemia da COVID-19, assim como o *stress* e a prática de atividades físicas, conforme investigado por Bezerra *et al* (2020).

Tabela 8 - Importante conhecer o procedimento de higiene dos produtos alimentícios antes de comprar

Escala	Feminino	Masculino	Total
Concordo	92,7%	87,8%	90,4%
Indiferente	7,3%	12,2%	9,6%
Discordo	0,0%	0,0%	0,0%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: dados da pesquisa (2020)

A Tabela 9, sintetiza os resultados quanto ao teste Qui-Quadrado, considerando as hipóteses H0 e H1, se deve ser rejeitado ou não-rejeitado ao nível de significância de 1% ($p \leq 0,01$) e 5% ($p \leq 0,05$).

Somente a variável "*Passei a comprar mais on line durante a pandemia*" na Tabela 2, com *p*-valor de 0,786 para a hipótese H0 e *p*-valor de 0,015 para a hipótese H1 apresenta diferença estatística significativa. Logo, quando cruzados os dados por gênero, homens e mulheres tem opiniões bem distintas sobre a variável. O mesmo acontece quando cruzados os dados por faixa etária, universitários até 19 anos tem distinta opinião dos de 20 a 25 anos bem como, os acima de 26 anos.

Por fim, quando cruzados os dados por gênero e faixa etária dos estudantes universitários não apresentaram diferenças estatísticas significativas quanto as variáveis que seguem: "*passei a comprar menos em lojas físicas durante a pandemia*", "*durante o isolamento social passei a comprar mais bem não-essenciais*", "*empresa que oferece delivery poderá fazer que eu compre mais dela*", "*procuro sempre comprar marcas que já comprei anteriormente*", "*durante o isolamento social percebi que as propagandas de produtos aumentaram*", "*durante o isolamento social diminuiu a confiabilidade sob higiene de lanchonetes/fastfood*", "*importante conhecer o procedimento de higiene dos produtos alimentícios antes de comprar*". Portanto, na resposta a estas variáveis dos estudantes universitários pesquisados homens e mulheres independente de sua faixa etária tem a mesma opinião.

Tabela 9 – Resumo do teste estatístico não-paramétrico: Qui-Quadrado

Variáveis	Teste hipótese Gênero	Teste hipótese Faixa etária
Tabela 1	Não rejeitar H0	Não rejeitar H1
Tabela 2	Não rejeitar H0	Rejeitar H1
Tabela 3	Não rejeitar H0	Não rejeitar H1
Tabela 4	Não rejeitar H0	Não rejeitar H1
Tabela 5	Não rejeitar H0	Não rejeitar H1
Tabela 6	Não rejeitar H0	Não rejeitar H1
Tabela 7	Não rejeitar H0	Não rejeitar H1
Tabela 8	Não rejeitar H0	Não rejeitar H1

Fonte: autores (2020) - significativo a 1% (p ≤ 0,01)* e 5% (p ≤ 0,05)**

2.6 Considerações finais

Com o presente estudo que teve como objetivo analisar o comportamento de consumo, hábito e atitudes dos estudantes universitários em momento de lockdown em momento de isolamento social durante a pandemia da COVID-19, entende-se que houve o alcance e respostas diante dos objetivos específicos.

Quanto ao resultado da pesquisa, verifica-se mudança de padrão e comportamento de consumo e permite em tempos de pandemia e que as vendas on line e oferecimento de deliverys são as novas oportunidades para conquistar a confiança desse consumidor.

Considerando os objetivos propostos, os principais achados no momento de isolamento social vivenciado durante a pandemia, tem-se que:

- 72,1% concordam que passaram a comprar menos em lojas físicas, logo as hipóteses H0 e H1 não devem ser rejeitadas;
- 64,4% concordam que passaram a comprar mais on line, logo as hipóteses H0 não deve ser rejeitada e H1 deve ser rejeitada; estes resultados apontam que cruzados os dados gênero e faixa etária as opiniões serão distintas sobre a variável;
- 25% concordam que com isolamento social compras de bens não-essenciais mesmo com desemprego, produtos com preços em alta, ainda que pouco, uma procura de bens não-essenciais, é citado por 25% logo, as hipóteses H0 e H1 não devem ser rejeitadas;
- 85,6% concordam que uma empresa que oferece delivery poderá fazer que eu compre mais dela logo, as hipóteses H0 e H1 não devem ser rejeitadas;
- 70,2% concordam que procuram sempre comprar marcas que já comprei anteriormente, logo as hipóteses H0 e H1 não devem ser rejeitadas;
- 75,0% concordam que com o isolamento as propagandas de produtos aumentaram logo, as hipóteses H0 e H1 não devem ser rejeitadas;
- 42,3% concordam que durante a pandemia, a confiabilidade quanto a higiene de lanchonetes/fastfood diminuiu logo, as hipóteses H0 e H1 não devem ser rejeitadas; e
- 90,4% concordam que é importante conhecer o procedimento de higienização dos produtos alimentícios antes de comprar logo, as hipóteses H0 e H1 não devem ser rejeitadas.

Bezerra et al. (2020), cita pesquisa onde constata-se que os jovens (cearenses) estão mais vulneráveis à contaminação pela COVID-19 por estarem menos isolados que idosos. No entanto, nesta pesquisa com estudantes universitários observa-se que em sua maioria estes jovens estão cientes de sua importante participação no isolamento social imposto por autoridades governamentais.

Isto é evidenciado principalmente, quando passam a comprar mais em lojas on line do que em lojas físicas, consideram o delivery um atrativo para decisão de compra, percebem as propagandas como uma forma de auxiliá-los no processo de compra, questionam a confiabilidade sob a higiene empregada em lanchonetes/fastfoods, reconhecem a importância de conhecer o procedimento de higiene dos produtos alimentícios antes de comprá-los.

Como contribuição este relato de pesquisa demonstra o comportamento dos estudantes universitários frente ao isolamento social e com isso como lidam com as facilidades que a plataforma eletrônica proporciona em relação às compras.

Entretanto, houve algumas limitações da pesquisa, pois se trata de uma amostragem não-probabilística e a análise de ficar restrita ao grupo de estudantes universitários consultados. Desse modo, sugere como trabalhos futuros a realização de estudos mais aprofundados sobre a questão atual para verificar o que acontece após um ano decorrido do isolamento social.

2.7 Referências Bibliográficas

[1] Aaker, D. A, Kumar, V., & Day, G. S. (2001). Pesquisa de Marketing. São Paulo: Atlas.

[2] Alves, S. M. C., Ramos, E. M. B., & Delduque, M. C. (2020). Decretação de lockdown pela via judicial: medida (des) necessária? Cadernos de Saúde Pública, v. 36, n. 6, p. 1-4.

[3] Avelar, E. A., Ferreira, P. O., Silva, B. N. E. R. Da, & Ferreira, C. O. (2020). Efeitos da Pandemia de COVID-19 sobre a sustentabilidade econômico-financeira de empresas brasileiras. In: XXIII SEMEAD Seminários em Administração. São Paulo. Anais ... Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP).

[4] Bezerra, A. C. V., Silva, C. E. M. Da, Soares, F. R. G., & Silva, J. A. M. Da (2020). Fatores associados ao comportamento da população durante o isolamento social na pandemia de COVID-19. Ciência & Saúde Coletiva, v. 25, p. 2411-2421.

[5] Bueno Neto, P. P., Bueno, M. L. B., Maimoni, M. S. H., & Masieiro, G. (2020). One pandemic, many recipes: managing COVID-19 in China, South Korea, Germany, Spain, Brazil and US. XXIII SEMEAD Seminários em Administração. Anais ... Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP).

[6] Chiusoli, C. L., & Bonfim, R. S. (2020). E-commerce: o comportamento de compras on-line na percepção dos consumidores. Revista Administração em Diálogo-RAD, v. 22, n. 2, p. 115-133.

[7] Feitosa, D. de L., & Garcia, L. S. (2016). Sistemas de reputação: um estudo sobre confiança e reputação no comércio eletrônico brasileiro. Revista de Administração Contemporânea, v. 20, n. 1, p. 84-105.

[8] Flick, U. (2012). Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciante. São Paulo: Penso Editora.

[9] Gil, A. C. (2017). Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas.

[10] Gimenez, F. A P. (1998). Escolhas estratégica e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresa. Revista de Administração Contemporânea. v. 2, n. 1, p. 27-45.

[11] Instituto De Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Política econômica emergencial orientada para a redução dos impactos da pandemia da COVID-19 no Brasil: medidas fiscais, de provisão de liquidez e de liberação de capital. Disponível em:<https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_2576.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2021.

[12] Kotler, P., & Armstrong, G. (2015). Princípios de Marketing. 15 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

[13] Lanchimba, C., Bonilla-Bolaños, A., & Díaz-SÁNCHEZ, J. P. (2020). A pandemia do Covid-19: cenários teóricos de seus impactos socioeconômicos na América Latina e no Caribe. Brazilian Journal of Political Economy, v. 40, n. 4, p. 622-646.

[14] Melito, L. (Brasil). (2020). Sem incentivo, pandemia intensifica dificuldades entre micro e pequenas empresas. Disponível em: www.brasildefato.com.br. Acesso em: 28 nov. 2020.

[15] Maia, B. I., Oliveira, M. A., & Futami, A. H. (2019). Inovação nos Canais de Comunicação como Forma de Comercialização. Revista de Administração e Negócios da Amazônia, vol. 11, n. 4.

[16] Marconi, M. de A., &Lakatos, E. M. (2017). Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 8 ed. São Paulo: Atlas.

[17] Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman.

[18] Oliveira Rosa, R., Casagranda, Y. G., & Spinelli, F. E. (2017). A importância do marketing digital utilizando a influência do comportamento do consumidor. Revista de Tecnologia Aplicada, v. 6, n. 2.

[19] Rodrigues, D. (2016). Alinhamento interno de estratégias emergentes: um estudo de caso em operadora de telecomunicações. Dissertação (mestrado), Universidade de São Paulo.

[20] Siegel, S., & Castellan Junior, N. J. (2017). Estatística Não-Paramétrica para as Ciências do Comportamento. Artmed-Bookman. São Paulo.

[21] Vasconcelos, P. S.; Vasconcelos, P. E. A. (2020). Desafios da Estratégia Empresarial: antes, durante e após a pandemia de 2020. Revista Interdisciplinar de Direito, [S.l.], v. 18, n. 1, p. 163-182, jul.

3 Uso de ferramentas na Gestão Empresarial como Fidelização de Clientes

Cláudio Luiz Chiusoli, Silvio Roberto Stefano, Elizabeth Emperatriz García-Salirrosas. Thiago Ferreira Spiri, Andressa Antônio
Unicentro - Universidade Estadual do Centro Oeste
Brasil
claudio@chiusoli.com.br;professorsilvio2013@gmail.com

3.1 Resumo e *Abstract*

Objetivo do estudo: analisar a utilização das ferramentas estratégicas do marketing de relacionamento pelos gestores das empresas com o respectivo processo de satisfação e fidelização com o cliente.

Metodologia: Considera-se um estudo exploratório e quantitativo. Como método de estudo, foi considerado amostragem não probabilística mediante 107 entrevistas aplicado via plataforma Google Forms.

Originalidade / Relevância: considera-se que o uso das ferramentas do sistema de CRM e de outros pesquisados traz benefícios para as organizações em busca de uma vantagem competitiva. Então, O CRM (Customer Relashionship Management) pode se tornar uma estratégia de negócio com foco em aperfeiçoar a lucratividade, aumentar as vendas e manter a satisfação dos clientes, podendo também ser aplicado em micro e pequenas empresas.

Principais resultados: Os principais achados apontam que 32,3% utilizam a propaganda e promoções como estratégias para atrair novos clientes; 58,7% apontam as redes sociais como forma de contato com o cliente e 65,4% costumam avaliar a satisfação dos clientes, e com isso, apenas 29,6% tem alguma forma de cartão fidelidade como estratégia de fidelização do cliente. Quanto as ferramentas para gestão estratégica, apesar de baixos índices de utilização, tem-se que 26,9% faz análise SWOT, 26,0% faz plano de negócios, 23,1% usa o ciclo PDCA, 22,1% utilizam o 5W2H e 21,2% o CRM como estratégia da empresa.

Contribuições metodológicas e para a gestão: Contribuiu ao analisar como as empresas fazem para satisfazer e fidelizar seus clientes, se utilizam alguma ferramenta de gestão para isso e quais estratégias utilizadas em busca de um relacionamento duradouro, bem como avaliam o nível de satisfação dos clientes com os produtos e/ou serviços ofertados.

Conclusões: A maioria dos gestores entrevistados não utilizam sistemas de gestão para atrair e manter seus clientes, provavelmente por desconhecimento ou considerarem inviável esse investimento, o que aponta um lacuna entre o uso das ferramentas de gestão e seus conceitos.

Palavras-Chave: CRM, Ferramentas de gestão, Satisfação, Fidelização de clientes.

Jel Code (https://www.aeaweb.org/jel/guide/jel.php); C1, M3, M30, M31.

Abstract

Study objective : analyze how the strategic tools of relationship marketing are used by company managers with the respective process of customer satisfaction and loyalty..

Methodology: It is considered an exploratory and quantitative study. As a study method, non-probabilistic sampling was considered through 107 interviews applied by Google Forms platform.

Originality / Relevance: it is considered that the use of tools from the CRM system and others surveyed bring benefits to organizations in search of a competitive advantage. So, CRM (Customer Relashionship Management) can become a business strategy focused on improving profitability, increasing sales and maintaining customer satisfaction, and can also be applied to micro and small businesses.

Main results: The main findings show that 32.3% use advertising and promotions as strategies to attract new customers; 58.7% point to social networks as a way of contacting the customer and 65.4% usually assess customer satisfaction, and with that, only 29.6% have some form of loyalty card as a customer loyalty strategy. As for the tools for strategic management, despite low usage rates, 26.9% do SWOT analysis, 26.0% do business plan, 23.1% use the PDCA cycle, 22.1% use the 5W2H and 21.2% the CRM as the company's strategy.

Methodological and management contributions: Contributed by analyzing how companies do to satisfy and retain their customers, whether they use any management tool for this and what strategies are used in search of a lasting relationship, as well as evaluating the level of customer satisfaction with the products and/or services offered.

Conclusions: Most of the interviewed managers do not use management systems to attract and keep their customers, probably due to lack of knowledge or they consider this investment unfeasible, which points to a gap between the use of management tools and their concepts.

Keywords: CRM, Management tools, Satisfaction, Customer loyalty.

3.2 Introdução

O marketing em seu conceito primário tem como objetivo salientar que pode ser tratado como uma área ou como ações estratégicas, porém sua base é a palavra com base em inglês que significa que o mercado “Market” está em movimento pelo sufixo “ing”, ou seja, os clientes estão buscando novos produtos e ou serviços, aumento do número de concorrentes, novas formas de comunicação e isso a velocidade da tecnologia, sendo assim, pensar em um relacionamento com o cliente oportunizará um diferencial competitivo no mercado que atua.

De acordo com Medeiros (2016) a gestão do relacionamento com o cliente ou Customer Relationship Management (CRM) está diretamente ligada ao compartilhamento e reutilização de conhecimento, além do gerenciamento de processos e qualidade de comunicação e relacionamento, visando um aumento na produtividade das pessoas e, consequentemente, da organização.

O objetivo do CRM é coletar informações sobre os clientes. Essa ferramenta auxilia as decisões de marketing de relacionamento de uma empresa junto aos seus clientes. O database de marketing possibilita o conhecimento sobre os clientes, prevendo comportamentos. O uso adequado desses dados depende de uma política de relacionamento da empresa com os consumidores aumentando as oportunidades de oferecer aos clientes o produto certo (Swift, 2014)

Madruga (2004) afirma que o CRM é a ajuda da tecnologia para o Marketing de relacionamento. O autor também fala que os dois devem andar juntos, um completando o outro e vice-versa. Além disso, o mesmo autor afirma que o CRM deixou de ser um sistema de relacionamento e já é encarado como uma estratégia, visão, orientação para o cliente entre outras atribuições.

Portanto, este trabalho tem como foco mostrar que o marketing de relacionamento com cliente pode ser um importante instrumento de diferenciação e vantagem competitiva para as empresas. Assim, Kotler (2003) afirma que o marketing de relacionamento representa uma importante mudança de paradigma, por se tratar de evolução da mentalidade competitiva e conflituosa para uma nova abordagem pautada pela interdependência e cooperação.

A justificativa da pesquisa se dá devido ao exposto por Oliveira (2015) onde ele afirma que o conceito de CRM parte da premissa que é de cinco até dez vezes mais caro obter um novo cliente do que reter os existentes, e que, o importante não é ter uma imensa carteira de clientes, mas ter uma boa base de clientes rentáveis.

Além disso, Sales (2014) aponta que a fidelização também está intimamente relacionada ao marketing de relacionamento, sendo que esses dois fatores se complementam.

A busca por um diferencial em meio a tantos concorrentes é imprescindível, ou seja, oferecer um produto e serviço de qualidade é de suma importância. Os clientes estão gradativamente mais exigentes quanto ao atendimento, e é nesse contexto que Ferreira, Filipchiuk e Silva (2014) afirma que para continuar no mercado, a empresa precisa, além de oferecer qualidade no produto, dedicar-se inteiramente à qualidade dos serviços ao cliente.

Desse modo, cabe a seguinte problematização: como é a utilização por parte das empresas o uso das ferramentas do CRM a fim de melhorar o relacionamento com os clientes e por sua vez a fidelização?

Assim, o trabalho tem como objetivo analisar a utilização das ferramentas das ferramentas estratégicas do marketing de relacionamento pelos gestores das empresas com o respectivo processo de satisfação e fidelização com o cliente.

O estudo se justifica, pois muitas das vezes os profissionais não têm informações seguras e/ou informatizadas sobre o impacto que um mau relacionamento com o cliente que causou, assim, as críticas são feitas normalmente para os mesmos durante o atendimento e não têm material adequado nem tempo para atender a tudo o que os clientes falam, reivindicam ou sugerem.

Essa situação é muito comum nas organizações, na maioria das vezes o que se diz para os vendedores não chega aos ouvidos dos donos ou gerentes, fazendo com que as reivindicações não sejam atendidas e, dessa forma, prejudica a imagem desses estabelecimentos perante os clientes. Por isso, é de extrema importância que se ouça o que os clientes têm a dizer, visto que o objetivo principal de toda empresa é satisfazê-los.

Como objetivo específico, pretende-se identificar: i) se utilizam propaganda e promoções como estratégias para atrair novos clientes; ii) se utilizam as redes sociais como forma de contato com o cliente; iii) se utilizam alguma ferramenta para avaliar a satisfação dos clientes; iv) se utilizam o cartão fidelidade como estratégia de fidelização do cliente e v) se utilizam o ciclo PDCA, plano de negócios, análise SWOT, 5W2H e CRM como estratégia da empresa.

3.3 Referencial Teórico

Como parte integrante dessa seção, são abordados os principais conceitos e definições de CRM e Marketing de Relacionamento, bem como os fatores que contribuem para o processo satisfação e fidelização de clientes.

3.3.1 CRM e Marketing de Relacionamento

Os princípios do CRM é a junção da filosofia do marketing de relacionamento, cujo objetivo é voltado à importância de estabelecer um relacionamento estável e duradouro com os clientes, aliado a tecnologia da informação, que provê ferramentas de informatização e telecomunicações integrados de forma única. Essa integração pressupõe que a empresa esteja disposta a manter um relacionamento com o apoio de processos operacionais mais rápidos e que selecione a tecnologia adequada a cada tipo de organização (Medeiros, 2016).

O objetivo do CRM é coletar informações sobre os clientes. Essa ferramenta auxilia as decisões de marketing de relacionamento de uma empresa junto aos seus clientes. O database de marketing possibilita o conhecimento sobre os clientes, prevendo comportamentos. O uso adequado desses dados depende de uma política de relacionamento da empresa com os consumidores aumentando as oportunidades de oferecer aos clientes o produto certo (Swift, 2014).

Para Everatt e Morrison (2015), implementar CRM num departamento específico. Com uma visão de melhorias de curto prazo não traz os benefícios esperados. A implementação de CRM deve abranger todo o processo de venda. Por essa razão, o CRM deve ser implementado em partes, iniciando das atividades de pré-venda para as atividades de pós-vendas, onde todos os pontos de contato com o cliente podem ser cobertos.

O CRM proporciona um processo de significativa transformação dos clientes eventuais em clientes leais, baseando-se na premissa de que custa cinco vezes mais barato manter os atuais clientes do que obter novos, uma vez para obter novos clientes é necessário investir tempo e recursos financeiros, seja em publicidade em outras estratégias. Entretanto, esses clientes já fidelizados precisam ser mais lucrativos possíveis para empresa (Swift, 2014).

Peppers e Rogers (2014) definem o CRM como o método mais sofisticado e eficiente para as empresas aumentarem a rentabilidade com uma visão ampla de negócio, voltada para o entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais.

Os autores afirmam, ainda, que o CRM implica em uma filosofia one-to-one de relacionamentos com os clientes, onde a empresa se direciona para o cliente individualmente, tornando-se capaz detratar o mesmo de maneira diferente dos demais, aprendendo como ele deseja ser tratado.

De acordo com a perspectiva de Torres e Fonseca (2016) o marketing de relacionamento é de suma importância para as organizações, uma vez que toda empresa necessita dos consumidores para manter-se no mercado, e, não obstante, precisa que os mesmos estejam satisfeitos com os produtos e/ou serviços ofertados pela empresa.

Complementando os autores, Ferreira, Filipchiuk e Silva (2014) elencam que para um negócio obter sucesso as empresas devem investir em relacionamento duradouro com os clientes. Portanto, a principal estratégia é o que se conhece como marketing de relacionamento, que demonstra como ações de relacionamento podem influenciar no comportamento dos consumidores e, se bem sucedido, em um relacionamento seguro e duradouro.

E atenção aos pequenos detalhes faz toda a diferença. Nos dias de hoje, manter um cliente exige um relacionamento cada vez mais forte e eficaz. As estratégias do CRM têm que ser inteligentes e criativas, a fim de identificar e selecionar as formas de relacionamento com os clientes que exceda às expectativas dos mesmos. Ter uma gestão preparada para esta demanda é algo que pode fazer a diferença (Zeithaml & Bitner; 2017).

É uma filosofia de fazer negócios, uma orientação estratégica cujo foco está na manutenção e no aperfeiçoamento dos atuais clientes, e não na conquista de novos clientes. Esta filosofia pressupõe que os clientes preferem ter um relacionamento continuado a trocar regularmente de fornecedores, pois é mais barato manter um cliente do que atrair um novo. (Zeitham & Bitner; 2017).

3.3.2 Satisfação e Fidelização dos clientes

A satisfação dos clientes tornou-se um diferencial de suma importância para as organizações. Atualmente as organizações procuram suprir as necessidades de seus clientes, para obtenção de sucesso e até mesmo garantir a sobrevivência no mercado. Para atender as expectativas dos clientes o serviço tem que ser de qualidade e acompanhado de um bom atendimento (Almeida, 2017).

Para Oliveira (2016), aumentar a satisfação de um cliente leva a precisão de medi-la e para tanto, temos de saber a medida pela qualidade percebida por ele. Essa medida equivale ao intervalo entre o serviço esperado e a percepção do serviço realmente recebido.

Cabe ressaltar que a busca em fidelizar o cliente é um processo contínuo compromissado por toda organização através de atitudes que passam confiança, respeito e garantias de direito, assim fazendo com que faça parte da sua cultura e missão (Almeida, 2017). As empresas para sobreviveram ao mercado precisam fidelizar seus clientes e isto significa que a empresa deve pesquisar as expectativas e o desejo dos seus clientes em relação aos produtos e serviços que fornecem a comunidade, para então se organizarem da melhor forma possível para atender a estas necessidades (Torres, 2015).

Os clientes com altas rendas são os alvos de assédios das empresas concorrentes, já esses clientes possuem maiores poderes de compras, consequentemente, podem elevar o lucro da empresa. Logo assim, é importante que as empresas possuam serviços eficientes de pós-venda, para reduzir perdas de clientes para os concorrentes (Silva, 2014).

De acordo com Araújo (2016), os consumidores não têm uma noção precisa do valor do produto ou serviços e nem mesmo relacionam com objetividade os custos desses valores para a empresa. O valor para o cliente é a diferença entre os valores que o cliente ganha comprando e usando um produto e os custos para obter esse produto

De acordo com o Nepomucena (2014) as empresas devem buscar conhecer se o consumidor final está realmente satisfeito, através de pesquisas com uma amostra de sua clientela por um determinado período, entrando em constato com eles, para analisar os resultados da pesquisa, possibilitando uma visão dos seus pontos fracos e fortes. Uma das ferramentas para o uso do pós-venda é através do telemarketing que proporciona mais informações relativas dos seus produtos ou serviços.

Araújo (2016), afirma que por meio do telemarketing a empresa conhecerá e manterá contato com seus clientes, poderá informar benefícios adicionais aos seus clientes efetivos e ainda permanecerá no mercado competitivamente.

A qualidade no atendimento se apresenta também como resultado do bom trabalho dos funcionários da empresa, uma vez que estes se comprometem com a proposta da empresa e visa fidelizar o cliente através de ação que vão ao encontro com as necessidades dos mesmos (Dias, 2015).

A qualidade aplicada aos serviços e produtos é uma estratégia adotada pelas empresas para satisfazer e, mais ainda, prevê as necessidades futuras tanto dos clientes efetivos quanto dos clientes em potencial. Trata-se de uma prática organizacional extremamente ampla, a qual vem processando as informações obtidas e distribuindo os resultados de modo que haja uma equilibrada interação. Todas as atenções estão voltadas para o cliente (Oliveira, 2016).

3.4 Metodologia

Este estudo foi realizado por meio de uma pesquisa bibliográfica em livros e artigos para dar embasamento ao artigo, a qual, de acordo com Gil (2017), é elaborada com base em matérias já publicados sobre determinado tema de pesquisa. Deste modo, foram utilizadas fontes de natureza bibliográfica, tais como: livros, artigos científicos e outras publicações, objetivando do tema objeto do estudo.

No que diz respeito à natureza das variáveis é um estudo quantitativo, de cunho exploratório, onde foram aplicados questionários fechados por meio da plataforma Google Forms para gestores localizados em uma cidade do interior do Paraná, utilizando-se de escala nominal e intervalar. Polit, Becker e Hungler, (2014) destacam que a pesquisa quantitativa tem pensamento positivista lógico e por isso tende a enfatizar o raciocínio dedutivo, as regras da lógica e os atributos mensuráveis da experiência humana.

A pesquisa buscou descrever os resultados obtidos a partir das questões realizada com gestores de empresas para uma melhor compreensão de quão importante é a utilização das ferramentas de CRM em busca da fidelização de clientes. Para Triviños (2015) a pesquisa exploratória exige que várias informações do investigador e pretende descrever fatos e fenômenos sobre determinado tema, a partir de uma questão problema.

Em relação à procedência dos dados, foram dados primários, tendo como método de levantamento por meio eletrônico, aplicados 107 questionários, contendo doze variáveis de auto preenchimento pelos gestores de empresas, nesse caso, considerando os 3 perfis, por gênero, faixa etária e tempo da empresa no mercado, no período de agosto de 2020.

Além disso, o recorte foi transversal, uma única vez, por meio da survey que, segundo Fonseca (2017) essa pesquisa diz respeito obtenção e levantamento de dados e informações sobre as opiniões de determinado grupo. No que diz respeito à amostragem, foi não-probabilística por conveniência que segundo com Schiffman (2015) é quando o pesquisador seleciona membros da população mais acessíveis não havendo sorteio entre os participantes.

Quanto à técnica estatística, a análise dos dados consistiu-se em análises univariadas e bivariadas com base em frequências absolutas e relativas e processados por meio do software IBM SPSS Statistics 20 (Statistical Package for the Social Sciences). As medidas de associação foram testadas por meio do teste não paramétrico Qui-Quadrado (Siegel & Castellan, 2017).

Tal teste é uma estatística utilizada que avalia se as observações não pareadas entre duas variáveis são independentes entre si, sendo aplicadas ao nível de significância de 5%, para testar se deve ou não rejeitar as hipóteses postuladas. Assim, se o p-valor obtido for abaixo de 5% ($p \leq 0,05$), as variáveis são independentes, e as hipóteses devem ser rejeitadas; caso contrário, se for acima de 5%, não devem ser rejeitadas (Siegel & Castellan, 2017).

Ou seja, o teste qui-quadrado foi utilizado para analisar a existência da relação das variáveis investigadas entre os gestores por gênero, faixa etária e tempo da empresa no mercado.

Contido essas informações, as hipóteses da pesquisa foram:

H0: Não há diferença significativa na opinião dos gestores em relação às variáveis investigadas segmentadas por tempo de existência da empresa no mercado (até 3 anos, de 4 a 6 anos e acima de 6 nos).

3.5 Resultados e discussão

Nessa seção realiza-se a análise dos resultados, sendo composta por 12 Tabelas segmentadas por tempo da empresa no mercado. Nas Tabelas 1 e 2 tem-se primeiramente os dados pessoais e da empresa; e após, das Tabelas 3 ao 11, os resultados obtidos conforme objetivos propostos; por fim, a Tabela 12 apresenta o resumo dos resultados do teste Qui-Quadrado, apontando se deve rejeitar ou não as hipóteses H0 investigada.

A Tabela 1 refere-se à variável “Perfil do gestor quanto ao gênero”; mostra um p-valor de 0,039 para a hipótese H1 e um p-valor de 0,515 para a hipótese H2, sugerindo que a hipótese H1 deve ser rejeitada a hipótese H2 não devem ser rejeitada.

Ao analisar o resultado geral o perfil dos entrevistados quanto ao gênero, é possível notar que há um equilíbrio entre homens (57,7%) e mulheres (42,3%) com uma pequena porcentagem majoritariamente masculina. Ao comparar os dados da faixa etária, verifica-se dos entrevistados com idade superior a 40 anos predomina o gênero masculino com 66,7% e na faixa etária de 20 a 30 ano a maioria e composto pelas mulheres com 62,1%, o que é explicado pelo teste do Qui Quadrado que associa que a maior parte das mulheres gestoras são mais jovens enquanto a maioria dos homens a frente das empresas estão numa faixa etária mais elevada.

No que diz respeito ao tempo das empresas no mercado de trabalho, a maior parte comandada por indivíduos do sexo masculino em proporção está na faixa de empresa com mais de 6 anos de mercado, como 63,4%.

Tabela 1 – Perfil do gestor: Sexo

	Tempo empresa mercado			
	Até 3	De 4 / 6	6 +	Total

Masculino	50,0%	58,1%	63,4%	57,7%
Feminino	50,0%	41,9%	36,6%	42,3%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

A Tabela 2 refere-se à "Perfil do gestor quanto a faixa etária"; mostra um p-valor de 0,039 para a hipótese H0 e um p-valor de 0,083 para a hipótese H2. Assim, a hipótese H0 deve ser rejeitado, enquanto a hipótese H2 não devem ser rejeitada.

No que diz respeito à faixa etária dos entrevistados, percebe-se que há também um equilíbrio entre as percentagens de cada faixa, sendo que há maior quantidade de entrevistados entre os indivíduos com mais de 40 anos (37,5%). Isso deve-se ao fato de que, para se tornar um gestor, geralmente é preciso tempo e experiência. Outro dado relevante é que a maioria dos gestores do sexo masculino estão na faixa etária com mais de 40 anos, enquanto a maioria do sexo feminino estão na faixa dos 20 aos 30 anos.

Tabela 2 – Perfil do gestor: faixa etária

	Tempo empresa mercado			
	Até 3	De 4 / 6	6 +	Total
20 / 30	43,8%	16,1%	24,4%	27,9%
31 / 40	31,3%	45,2%	29,3%	34,6%
40 +	25,0%	38,7%	46,3%	37,5%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

A Tabela 3 refere-se à variável "Estratégias para atrair novos clientes"; mostra um p-valor de 0,296 para a hipótese H0, um p-valor de 0,141 para a hipótese H1 e um p-valor de 0,226 para a hipótese H2, sugerindo que as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas, ou seja, nos cruzamentos dos dados por gênero, faixa etária e tempo da empresa no mercado, apresenta que não há diferença significativa entre as respostas dos gestores.

Em relação as estratégias aplicadas para captar novos cliente, é possível perceber que parte das empresas pesquisadas (32,3%) investes em propaganda e promoções como os principais recurso para conquistar novos nichos

de mercado, seguido de um bom atendimento (24,2%) e preço (20,2%). Em contrapartida a estratégias menos utilizadas é fortalecer na comunicação a respeito da qualidade dos produtos (5,1%), porém este ainda é um aspecto relevante.

Os dados sugerem que tais práticas, de acordo com a abordagem de Ráiz, Matarello e Lima (2015) para que a retenção de novos clientes seja bem sucedida, é necessário coletar, verificar e rastrear as informações sobre cada tipo de cliente. E o marketing de relacionamento engloba todos os níveis do planejamento estratégico e um maior conhecimento sobre os clientes significa que é possível entrar em novos mercados, que, para isso, a empresa pode utilizar banco de dados para identificar novas oportunidades de mercados.

Tabela 3 - Estratégias para atrair novos clientes

	Tempo empresa mercado			
	Até 3	De 4 / 6	6 +	Total
Propaganda / promoções	35,7%	29,0%	32,5%	32,3%
Atendimento	21,4%	9,7%	37,5%	24,2%
Preços	17,9%	29,0%	15,0%	20,2%
Redes sociais	21,4%	25,8%	10,0%	18,2%
Qualidade produtos	3,6%	6,5%	5,0%	5,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

A Tabela 4 refere-se à variável “Estratégias de fidelização de clientes”; mostra um p-valor de 0,752 para a hipótese H0, um p-valor de 0,382 para a hipótese H1, e um p-valor de 0,270 para a hipótese H2, sugerindo que as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas, ou seja, nos cruzamentos dos dados por gênero, faixa etária e tempo da empresa no mercado, não apresenta diferença significativa entre as respostas dos gestores.

Diante dos achados nessa questão, verifica-se os três métodos mais utilizado nas empresas entrevistadas que é o cartão fidelidade (29,6%), descontos (22,4%) e formas de pagamento (21,4%) como meios para garantir que os consumidores habituais tornem-se fiéis e firmem um relacionamento duradouro entre ambos, juntos somam 73,4%.

Considerando, o tempo das empresas no mercado nota-se que aquela com mais de seis anos, utilizam as formas de pagamento, com 27,5%, como a principal estratégia de fidelização, e as empresas com menos tempo de existência, até 3 anos, utilizam os descontos, com 28,6%. Já empresa de 4 a 6 anos de mercado o uso do cartão fidelidade é o mais citado, com 46,7%. Os brindes é a forma menos adotado, com 9,2%, como estratégia de fidelização.

É nessa perspectiva que Sousa (2016) aborda que a busca incessante pela fidelização de clientes tem gerado uma grande intensificação na competitividade entre as corporações, uma vez que estão focadas na avaliação quanto aos níveis de satisfação dos clientes e, com isso, a busca pelo sucesso deve estar voltada para o valor agregado ao cliente, gerando, assim, satisfação e fidelização.

Tabela 4 - Estratégias de fidelização de clientes

	Tempo empresa mercado			
	Até 3	De 4 / 6	6 +	Total
Cartão fidelidade	25,0%	46,7%	20,0%	29,6%
Descontos	28,6%	20,0%	20,0%	22,4%
Formas pagamento	14,3%	20,0%	27,5%	21,4%
Crédito	17,9%	10,0%	22,5%	17,3%
Brindes	14,3%	3,3%	10,0%	9,2%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

A Tabela 5 refere-se à variável “Utilização do ciclo PDCA na empresa”; mostra um p-valor de 0,690 para a hipótese H0, um p-valor de 0,353 para a hipótese H1, e um p-valor de 0,389 para a hipótese H2, sugerindo que as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas, isto, nas segmentações dos dados por gênero, faixa etária e tempo de existência da empresa, não há diferença significativa na proporção de respostas entre os gestores.

Com o intuito de analisar o uso da ferramenta de gestão conhecida como Ciclo PDCA, foi possível perceber que a maioria dos gestores entrevistados (76,9%) não utiliza essa ferramenta para fazer a gestão da rotina nas organizações. Entretanto, pode-se perceber que as organizações que estão a mais tempo no mercado (29,3%) são

as que mais utilizam essa ferramenta se comparado com as empresas com menos tempo (15,6%), porém, ainda observa-se um baixo percentual de uso.

Isso provavelmente se deve ao fato dos gestores entrevistados serem de pequeno porte e sobretudo de gestão familiar, portanto, não consideram viável o uso dessa ou desconhecem tais ferramentas.

Pois com o uso do PDCA, de acordo com Alves (2015) como ferramenta, ajuda, na identificação e na análise das causas de um problema, além da busca por ações corretivas. Portanto, é importante seguir a sequência correta das etapas previstas na metodologia, além de utilizar as ferramentas adequadas em cada uma delas para que se possa obter a melhora significativa dos problemas e consequente atingimento das metas. Entretanto, é importante elencar que a utilização de metodologias exige comprometimento dos envolvidos para que todas as etapas, ações e melhorias identificadas sejam cumpridas e incorporadas à rotina.

Tabela 5 - Utilização do ciclo PDCA na empresa

	Tempo empresa mercado			
	Até 3	De 4 / 6	6 +	Total
Utiliza	15,6%	22,6%	29,3%	23,1%
Não utiliza	84,4%	77,4%	70,7%	76,9%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

A Tabela 6 demonstra informação referente à variável “Utilização do plano de negócios na empresa”; mostra um p-valor de 0,012 para a hipótese H0, um p-valor de 0,000 para a hipótese H1, e um p-valor de 0,119 para a hipótese H2. O teste do Qui Quadrado indica que as hipóteses H0 e H1 devem ser rejeitadas, pois a proporção de respostas entre os gestores quanto gênero e faixa etária e instituição apresentam diferença significativa. Já a hipótese H2 sugere que não deve ser rejeitada por apresentam proporção de respostas semelhantes quando considera o tempo de atuação da empresa no mercado.

No que diz respeito a utilização do plano de negócios como ferramenta de gestão verificasse que os gestores entrevistados, 74% não o utiliza, o que pode ser um problema futuro por falta de um planejamento das atividades a serem desenvolvidas pela organização. Porém, vale ressaltar que as empresas geridas por mulheres (25%) utilizam mais essa ferramenta do que as que são geridas por homens (21,7%). Outro fator a ser destacado é que os gestores acima de 40 anos são os que menos utilizam do plano de negócios em suas corporações, como 15,4% apenas.

Conforme os dados obtidos, de acordo com Cruz e Silva (2015) o plano de negócio é uma ferramenta que auxilia o empreendedor de forma segura, pois com planejamento realizado, seja de cunho mercadológico e financeiro é possível identificar falhas que, se cometidas no mercado, poderia gerar problemas indesejáveis. Um bom planejamento antes da prática pode determinar o sucesso ou insucesso do negócio.

Tabela 6 - Utilização do plano de negócios na empresa

	Tempo empresa mercado			
	Até 3	De 4 / 6	6 +	Total
Utiliza	28,1%	12,9%	34,1%	26,0%
Não utiliza	71,9%	87,1%	65,9%	74,0%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

A Tabela 7 objetiva responder à variável “Utilização da análise SWOT na empresa”; mostra um p-valor de 0,335 para a hipótese H0, um p-valor de 0,241 para a hipótese H1, e um p-valor de 0,006 para a hipótese H2. Baseado no teste estatístico, que as hipóteses H0 e H1 não devem ser rejeitadas, o que significa que tantos gestores quanto ao gênero e faixa etária não apresenta diferença significativa na proporção das respostas. Por outro lado, os gestores que respondem de acordo com tempo de atuação da empresa no mercado, o teste Qui Quadrado aponta diferença significa, o que deve ser rejeitada a hipótese H2.

Ao analisar os achados, é possível avaliar que a matriz SWOT é pouco utilizada pelas empresas entrevistadas, onde apenas 26,9% delas a utilizam como uma ferramenta de gestão, sendo que a maior utilização está entre as empresas com mais de seis anos no mercado (43,9%) e a de menor utilização é entre as empresas de 4 a 6 anos de existência no mercado.

Diante dos dados obtidos, de acordo com a perspectiva de Martins (2016), a análise SWOT é uma das práticas mais comuns nas empresas voltadas para o pensamento estratégico e marketing, entretanto, é algo relativamente trabalhoso de produzir, contudo a prática constante pode trazer ao profissional uma melhor visão de negócios, afinal de contas, os cenários onde a empresa atua estão sempre mudando.

Tabela 7 - Utilização da análise SWOT na empresa

	Tempo empresa mercado			
	Até 3	De 4 / 6	6 +	Total

Utiliza	18,8%	12,9%	43,9%	26,9%
Não utiliza	81,3%	87,1%	56,1%	73,1%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

A Tabela 8 que tem o questionário a respeito da variável "Utilização do 5W2H na empresa"; apresenta pela aplicação do teste Qui Quadrado um p-valor de 0,727 para a hipótese H0, um p-valor de 0,257 para a hipótese H1, e um p-valor de 0,132 para a hipótese H2. Dessa forma, não apresenta diferenças significativas na proporção de respostas entre os gestores quanto ao gênero, faixa etária e tempo de atuação da empresa no mercado, portanto, as hipóteses H0, H1 e H2, não devem ser rejeitadas.

Em relação ao uso da ferramenta 5W2H, verificou-se que boa parte das empresas (77,9%) não utilizam essas estratégias de gestão, onde a maior porcentagem de utilização fica por conta das empresas com mais de seis anos no mercado (31,7%) e a menos pelas empresas mais novas (12,5%). Os achados obtidos reforçam que empresas com mais tempo de mercado, pode ter adquirido essa cultura no uso dessa ferramenta, apesara ainda do baixo percentual obtido.

E de acordo com o SEBRAE (2008), a ferramenta 5W2H é uma técnica prática que permite, a qualquer momento, identificar dados e rotinas que são mais importantes em um projeto ou de uma unidade produtiva e também possibilita a identificação de quem é quem dentro da empresa, o que faz e porque realiza tais tarefas, por meio de um plano de ação.

Tabela 8 - Utilização do 5W2H na empresa

	Tempo empresa mercado			
	Até 3	De 4 / 6	6 +	Total
Utiliza	12,5%	19,4%	31,7%	22,1%
Não utiliza	87,5%	80,6%	68,3%	77,9%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

A Tabela 9 refere-se à variável "Utilização do CRM na empresa"; apresenta um p-valor de 0,881 para a hipótese H0, um p-valor de 0,981 para a hipótese H1, e um p-valor de 0,211 para a hipótese H2, indicando que as hipóteses H0,

H1 e H2 não devem ser rejeitadas, ou seja, nos cruzamentos dos dados por gênero, faixa etária e instituição, não há diferença significativa entre as respostas.

No que diz respeito ao uso do sistema de CRM, é possível notar que este não é utilizado pela maioria das empresas pesquisadas (78,8%). Vale ressaltar que a maior porcentagem de uso é entre as empresas que estão a mais de seis anos inseridas no mercado (29,3%), porém sendo este um valor baixo levando em conta os benefícios que esse sistema de gestão traz às organizações. Nesse contexto, Medeiros (2016) apontam que a ferramenta do CRM é uma estratégia tecnológica viável e rentável para o gerenciamento do relacionamento com o cliente desde que a organização tenha comprometimento, suporte e controle com indicadores para monitorar o feedback do cliente bem como gerar soluções para as insatisfações. Portanto, o fato de a maioria das empresas pesquisadas não aderirem ao CRM se deve a indisponibilidade de tempo e recursos para dar suporte e monitoramento ao sistema.

Seguindo o mesmo pensamento, Liggyeri (2014) diz que o CRM se trata de uma estratégica de gestão de negócios por meio do relacionamento com o cliente, para a efetivação de aumentar a lucratividade e vantagens competitivas perante aos concorrentes, sendo destacado a tecnologia como meio de automatizar os vários processos das negociações, tais como venda, marketing, consumidor, serviços ou produtos ao consumidor

Tabela 9 - Utilização do CRM na empresa

	Tempo empresa mercado			
	Até 3	De 4 / 6	6 +	Total
Utiliza	12,5%	19,4%	29,3%	21,2%
Não utiliza	87,5%	80,6%	70,7%	78,8%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

A Tabela 10 refere-se à variável “Forma de contato com os clientes”; aponta um p-valor de 0,917 para a hipótese H0, um p-valor de 0,178 para a hipótese H1, e um p-valor de 0,521 para a hipótese H2. Dessa forma, indica por meio do teste Qui Quadrado que as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas, uma vez que os dados obtidos na proporção de respostas dos gestores em relação ao gênero, faixa etária e tempo de atuação da empresa no mercado, não apresentam diferenças significativas.

Quando perguntado como as empresas fazem para manter contato com seus clientes, a maioria delas (58,8%) respondeu que utiliza das redes sociais e o meio menos utilizado foi o e-mail (1,9%). Vale ressaltar que uma parcela

das organizações entrevistadas (16,3%) não mantém contato com seus clientes no pós-venda, principalmente entre as empresas mais novas de mercado (até 3 anos) onde o índice é de 28,1%.

Considerando os achados, importante destacar que as funções e as atividades de pós-vendas estão cada vez mais tendo seu valor pelas empresas e consequentemente sendo incorporadas aos negócios, onde é focado na retenção de clientes. O desafio é reconhecê-los, mostrar que a empresa se importa e os estima por terem dado a preferência.

Quanto mais tempo um cliente continuar a comprar com a empresa, o lucro aumenta da organização, tornando o cliente mais dependente dos produtos ou serviços dessa organização, e dessa forma o cliente estará menos propenso a conhecer ofertas da concorrência (Milan & Ribeiro, 2014).

Tabela 10 – Forma de contato com os clientes

	Tempo empresa mercado			
	Até 3	De 4 / 6	6 +	Total
Redes sociais	53,1%	67,7%	56,1%	58,7%
Não faço contato	28,1%	9,7%	12,2%	16,3%
Telefone	12,5%	12,9%	17,1%	14,4%
Indo aos clientes	6,3%	9,7%	9,8%	8,7%
E-mail	0,0%	0,0%	4,9%	1,9%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

A Tabela 11 apresenta os resultados da variável “Forma de avaliar a satisfação dos clientes”; que tem um p-valor de 0,178 para a hipótese H0, um p-valor de 0,155 para a hipótese H1, e um p-valor de 0,197 para a hipótese H2. O teste aplicado incida que as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas, uma vez que na segmentação quanto ao perfil do gestor por gênero, faixa etária e tempo de atuação da empresa no mercado, não apresenta diferença significativa entre as respostas quanto a sua proporção.

Os resultados mostram os meios mais empregados pelas empresas entrevistadas para avaliar o nível de satisfação dos clientes. Verifica-se que é possível analisar que muitas das organizações pesquisadas (34,6%) não utilizam nenhuma ferramenta para levantar o quanto seus clientes estão satisfeitos com seus produtos e/ou serviços. Dentre os meios mais utilizados, foram as avaliações em mídias sociais (26,9%) e a menos utilizada são as pesquisas (6,7%).

Esse acho provavelmente se deve ao fato de que as pesquisas geram custos e levam tempo, já as avaliações em redes sociais são gratuitas e imediatas, porém muitas vezes não revelam muitos fatores que as pesquisas podem apontar.

Para Oliveira (2015), aumentar a satisfação de um cliente pode ser entendida pela qualidade percebida por ele e tem esse indicador equivale ao intervalo entre o serviço esperado e a percepção do serviço realmente recebido.

Não se pode inferiorizar a importância da satisfação do cliente, pois sem clientes a empresa não tem razão de existir, todas as empresas precisam definir e saber qual o grau de satisfação. Esperar que os clientes reclamem para identificar os problemas dentro da organização no que diz respeito a satisfação do cliente é uma atitude não adequada (Giuliani, 2016).

Tabela 11 – Forma de avaliar a satisfação dos clientes

	Tempo empresa mercado			
	Até 3	De 4 / 6	6 +	Total
Nenhuma	53,1%	19,4%	31,7%	34,6%
Nas mídias sociais	18,8%	41,9%	22,0%	26,9%
Perguntando clientes	15,6%	19,4%	22,0%	19,2%
Ferramentas CRM	9,4%	12,9%	14,6%	12,5%
Pesquisas	3,1%	6,5%	9,8%	6,7%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Por fim, a Tabela 12 resume os destaques dos resultados do teste Qui-Quadrado, considerando as hipóteses H0 e H1, quando se deve rejeitar ou não ao nível de significância de 1% ($p \leq 0,01$) e 5% ($p \leq 0,05$).

Tabela 12 – Resumo do teste estatístico não paramétrico: Qui Quadrado

	P-valor	Teste hipótese: Tempo de empresa
Tabela 1	0, 515	Não rejeitar H2
Tabela 2	0,083	Não rejeitar H2
Tabela 3	0,226	Não rejeitar H2
Tabela 4	0,270	Não rejeitar H2
Tabela 5	0,389	Não rejeitar H2
Tabela 6	0,119	Não rejeitar H2
Tabela 7	0,006*	Rejeitar H2
Tabela 8	0,132	Não rejeitar H2
Tabela 9	0,211	Não rejeitar H2
Tabela 10	0,521	Não rejeitar H2
Tabela 11	0,197	Não rejeitar H2

Fonte: autores (2020) - significativo a 1% ($p \leq 0,01$)* e 5% ($p \leq 0,05$)**

3.6 Considerações Finais

Esse paper buscou analisar como é o uso das ferramentas estratégicas como marketing de relacionamento pelos gestores das empresas com o respectivo processo de satisfação e fidelização com o cliente.

Além disso, contribuiu ao analisar como as empresas fazem para satisfazer e fidelizar seus clientes, se utilizam alguma ferramenta de gestão para isso e quais estratégias utilizadas em busca de um relacionamento duradouro, bem como avaliam o nível de satisfação dos clientes com os produtos e/ou serviços ofertados.

Ao analisar os resultados da pesquisa aplicada em empresas de diferentes ramos no município, foi possível identificar que a maioria delas não utiliza os recursos do sistema de CRM, bem como de outras ferramentas de gestão.

Isso se deve ao fato de essas organizações serem majoritariamente de pequeno porte e, portanto, consideram inviável o uso de sistemas de gestão automatizados. Vale ressaltar que o maior percentual de uso do sistema de CRM e das outras ferramentas são pelas empresas que estão inseridas no mercado a mais tempo, pois já estão consolidadas e tem maior segurança em investir nesses sistemas.

No que diz respeito ao processo de satisfação e consequentemente de fidelização dos clientes, verificou-se que a maior parte das empresas pesquisadas utilizas estratégias de promoção para atrair e manter seus clientes, tais como investimentos em propaganda, cartão fidelidade, entre outras. Quando perguntado quais os principais meios para manter contato com os clientes e para avaliar o nível de satisfação dos mesmos, constatou-se que as redes sociais foram os recursos mais utilizados pelas empresas. Isso porque o uso da maior parte das mídias sociais é gratuito e o resultado é imediato, diferentemente de uma pesquisa mais elaborada. Entretanto, muitos fatores não são levados em consideração nas avaliações em redes sociais, fazendo com que os resultados sejam restritos a poucos aspectos.

Considerando os objetivos propostos, apresenta-se os principais achados e os resultados do teste de hipótese:

- 32,3% utilizam a propaganda e promoções como estratégias para atrair novos clientes, logo, as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas;

- 58,7% utilizam as redes sociais como forma de contato com o cliente, logo, as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas;

- 65,4% utilizam alguma ferramenta como forma de avaliar a satisfação dos clientes, logo, as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas;

- 29,6% utilizam o cartão fidelidade como estratégia de fidelização do cliente, logo, as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas;

- 23,1% utilizam o ciclo PDCA como estratégia da empresa, logo, as hipóteses H0 e H1 devem ser rejeitadas enquanto a hipótese H2 não deve ser rejeitada;

- 26,0% utilizam do plano de negócios como estratégia da empresa, logo, as hipóteses H0 e H1 devem ser rejeitadas, enquanto, a hipótese H2 não deve ser rejeitada;

- 26,9% utilizam a análise SWOT como estratégia da empresa, logo, as hipóteses H0 e H1 não devem ser rejeitadas, enquanto, a hipótese H2 deve ser rejeitada;

- 22,1% utilizam o 5W2H como estratégia da empresa, logo, as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas;

- 21,2% utilizam o CRM como estratégia da empresa, logo, as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas;

Portanto, como contribuição do relato de pesquisa considera-se que o uso das ferramentas do sistema de CRM e de outros pesquisados traz benefícios para as organizações em busca de uma vantagem competitiva. Então, O CRM (Customer Relashionship Management) pode se tornar uma estratégia de negócio com foco em aperfeiçoar a lucratividade, aumentar as vendas e manter a satisfação dos clientes, podendo também ser aplicado em micro e pequenas empresas. Essas organizações, atualmente, podem deter dessa e de outras ferramentas tecnológicas, sendo possível a aplicação dos recursos do CRM como a implantação de gerenciadores de banco de dados, sistemas gratuitos ou pagos de CRM ou mesmo planilhas eletrônicas mais simples.

Como limitação do estudo, por trata-se de amostragem não probabilísticas, a análise deve ficar restrito ao grupo de gestores investigados e da mesma forma, são perfis de empresas de pequeno porte e familiar. Certamente, estudos semelhantes com condições e outros perfis podem apresentar resultados distintos.

Como estudos futuros, pode ser ampliado o escopo da investigação avaliando com mais detalhes como as empresas estão empregando as ferramentas de gestão, bem como aumentar a abrangência do perfil da empresa para médio ou grande porte.

3.7 Referências

[1] Almeida, S. (2017). Cliente eu não vivo sem você. 9.ed. Salvador: Casa da Qualidade.

[2] Alves, É. A. C. (2015). O PDCA como ferramenta de gestão da rotina. XI congresso nacional de excelência em gestão. São Paulo.

[3] Araujo, K. V. (2016). Marketing de relacionamento como ferramenta para atrair, manter e fidelizar o cliente. 2016. Disponível em: file:///C:/Users/robin/Downloads/7-44-1-PB.pdf. Acesso em: 12 nov. 2020.

[4] Cruz, B. C. & Silva, R. V. O. (2015). Plano de negócios e planejamento: sua importância para o empreendimento. V encontro científico e simpósio de educação Unisalesiano. São Paulo.

[5] Dias, S. R. et al. (2015). Gestão de marketing. São Paulo: Saraiva.

[6] Everatt, D. & Allen, M. (2015). CRM Easy to do wrong, hard to do right. Strategic direction. Emerald Group Publishing Limited,.

[7] Ferreira, J. D., Filipchiuk, B. & Silva, T. G. (2014). O marketing para a fidelização de clientes: análise de caso buffet Donebelli. ENGEMA: Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente. Disponível em: http://engemausp.submissao.com.br/17/anais/arquivos/32.pdf. Acesso em: 03 ago. 2020.

[8] Fonseca, J. J. S. (2017). Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC.

[9] Gil, A. C. (2017). Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas.

[10] Giuliani, A. C. (2016). Marketing contemporâneo: novas práticas de gestão com estudo de casos brasileiros. São Paulo: Saraiva.

[11] Kotler, P. (2003) Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Rio de Janeiro. Campus.

[12] Liggyeri, S. (2014). Conheça mais sobre CRM – Customer Relationship Management. São Paulo: Bookman, 2014..

[13] Madruga, R. (2004). Guia de Implementação de Marketing de Relacionamento e CRM. São Paulo: Editora Atlas S.A.

[14] Martins, L. (2016). Marketing: Como se tornar um profissional de sucesso. 3. ed. São Paulo: Digerati Books.

[15] Medeiros, S. T. (2016). CRM – estratégia para aproveitamento de conhecimento. Developers' Magazine, ano VI.

[16] Milan, G. S. & Ribeiro, J. L. D. (2014). A influência do departamento de pós-vendas na retenção de clientes: um estudo qualitativo em uma empresa de medicina de grupo. Gestão da Produção. [online].

[17] Nepomucena, F. V. (2014). Marketing de relacionamento para retenção de clientes. Disponível em: http://www.unipacto.com.br/revista2/arquivos_pdf_revista/revista2016/MARKETINGDE_RELACIONAMENTO.pdf. Acesso em: 08 nov. 2020.

[18] Oliveira, O. J. (2016). Gestão da qualidade: tópicos avançados. São Paulo: Thompson.

[19] Oliveira, W. J. (2015). CRM & e-business. Florianópolis: Visual Books.

[20] Peppers, D. & Rogers, M. (2014.) One to one manager: real-world lessons in customer relationship management. New York: Currency/Doubleday, 2014.

[21] Polit, D. F., Beck, C. T. & Hungler, B. P. (2014). Fundamentos de pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação e utilização. 5. ed. Porto Alegre: Artmed.

[22] Ráiz, B. L., Martarello, E. E. D. & Lima, F. E. G. (2015). Estratégia de marketing para captação de clientes - Unimed Lins. Revista Científica do Unisalesiano – Lins – São Paulo.

[22] Sales, K. N. (2014). Programa de fidelização do cliente de pós-vendas no ramo automobilístico. Sociedade de educação e cultura de Goiânia. Faculdade padrão Goiânia, Goiás.

[23] SEBRAE. Ferramenta 5W2H. (2008).. Disponível em: http://www.tre-ma.gov.br/qualidade/cursos/5w_2h.pdf. Acesso em: 26 de out. de 2020.

[24] Schiffman, L. & Kanuk, L. (2015). Comportamento do consumidor. Rio de Janeiro: LTC Editora.

[25] Silva, A. (2014). Marketing de relacionamento: uma ferramenta para o sucesso. 2014. Disponível em: http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wpcontent/uploads/2014/04/Andreda-Silva.pdf. Acesso em: 14 out. 2020.

[26] Sousa, F. J. (2016). Satisfação de Clientes: O Caso de Uma Empresa Industrial. Dissertação de Mestrado em Marketing, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra: Coimbra, 2016.

[27] Siegel, S. & Castellan, Jr, N. J. (2017). Estatística Não Paramétrica para as Ciências do Comportamento. Artmed-Bookman. São Paulo.

[28] Swift, R. (2014). CRM: O revolucionário marketing de relacionamento. Rio de Janeiro: Campus.

[29] Torres, S. P., & Fonseca, S. C. (2012). Marketing de relacionamento: a satisfação e fidelização do cliente. IPTAN-Anuário de produção científica. Ano l, (1).

[30] Triviños, A. N. S. (2015). Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas.

[31] Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J. (2017). Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente. São Paulo: Bookman

4 Transição de Carreira: um estudo sobre âncoras de carreira com Docentes no Ensino Superior

Luciana de Magalhães Pereira, Leonardo Nelmi Trevisan, Elza Fátima Rosa Veloso
Pontifícia Universidade Católica – PUC
São Paulo, Brasil
lucianampereira.rh@gmail.com;

4.1 Resumo

A transição é a mudança da natureza do trabalho, podendo ser profunda ou não, no papel profissional. Este estudo tem como objetivo analisar a âncora de carreira predominantes no professor universitário. Foi realizado um levantamento bibliográfico para identificar os principais conceitos de carreira, tipos de carreira, transição, valores pessoais, desafios e oportunidades da docência universitária. Esta pesquisa é de caráter exploratório e o tipo é uma pesquisa de campo com professores em diversas áreas do ensino superior da cidade de São Paulo. O instrumento utilizado foi um questionário, desenvolvido por Edgar Schein, para identificar a âncora de carreira de cada participante. A análise de dados é qualitativa e quantitativa. A âncora de carreira mais presente é Serviço e Dedicação a uma Causa. É constatado no final da pesquisa que os resultados coincidem com as particularidades da transição de carreira e as características inerentes à docência universitária, estudados neste trabalho.

Palavras-chave: Carreira, Transição de Carreira, Âncoras de Carreira, Valores Pessoais, Docência Universitária.

Abstract

The career transition is changing the settings of work, which can be deep or not in the professional paper. This study aims to analyze the career anchors predominant at professors. A literature review was conducted to identify the key concepts of career, types of career, transition, personal values, challenges and opportunities of university teaching. This feature research is exploratory and the type is a survey with professors of many areas in a higher education institution in the city of São Paulo. The instrument used is a questionnaire, developed by Edgar Schein, to identify the career anchor of each participant. The data analysis is qualitative and quantitative. The career anchor more present is Service and Dedication to a Cause. It is found at the end of the work that the results coincide with the characteristics of career transition particularities and characteristics inherent to university teaching, studied in this work.

Keywords: Career, Career Transition, Career Anchors, Personal Values, University Teaching.

4.2 Introdução

Transição de carreira é um fenômeno cada vez mais comum devido à condição atual do mercado de trabalho, marcado por fusões, aquisições, downsizing, surgimento de novas profissões, antigas ocupações perdendo espaço nas empresas, flexibilidade, dinamismo, mudanças constantes, tornando as fronteiras organizacionais cada vez mais estreitas.

Veloso (2009, 2012) aponta a necessidade de as empresas diminuírem seus níveis hierárquicos para enfrentar os novos modelos de concorrência e também a exigência de níveis cada vez mais altos de competências aos profissionais, provocando uma mudança na visão de carreira por parte dos indivíduos e das organizações.

Neste contexto, as mudanças na trajetória de carreira ficam mais evidentes, podendo ser provocadas tanto por necessidades de adaptação ao mercado como mudanças de funções, de empresa, desde que a natureza do

trabalho mude. São as chamadas transições objetivas. E há também as transições subjetivas, influenciadas por mudanças internas do indivíduo, no que diz respeito aos seus anseios, valores, percepções, busca por realização, vontade de inovar e mudar de vida (Louis, 1980, Ibarra, 2009).

Com a pandemia o aumento do desemprego formal gera a necessidade, muitas vezes em realizar uma transição de carreira e se adaptar às novas condições do mercado. Segundo o IBGE (2021) o número de profissionais sem emprego formal é de 14,8 milhões de brasileiros, representando 14,7% da população do país.

Outro fenômeno gerado pela pandemia foi a mudança na configuração do tempo e espaço do trabalho, com profissionais atuando em home office, diminuindo as fronteiras entre trabalho, organização e vida pessoal. É natural que haja uma transformação no significado e no papel do trabalho na vida, nos limites e equilíbrio entre vida profissional e pessoal, em relação ao trabalho e família (Rodrigues, et. al., 2020). Muitos trabalhadores, diante deste contexto, passaram a revisitar o conceito de trabalho e repensar a carreira.

Ibarra considera a transição de carreira uma "redefinição de nossa identidade profissional – como nos vemos em nosso papel profissional, o que mostramos de nós mesmos aos outros e, finalmente, como vivemos nossa vida no trabalho" (Ibarra, 2009, p. 1).

Segundo Veloso (2012) e Ibarra (2009), profissionais estão sempre realizando transições de carreira a fim de encontrar sua identidade profissional, com base em seus valores pessoais. As motivações para a escolha de uma profissão vêm de diversas inquietações e têm como uma das bases as âncoras de carreira.

Muitos indivíduos oriundos do mercado de trabalho corporativo, desmotivados pela cobrança excessiva, alto estresse, pouca oportunidade para realizar suas habilidades, busca por qualidade de vida, realização pessoal, vocação, entre outros aspectos, migram para a atividade profissional da docência universitária, aproveitando seus conhecimentos práticos adquiridos na empresa e levando-os para a academia (Kilimnik et al., 2011a; Oliveira & Kilimnik, Oliveira, 2013). Este tipo de transição é denominado por Louis (1980) como transição interprofissão.

Para estudar este universo, tem-se como objetivo geral desta pesquisa identificar quais âncoras de carreira são predominantes nos professores que realizaram transição de outras profissões para a docência universitária.

Tal estudo justifica-se pelo surgimento dos tipos de carreira proteana e sem fronteiras, os indivíduos estão cada vez mais preocupados em alcançar a realização profissional, baseados em expectativas e valores pessoais, buscando equilibrar a carreira a outras esferas da vida, como social e familiar. O trabalhador, portanto, torna-se cada vez mais participativo na gestão da própria carreira (Veloso & Dutra, 2010, Veloso, 2012).

Mudanças nas configurações da relação homem-trabalho, alterações nas estruturas das empresas, declínio de antigas tarefas e surgimento de novas profissões, alinhados com o aumento de acesso à informação por parte dos indivíduos e exigências cada vez maiores do ponto de vista de qualificação profissional, faz com que as pessoas

repensem suas trajetórias de carreira e procurem atividades que tenham um maior significado, migrando de carreiras escolhidas em momentos da vida em que os valores e anseios eram outros e, atualmente, já não fazem mais sentido, para outras profissões cuja natureza do trabalho seja diferente.

Esse contexto social somado à necessidade de estudos sobre carreira e transições justifica a escolha deste tema, por proporcionar um maior entendimento sobre como se desenvolve o processo de transição interprofissão, quais aspectos o influenciam e as dificuldades apresentadas.

O número de docentes universitários está crescendo, como demonstra o Censo do Ensino Superior de 2019, divulgado pelo Inpe. Considerando os últimos três anos do estudo, houve um crescimento de quase 6.000 profissionais, considerando instituições públicas e privadas. Em 2017, no Brasil, havia 380.673 profissionais atuantes na educação superior, e em 2019 este número subiu para 386.073 (Notas, 2019). Os dados apresentados justificam a escolha da amostra estudada, considerando ainda ser uma atividade profissional muito procurada como destino de transições profissionais de diversos trabalhadores do mundo corporativo, como evidenciam as pesquisas de Oliveira, Kilimnik e Oliveira (2013) e Kilimnik (2011a, 2011b).

O presente artigo discute as novas tendências no gerenciamento da carreira, considerando as necessidades do mercado e pessoais dos trabalhadores, a teoria de âncoras de carreira e a teoria sobre os tipos motivacionais de valores pessoais

4.3 Fundamentação Teórica

Douglas Hall, considera que o papel representado por alguém em qualquer atividade pode ser denominado como carreira, ou seja: “a carreira é percebida individualmente pela sequência de atitudes e comportamentos associados com experiências relacionadas ao trabalho e atividades ao longo da vida de uma pessoa” (Hall, 2002, p. 12, tradução nossa).

Com mais ênfase a partir dos anos 1980, as empresas começaram a se preocupar mais com o gerenciamento de carreira de seus colaboradores. Estes tornaram-se fatores primordiais para a gestão e o encarreiramento nas empresas. Foi a forma de atender aos interesses delas próprias e também de seus profissionais (Chanlat, 1995). Ao passo que o colaborador se desenvolvia em sua tarefa, alguns, com grande potencial, poderiam galgar novos postos de trabalho, assumir mais responsabilidades e, assim, crescer na carreira.

Entretanto, com a alta competitividade hoje encontrada, a partir dos fenômenos de reestruturações, terceirização, fusões, aquisições e a própria incerteza gerada pela pandemia do Covid-19, a estabilidade no emprego não tem mais a mesma garantia, principalmente na iniciativa privada. As empresas buscam novas formas de reduzir os gastos e melhorar o desempenho, criando novas formas de comercializar seus produtos e também novas relações de trabalho, exigindo novas competências dos profissionais

Com o surgimento dos tipos de carreira proteana e sem fronteiras, os indivíduos estão cada vez mais preocupados em alcançar a realização profissional, baseados em expectativas e valores pessoais, buscando equilibrar a carreira a outras esferas da vida, como social e familiar. O trabalhador, portanto, torna-se cada vez mais participativo na gestão da própria carreira (Veloso & Dutra, 2010; Veloso, 2012).

As fronteiras entre os indivíduos e as organizações estão cada vez mais sensíveis. Os trabalhadores não se pautam mais em uma carreira de sucesso pelos cargos ocupados nas organizações e o crescimento na hierarquia, mas sim no desenvolvimento de competências técnicas e sobretudo comportamentais para aproveitar as oportunidades geradas pelo mercado de trabalho em constante transformação (Venelli-Costa, 2020).

A questão primordial hoje não é o profissional se manter no emprego, mas empregável. Veloso afirma que "a segurança na carreira não é mais garantida pelas empresas, mas sim pelo conhecimento que a pessoa acumula e que promove sua empregabilidade" (Veloso, 2012, p. 102). Deste novo cenário emerge a necessidade dos profissionais se responsabilizarem mais pela gestão de suas carreiras, pois a estabilidade no emprego diminuiu consideravelmente. Citando Veloso (2012, p. 2), as "pessoas são pressionadas a cuidar do seu desenvolvimento, enquanto, paralelamente, organizações buscam profissionais cada vez mais qualificados e contributivos".

Para Venelli-Costa (2020, p. 27) a instabilidade da carreira linear nas organizações, dá espaço à carreira subjetiva na qual as pessoas dedicam-se "a processos mais que resultados, competências ao invés de títulos, realização no lugar de promoção, preferindo papeis a posições".

Neste contexto o fenômeno da transição de carreira ganha força. A transição é o momento pelo qual o indivíduo está mudando as configurações de seu trabalho, está saindo de uma atividade rumo à outra com características e exigências diferentes; quando há uma mudança, podendo ser profunda ou não, no papel profissional, ou seja, na forma como a pessoa se reconhece e é reconhecida pela família e sociedade enquanto profissional.

Kilimnik et al. (2011a, p. 111) apontam a transição de carreira como "consequência natural do declínio da carreira tradicional, intimamente associada à determinada profissão e/ou organização". Para Hall (2002), os caminhos organizacionais estão cada vez mais escassos. Portanto, os indivíduos têm de buscar o seu próprio espaço, criando oportunidades.

Para assumir a responsabilidade de gerenciar a própria carreira é necessário que o indivíduo tenha plena consciência de suas competências, saiba trabalhar seu autodesenvolvimento, mantenha uma boa rede de relacionamentos e, principalmente, conheça a si mesmo para trabalhar em uma área que lhe dê prazer. Conceitos comumente utilizados para autoavaliação do perfil profissional são as âncoras de carreira.

4.3.1 Âncoras de carreira

Em um contexto em que o trabalhador aparece cada vez mais como o principal responsável pela trajetória de sua carreira, o conceito de âncoras de carreira é fundamental, pois permeia e direciona a escolha profissional (Tieppo et al., 2011).

A âncora de carreira, conceito proposto por Schein, é um dos elementos do autoconceito do qual o indivíduo não abriria mão, por representar sua identidade. É formada, principalmente, pelos talentos, motivos e valores (Dutra; Albuquerque, 2002; Schein, 1996). Ou seja, aquilo que impulsiona as escolhas profissionais, na busca da satisfação pessoal e profissional.

O conceito de âncora de carreira surge a partir de uma pesquisa realizada por Schein com 44 ex-alunos do mestrado em administração da Escola de Sloan – Estados Unidos, na década de 1960, com o objetivo de identificar o porquê das escolhas feitas pelos profissionais ao longo da carreira. A descoberta foi que, no processo de decisão, muitos renunciaram às oportunidades a fim de manterem-se atuando em trabalhos que tivessem coerência com seus valores e sentimentos, muitas vezes até inconscientemente (Dutra & Albuquerque, 2002).

Com base na pesquisa com os ex-alunos, Schein categorizou oito âncoras (Schein, 1996, Dutra & Albuquerque, 2002):

- Competência técnica/funcional: necessidade de desenvolver atividades que deixam as habilidades técnicas desafiadoras em evidência, demonstrando sua especialidade. Nesta âncora deseja-se que o exercício das competências específicas seja requerido, por haver grande identificação com elas;

- Competência gerencial: Há uma forte ligação do trabalho com os resultados e sucesso empresarial. Há busca por responsabilidade e liderança, com atividades que requeiram potencial analítico e de tomada de decisão para solução de problemas, gerenciando os diversos talentos da equipe e as informações adquiridas pelos especialistas;

- Autonomia/independência: há uma intolerância às regras e normas e busca-se por liberdade na realização do trabalho. O profissional desta âncora deseja construir carreiras nas quais pode impor suas condições, seu ritmo e forma de trabalho próprios, sem interferências externas;

- Segurança/estabilidade: a principal preocupação desta âncora é com a estabilidade, a garantia de emprego e a sensação de ser bem-sucedido. Há necessidade de previsão do futuro e a responsabilidade pelo desenvolvimento da carreira está mais nas mãos do empregador do que do próprio indivíduo;

- Criatividade empreendedora: profissionais desta âncora são movidos a serem donos do próprio negócio, criando oportunidades empreendedoras, produtos e serviços, e assumindo riscos. Difere-se da âncora de autonomia e independência, pois o objetivo central é criar, muitas vezes abrindo mão da autonomia;

- Serviço e dedicação a uma causa: as pessoas desta âncora procuram trabalhos voltados a ajudar o próximo, melhorar as condições sociais e ambientais, contribuir para a melhoria do mundo;

- Puro desafio: pessoas nesta âncora são movidas por trabalhos que requerem alta competência na solução de problemas aparentemente impossíveis de resolver, independentemente da área onde ocorrem, diferindo-as da âncora técnico funcional;

- Estilo de vida: busca equilíbrio entre vida pessoal, familiar e profissional. A ideia é que a carreira integre os outros segmentos da vida. Vai além de simplesmente alcançar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, mas procura incorporar suas necessidades, vida pessoal e familiar à carreira.

Saber qual sua âncora de carreira exige um autoconhecimento desenvolvido, de pessoas maduras, para conseguir apontar fatores aos quais não renunciariam por nenhuma oferta de trabalho. Essa noção é algo que só adquirimos com o tempo e muito importante para o alcance dos objetivos profissionais e realização pessoal.

4.3.2 A transição para carreira docente no ensino superior

Por exigir competência técnica e conhecimento da dinâmica do mercado de trabalho a fim de diminuir a lacuna existente entre os dois universos, acadêmico e corporativo, a carreira do docente universitário no Brasil pode ter início após um processo de transição, total ou parcial, de profissionais oriundos do mercado de trabalho (Kilimnik, 2011a).

As mudanças no mundo corporativo apresentam uma desvalorização da carreira organizacional devido aos fenômenos de reestruturação, downsizing, aquisições e fusões, sugerindo uma possível razão para a procura pela carreira universitária, mais flexível, e que pode, segundo Baruch e Hall (2003, apud Kilimnik et al. 2011a), servir como um modelo de carreira a ser seguido para os novos conceitos de carreira, como a proteana e sem fronteiras. Os autores apontam, ainda, estudos sobre as vantagens da carreira acadêmica, na qual a idade não é um limitador e também por possibilitar uma longevidade no tempo de trabalho. Tais aspectos vão ao encontro da expectativa de vida aumentada, possibilitando que pessoas já aposentadas continuem atuando profissionalmente.

Na transição da carreira gerencial para a carreira docente os impactos da mudança podem ser devastadores para algumas pessoas. Há algumas dificuldades encontradas nesse tipo de transição no sentido da perda de status e de poder, aspectos relevantes na gerência que se perdem no exercício da docência. “A realidade para o executivo que se direciona para a carreira acadêmica é que ele precisa se autoafirmar novamente em um novo meio cultural” (Simendinger, Puia & Jasperson, 2011, p. 88). A mudança na exigência das habilidades a serem exercidas na docência, mais voltada para a técnica do que para a gerência, é outro obstáculo apontado pelos autores.

Valores pessoais e até mesmo as âncoras de carreira dos gerentes de negócio e de acadêmicos são bastante distintas (Simendinger, Puia & Jasperson, 2011). Mas então, o que faz com que gestores e especialistas no mercado de trabalho transitem para a carreira docente? O que há em comum entre esses indivíduos?

Uma pesquisa conduzida por Kilimnik et al. (2011a), com cinquenta professores universitários vindos do mundo corporativo, levantou os motivos, estratégias e formas de inserção na carreira acadêmica percebidos pelos participantes. Os motivos apresentados foram: maior oferta de emprego na área acadêmica e menor na área empresarial; flexibilidade de horário e qualidade de vida; transição parcial devido à baixa remuneração ao docente e valorização do saber prático, mantendo vínculo com o mundo corporativo; sonho antigo, vocação para a docência; migração gradativa em virtude de oportunidades, não sendo planejada previamente; estratégia de carreira para continuidade de atuação profissional – maior expectativa de vida.

Em uma pesquisa conduzida por Lemos et al., em 2013, apresentada no XXXVII Enanpad, os autores buscaram identificar as bases do contrato psicológico entre colaborador e empresa e sua influência na decisão pela transição de carreira para a docência. Constatou-se que os contratos psicológicos firmados com as organizações possuíam características transacionais, quando a troca entre empresa e funcionário é exclusivamente econômica e por tempo específico (Rousseau, 1990, apud Lemos et al., 2013), aspecto típico da carreira proteana.

Em contrapartida, observa-se que em alguns casos não houve rompimento do contrato psicológico, mas sim uma mudança de expectativas do indivíduo ao longo de sua jornada profissional, seja pela maturidade ou por outros acontecimentos, como filhos, mestrado etc.

Gil (2012) defende que a escolha pela docência universitária não pode ser somente por se tratar de uma segunda fonte de renda ou pelo desejo de status. Tal profissão deve ser exercida de forma competente. O autor cita doze competências desejáveis para o desenvolvimento do professor universitário: conhecimento técnico, visão de futuro, mediador do processo de aprendizagem, capacidade para organizar e dirigir situações de aprendizagem, cuidar do autodesenvolvimento contínuo, ser agente transformador, ser multicultural e intercultural, exercer a capacidade de reflexão, saber trabalhar em equipe, ter preparo para enfrentar os deveres e desafios da profissão, estar apto para utilizar novas tecnologias e ser aberto às mudanças sociais.

4.4 Metodologia

4.4.1 Tipo de pesquisa e métodos utilizados

A pesquisa é de caráter descritivo, pois tem o intuito de descrever características do objeto de estudo, no caso, as âncoras de carreira predominantes no professor universitário. De acordo com Richardson (2014, p.71), “estudos de natureza descritiva propõem-se investigar o que é, ou seja, a descobrir as características de um fenômeno como tal. Nesse sentido, são considerados como objeto de estudo uma situação específica, um grupo ou indivíduo”.

O presente estudo utilizou como instrumento o questionário de âncoras de carreira desenvolvido por Edgar Schein e aplicado em um estudo de campo com professores universitários de diversas instituições de ensino, disponibilizado eletronicamente.

O objetivo deste artigo é identificar quais âncoras de carreira são predominantes nos professores que realizaram mudança de sua trajetória profissional para a carreira de docência universitária.

As transições profissionais, quando subjetivas, são pautadas por mudanças internas no indivíduo, influenciadas, dentre outros aspectos, pelos valores, os quais por sua vez compõem a formação da identidade profissional, eixo central da transição de carreira.

O método utilizado para obter os dados foi um levantamento com um grupo de docentes universitários, de curso de graduação em diversas áreas e instituições, na cidade de São Paulo, escolhidos de forma intencional, por proximidade aos professores participantes da pesquisa.

O procedimento utilizado para realização da pesquisa foi o método survey, que consiste em estudar aspectos definidos, a partir da aplicação de questionários a uma amostra da população. A finalidade é identificar comportamentos e realizar uma analogia entre as diversas respostas obtidas (Babbie, 1999).

4.4.2 Instrumentos

Para identificar as âncoras de carreira foi utilizado um questionário com perguntas fechadas, denominado de inventário das orientações de carreira, proposto por Edgar Schein e traduzido para o português por Dutra e Albuquerque (2002). O instrumento consiste em 40 frases para as quais os participantes devem revelar o quanto cada uma se parece com ele, dentro de uma escala de 1 a 6, no qual 1 o participante não se identifica em nada e 6 o participante se identifica totalmente. A tabela 1 traz as perguntas realizadas no questionário.

Tabela 1: Questionário Âncoras de Carreira

1	Sonho em ser tão bom no que faço, de tal forma que meus conhecimentos especializados sejam constantemente procurados.
2	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando sou capaz de integrar e gerenciar o esforço dos outros.
3	Sonho em ter uma carreira que me dê a liberdade de fazer o trabalho à minha maneira de no tempo por mim programado.
4	Segurança e estabilidade são mais importantes para mim do que liberdade e autonomia.

5	Estou sempre procurando ideias que me permitam iniciar meu próprio negócio
6	Sinto-me bem em minha carreira apenas quando tenho a sensação de ter feito uma contribuição real para o bem da sociedade.
7	Sonho com uma carreira na qual eu possa solucionar problemas ou vencer com situações extremamente desafiadoras.
8	Preferiria deixar meu emprego do que ser colocado em um trabalho que comprometa minha capacidade de me dedicar aos assuntos pessoais e familiares.
9	Sinto-me bem sucedido em minha carreira apenas quando posso desenvolver minhas habilidades técnicas ou funcionais a um nível de competência muito alto.
10	Sonho em dirigir uma organização complexa e tomar decisões que afetem muitas pessoas.
11	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quanto tenho total liberdade de definir minhas próprias tarefas, horários e procedimentos.
12	Preferiria deixar meu emprego do que aceitar uma tarefa que possa colocar em risco minha segurança na organização.
13	Montar meu próprio negócio é mais importante para mim do que atingir uma alta posição gerencial como empregado.
14	Sinto-me mais realizado em minha carreira quando posso utilizar meus talentos a serviço dos outros.
15	Sinto-me realizado em minha carreira apenas quando enfrento e supero desafios extremamente difíceis.
16	Sonho com uma carreira que me permita integrar minhas necessidades pessoais, familiares e de trabalho.
17	Tornar-me um gerente técnico em minha área de especialização é mais atraente para mim do que tornar-me um gerente geral.
18	Sentir-me-ei bem sucedido em minha carreira apenas quando me tornar um gerente geral em alguma organização.

19	Sentir-me-ei bem sucedido em minha carreira apenas quando alcançar total autonomia e liberdade.
20	Procuro trabalhos em organizações que me deem senso de segurança e estabilidade.
21	Sinto-me realizado em minha carreira quando tenho a oportunidade de construir alguma coisa que seja resultado unicamente de minhas próprias ideias e esforços.
22	Utilizar minhas habilidades para tornar o mundo um lugar melhor para se viver e trabalhar, é mais importante para mim do que alcançar uma posição gerencial de alto nível.
23	Sinto-me mais realizado em minha carreira quando solucionei problemas insolúveis ou venci o que aparentemente era impossível de ser vencido.
24	Sinto-me bem sucedido na vida apenas quando fui capaz de equilibrar minhas necessidades pessoais, familiares e de carreira.
25	Preferiria deixar meu emprego do que aceitar uma tarefa de rodízio que me afaste da minha área de experiência.
26	Tornar-me um gerente geral é mais atraente para mim do que tornar-me um gerente técnico em minha área de especialização.
27	Para mim, poder fazer um trabalho à minha própria maneira, sem regras e restrições, é mais importante do que segurança.
28	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando percebo que tenho total segurança financeira e estabilidade no trabalho
29	Sinto-me bem sucedido em meu trabalho apenas quando posso criar ou construir alguma coisa que seja inteiramente de minha autoria.
30	Sonho em ter uma carreira que faça uma real contribuição à humanidade e à sociedade.
31	Procuro oportunidades de trabalho que desafiem fortemente minhas habilidades para solucionar problemas.

32	Equilibrar as exigências da minha vida pessoal e profissional é mais importante do que alcançar alta posição gerencial.
33	Sinto-me plenamente realizado em meu trabalho quando sou capaz de empregar minhas habilidades e talentos especiais.
34	Preferiria deixar minha organização do que aceitar um emprego que me afastasse da trajetória de gerência geral.
35	Preferiria deixar minha organização do que aceitar um emprego que reduza minha autonomia e liberdade.
36	Sonho em ter uma carreira que me dê senso de segurança e estabilidade.
37	Sonho em iniciar e montar meu próprio negócio.
38	Preferiria deixar minha organização do que aceitar uma tarefa que prejudique minha capacidade de servir aos outros.
39	Trabalhar em problemas praticamente insolúveis para mim é mais importante do que alcançar uma posição gerencial de alto nível.
40	Sempre procurei oportunidades de trabalho que minimizassem interferências com assuntos pessoais e familiares.

Fonte: Os autores com base em Schein (2012)

Tal instrumento permite mapear qual âncora de carreira é mais evidente em um professor que passou por uma transição de carreira para a docência universitária.

4.4.3 Análise dos dados

A análise dos dados teve um enfoque quantitativo, por caracterizar um ranking de quais âncoras foram predominantes na amostra pesquisada. Tal método de análise, segundo Richardson (2014, p. 70), “caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples [...] às mais complexas [...]”.

Dentro desta análise, houve também um enfoque qualitativo nos resultados, pois não visa somente realizar uma abordagem quantitativa percentuais, mas também analisar seu aspecto qualitativo, ou seja, a importância de sua constatação para os estudos em transição de carreira.

Portanto, a utilização da abordagem mista foi utilizada, considerando o aspecto de combinação dos dados, no momento da análise e interpretação destes (Creswell, 2010).

4.5 Resultados

Em pesquisa realizada com 22 docentes universitários em 2021, com 10 mulheres e 11 homens, foi permitido analisar a predominância da primeira e segunda âncoras de carreira, conforme será discutido a seguir, comparando com o resultado de uma pesquisa realizada em 2016 com 40 docentes de uma instituição de ensino superior.

A âncora de carreira predominante na pesquisa realizada em 2021, foi serviço e dedicação a uma causa, apresentada em 40% dos participantes. Estilo de vida aparece em segundo, com 20%, totalizando 60%, ou seja, mais da metade da amostra centrada nessas duas âncoras. Esta descoberta traz muita proximidade ao que foi estudado em 2016, conforme será descrito a seguir.

Os resultados de 2016 demonstram semelhança, pois as duas primeiras âncoras foram as mesmas, com 30,23% para serviço e dedicação a uma causa e 23,26% para estilo de vida, totalizando 53,49% da amostra centrada nessas duas âncoras.

Indivíduos ancorados em serviço e dedicação a uma causa almejam trabalhos que ajudem o próximo, melhorando condições sociais e contribuindo para o desenvolvimento da humanidade. É comum encontrar profissionais ligados ao ensino pertencentes a essa âncora, conforme afirmam Dutra e Albuquerque (2002). O papel do docente está totalmente relacionado a esta finalidade, pois procura desenvolver os alunos não só tecnicamente, mas também como cidadãos, transformadores da realidade social, criando possibilidades para sua qualificação com o objetivo de contribuir para as organizações com ideias inovadoras, a fim de proporcionar melhorias para a comunidade à qual pertencem.

A segunda âncora mais presente, estilo de vida, é condizente com a forma como as pessoas percebem a carreira acadêmica, pois ela proporciona uma flexibilidade de horário maior do que é comumente encontrado no mundo corporativo, onde o profissional atua por oito (ou mais) horas fixas diárias. Além disso, a docência universitária prevê uma maior autonomia e liberdade na prática diária, possibilitando que o professor crie seu próprio plano de aula e utilize as técnicas didáticas que julgar mais pertinentes à sua prática docente.

Apesar de nos estudos de Schein (1996) ser apontado apenas uma âncora de carreira que direciona as decisões do indivíduo, este estudo considerou também a segunda âncora, pois esta sustenta a primeira. De acordo com pesquisa de Kilimnik et al. (2008), alguns administradores entrevistados tiveram a segunda âncora identificada na primeira fase do estudo, em 2005, como a primeira âncora na segunda fase do estudo, em 2007.

No presente estudo, outro fato que justifica a menção da segunda âncora é a identificação em alguns respondentes de duas âncoras principais, ou pontuação próxima entre primeira e segunda âncora. Isso é explicado pelos estudos

de Schein (2012), observados por Dutra e Albuquerque (2002, p. 28), quando afirmam "[...] muitas situações de carreira permitem preencher vários conjuntos de talentos, motivos e valores [...]". Pode-se considerar a amostra estudada dentro deste perfil, sendo que a maioria possui duas carreiras paralelas, demonstrando mais do que uma inclinação profissional. A tabela 2 traz o ranking de primeira e segunda âncoras predominantes na pesquisa.

Tabela 2: Ranking âncoras de carreira

Âncoras de Carreira	Primeira (%)	Ranking	Segunda (%)	Ranking
Técnico Funcional	8,00	4	17,40	3
Gerência Geral	4,00	5	0,00	6
Autonomia e Independência	0,00	6	8,70	4
Segurança e Estabilidade	16,00	3	8,70	4
Criatividade e Empreendedorismo	8,00	4	4,30	5
Serviço e Dedicação à uma causa	40,00	1	8,70	4
Puro Desafio	4,00	5	21,70	2
Estilo de Vida	20,00	2	30,40	1

Fonte: Os autores

Observa-se que Serviço e Dedicação a uma Causa, primeiro lugar no ranking de primeira âncora de carreira, somada ao índice apurado na segunda âncora (48,70%), apresenta uma incidência um pouco menor que a segunda colocada em primeira âncora – Estilo de Vida – se somada ao índice indicado como segunda âncora (50,40%). Esta âncora, segundo Dutra e Albuquerque (2002), é cada vez mais comum em profissionais com dupla carreira, característica dos participantes desta pesquisa. Além disso, indivíduos ancorados em estilo de vida buscam atividades cuja flexibilidade de horário para dedicarem-se a assuntos familiares e pessoais seja presente. A docência universitária é uma atividade que proporciona essa regalia, pois, muitas vezes, o professor pode elaborar seu próprio horário de acordo com suas necessidades.

Tal resultado é muito próximo ao que foi apurado na pesquisa realizada em 2016, sendo que a soma entre primeira e segunda âncora de carreira de serviço e dedicação a uma causa foi de 34,88%, enquanto estilo de vida, segunda colocada como primeira âncora e primeira colocada como segunda âncora, a soma é de 46,52%.

4.6 Considerações Finais

O presente estudo buscou identificar predominância das âncoras de carreira de professores que realizaram a transição de carreira para docência universitária em algum momento de sua vida profissional.

A âncora mais presente nos pesquisados foi serviço e dedicação a uma causa, com 40%, favorável à atividade docente, pois remete a indivíduos preocupados em ajudar o próximo e a melhorar as condições sociais para transformar o mundo em um lugar mais adequado para se viver.

A segunda âncora com um alto índice foi Estilo de Vida, também condizente com o mercado acadêmico por possibilitar um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Há uma grande possibilidade em associar a transição de carreira com os conceitos de âncoras. O aumento do número de profissionais interessados na carreira de docente universitário, mesmo considerando o cenário negativo causado pela pandemia, também sugere um campo vasto de pesquisa, para continuidade da contribuição do tema com a ciência, a fim de superar algumas limitações deste estudo.

O proposto neste estudo foi traçar um perfil pessoal do professor universitário, considerando suas inclinações baseada em seus valores, para a atuação na docência. Considerou-se aqui as âncoras de carreira atuais e não se houve mudança desses aspectos no momento da transição, por não ser possível remeter a análise ao passado.

Conhecer as características dos valores, motivações e inclinações profissionais dos docentes universitários permite ampliar a compreensão das razões que levam o indivíduo a tomar a decisão de transitar para a docência, o que o atrai nesta carreira, qual perfil, qual identidade se adapta melhor aos desafios desta profissão.

A discussão sobre o que rege o comportamento auxilia o autoconhecimento e permite às organizações saber o que esperar das atitudes de seus colaboradores e traçar estratégias que aproveitem os potenciais e aproximem os objetivos da organização com os objetivos individuais, pautados nos valores pessoais.

Por se tratar de um estudo com uma quantidade pequena de participantes, já se considera uma limitação natural da pesquisa por abordar um pequeno grupo que dificulta a generalização dos resultados para um universo maior da sociedade. Esta condição, entretanto, pode ser observada em outros métodos, como um experimento, ou um levantamento de dados com uma simples amostra da população total (Yin, 2010).

Partindo de outro ponto de vista, tal trabalho pode servir como referência para que outros pesquisadores realizem o mesmo estudo, utilizando o mesmo instrumento e análise de dados para analisar grupos diversos.

A metodologia utilizada nesta pesquisa pode ainda ser replicada para outros públicos, para analisar o perfil das profissões ou para identificar aspectos inerentes à transição de carreira relacionados aos valores pessoais que interferem na escolha pela mudança na trajetória profissional

4.7 Referências

Babbie, E. (1999) Métodos de pesquisa de survey. Belo Horizonte: UFMG.

Chanlat, J. F. (1995) Quais carreiras e para qual sociedade? São Paulo: era, v. 35, n. 6, p. 67-75, nov./dez. 1995. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n6/a08v35n6.pdf>. Acesso em: 03 maio 2015.

Creswell, J. W. (2010) Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed.

Dutra, J. S. (2014) Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas.

Dutra, J. S. & Albuquerque, L. G. (2002) Âncoras de carreira. Texto adaptado do livro de Edgar Schein – career anchor – em formato de apostila para uso em aula. USP.

Gil, A. C. (2012) Didática do ensino superior. São Paulo: Atlas.

Hall, D. T. (2002) Careers in and out organizations. Londres: Sage.

Ibarra, H. (2009) Identidade de carreira: a experiência e a chave para reinventá-la. São Paulo: Editora Gente.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Desemprego (2021). Disponível em: https://www.ibge.gov.br/explica/desemprego.php. Acesso em: 22/08/2021.

Kilimnik, Z. M. et. al. (2008) Seriam as âncoras de carreiras estáveis ou mutantes? Um estudo com profissionais de administração em transição de carreira. Revista Brasileira de Orientação Profissional, v. 9, n. 1, p. 43-60. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rbop/v9n1/v9n1a05.pdf>. Acesso em: 03 dez. 2015.

Kilimnik, Z. M. et. al. (2011a) Transição de carreira: do ambiente corporativo para o acadêmico em escolas de administração brasileiras. In: Kilimnik, Z. M. (org.) Transformações e transições nas carreiras: estudos nacionais e internacionais sobre o tema. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Kilimnik, Z. M. et. al. (2011b) Evolução das âncoras de carreira, imagens e trajetórias de carreira: um estudo com profissionais de administração. In: Kilimnik, Z. M. (org.) Transformações e transições nas carreiras: estudos nacionais e internacionais sobre o tema. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Lemos, A. H. C. et al. (2013) Adeus, empresa: bases do contrato psicológico de professores egressos do mundo corporativo. ENANPAD, 2013. Rio de Janeiro, 7 a 11 de setembro. Anais... Rio de Janeiro: ENANPAD. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_GPR1961.pdf>. Acesso em: 04 jun. 2015.

Louis, M. R. (1980). Career transitions: varieties and commonalities. Academy of Management Review, v. 5, n. 3, p. 329-340, 13.

Oliveira, L. C. V., Kilimnik, Z. M., & Oliveira, R. P. (2013) Da gerência para a docência: metáforas do discurso de transição. READ. Porto alegre, v. 75, n. 2, mai/ago, p. 301- 329, 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/read/v19n2/v19n2a02.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2015.

Notas estatísticas: censo da educação superior de 2019. Disponível em: https://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2020/Notas_Estatisticas_Censo_da_Educacao_Superior_2019.pdf. Acesso em: 22 ago. 2021.

Richardson, R. J. (2014) Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. Ed. São Paulo: Atlas.

Rodrigues A. C. A. et al. (2020) Trabalhadores na pandemia: múltiplas realidades, múltiplos vínculos. In: Morares, M. M. (Org.). Os impactos da pandemia para o trabalhador e suas relações com o trabalho. Porto Alegre.

Schein, E. H. (1996) Identidade profissional. Como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho. São Paulo: Nobel.

Schein, E. H. (2012) Career anchors: participant workbook. New Jersey: John Wiley & Sons.

Simendinger, E., Puia, G. M., & Jasperson, M. A. (2011) transição de carreira da gerência para a docência. In: Kilimnik, Z. M. (org.). Transformações e transições nas carreiras: estudos nacionais e internacionais sobre o tema. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Tieppo, C. E. et al. (2011) Seriam as âncoras de carreira aderentes às carreiras inteligentes? Estudo comparativo entre alunos formandos do curso de administração de empresas e turismo. Revista Gestão Organizacional – RGO, v. 4, n. 2. Disponível em: http://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/893. Acesso em: 23 jun. 2015.

Veloso, E. F. R. (2009) Carreiras sem fronteiras na gestão pessoal da transição profissional: um estudo com ex-funcionários de uma instituição com características de empresa pública. 2009. Tese (doutorado em administração) – faculdade de economia, administração e contabilidade, universidade de São Paulo (FEA-USP): São Paulo. Disponível em: http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11092009-101742/pt-br.php. Acesso em: 04 jun. 2015.

Veloso, E. F. R. (2012) Carreiras sem fronteiras e transição profissional no brasil: desafios, tendências e oportunidades para pessoas e organizações. São Paulo: Atlas.

Veloso, E. F. R. & Dutra, J. S. (2010) Evolução do conceito de carreira e sua aplicação para a organização e para as pessoas. In: DUTRA, J. S. (Org.) Gestão de carreiras na empresa contemporânea. São Paulo: Atlas.

Veloso, E. F. R. & Dutra, J. S. (2014) A tomada de decisões na transição de carreira: uma proposta de associação de conceitos. Revista Administração em Diálogo – RAD. v. 16, n. 2, mai/jun/jul/ago. p. 216-245. Disponível em: <http://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/22723/16470>. Acesso em: 29 out. 2015.

Wilkoszynski, C. C. & Vieira F. O. (2012) Carreiras contemporâneas: desafios e contradições frente às mudanças no mundo do trabalho. Enanpad, XXXVI, 2012, 22 a 26 de set., Rio de Janeiro. Anais... Rio de janeiro: Anpad. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_evento_edicao=63&cod_edicao_subsecao=848&cod_edicao_trabalho=15058>. Acesso em: 23 jun. 2015.

Venelli-Costa, L. (2020) Sucesso: faço o que gosto ou faço o que o mercado de trabalho reconhece? In Veloso E. F. R.; Dutra, J. S.; Trevisan, L. N. (Orgs.). Carreira e Liderança: fronteiras móveis entre o indivíduo e a organização. Jundiaí: In House.

Yin, R. K. (2010) Estudo de caso: planejamento e métodos. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman.

5 Cidades Sustentáveis: Uma revisão integrativa da literatura

Ana Carolina Velozo Valenga, Silvio Roberto Stefani
UNICENTRO - Universidade Estadual do Centro Oeste
Brasil
carol.velozo@hotmail.com;professorsilvio2013@gmail.com

5.1 Resumo e Abstract

Estabelecido em 2015, pelas Organizações das Nações Unidas a Agenda 2030, trouxe o Objetivo do Desenvolvimento Sustentável (ODS) 11, que tem por finalidade o desenvolvimento de cidades e comunidades sustentáveis, buscando a inclusão, a resiliência, a segurança e a sustentabilidade em sociedades que atendam suas próprias necessidades, não influenciando negativamente as gerações vindouras. Esse estudo tem como objetivo compreender a relação existente entre os ODS e o desenvolvimento de cidades sustentáveis, que ocorreu por meio de uma revisão integrativa da literatura, onde foi possível identificar 573 trabalhos internacionais, dos quais foram selecionados 17 artigos para análise. Ainda, realizou-se busca em base de dados brasileira, onde, foram identificados 4 artigos do tema. Observou-se a escassez de estudos relacionando cidades sustentáveis e ODS, já que muitos apenas citam os ODS teoricamente. Em sua maioria, os trabalhos buscam evidenciar mudanças que devem ser realizadas em cidades e comunidades, buscando a sustentabilidade por meio de diferentes medidas, que não necessariamente as metas estipuladas pelos ODS.

Palavras-chaves: ODS11, Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, Cidades Sustentáveis, Comunidades Sustentáveis.

Jel Codes: Q56, Q010, Q560, Q590

Abstract

Established in 2015, by the United Nations Organizations, the 2030 Agenda, brought the Sustainable Development Goal (SDG) 11, which aims to develop sustainable cities and communities, seeking inclusion, resilience, safety and sustainability in societies that meet their own needs, not negatively influencing future generations. This study aims to understand the relationship between the SDGs and the development of sustainable cities, which occurred

through an integrative literature review, where it was possible to identify 573 international works, from which 17 articles were selected for analysis. Still, a search was carried out in a Brazilian database, where 4 articles on the subject were identified. There was a scarcity of studies relating sustainable cities and SDGs, as many only theoretically cite SDGs. Most of the works seek to highlight changes that must be carried out in cities and communities, seeking sustainability through different measures, not necessarily the goals stipulated by the SDGs.

Keywords: SDG11, Sustainable Development Goals, Sustainable Cities, Sustainable Communities

5.2 Introdução

Os últimos quinhentos anos são marcados pelo consumismo, degradação da natureza, poluição descontrolada e consequências ambientais, sociais e econômicas, resultados da falta de conscientização organizacional e social. Neste quadro, a pobreza é acentuada juntamente com a exclusão social, crimes, violências e deterioração ambiental, que ocasionam impactos negativos para as sociedades e a sustentação populacional.

Até 2050 estima-se que 70% da população mundial vivam nas cidades. O desenvolvimento de cidades com percepção de sustentabilidade pode auxiliar na melhora da qualidade de vida da população e, ainda, pode ser uma opção de amparo à natureza e ao seu desgaste. Isso ocorre por meio do planejamento e gestão que buscam a interrupção de impactos socioambientais e econômicos que cotidianamente ocorrem devido ao acelerado desenvolvimento urbano. Assim, uma cidade pode ser percebida como sustentável quando inclui preceitos que buscam torna-las inclusivas, seguras, resilientes e sustentáveis, atendendo as necessidades sociais, sem afetar as necessidades das futuras gerações [1] [2] [15].

A transformação de uma cidade de acordo com as diretrizes de sustentabilidade só é possível por meio de indicadores que devem ser seguidos pelos gestores para o estabelecimento de metas que auxiliam na avaliação de desempenho, monitoramento, gestão e tomada de decisão. Entretanto, a escolha desses indicadores deve ser bastante cautelosa, já que afetam diretamente a administração da cidade e que existem diversos sistemas de indicadores disponíveis [14].

A discussão sobre cidades sustentáveis tem ganhado força desde a Conferência da Organização das Nações Unidas (ONU) sobre o Meio Ambiente Humano em 1972 em Estocolmo, com os debates e os fóruns mundiais de sustentabilidade e meio ambiente [20].

Foi buscando estabelecer preceitos e condutas para o governo de cidades com comportamento sustentável que a ONU criou o Objetivo do Desenvolvimento Sustentável 11, firmado pela Agenda 2030, onde foram estabelecidas metas que envolvem basicamente quatro questões: segurança urbana, proteção ambiental, conservação de bens culturais e naturais, e resiliência aos riscos de desastres e adaptação às alterações climáticas [23].

Além do ODS 11, as cidades sustentáveis contribuem, também, para o alcance de outros Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), propostos pela ONU. Sendo assim, esta pesquisa propõe-se a compreender a relação existente entre os ODS e o desenvolvimento de cidades sustentáveis, contribuindo para a geração de novas abordagens teóricas que potencializem a compreensão do tema e aplicação de pesquisas inovadoras sobre o objeto de estudo em diferentes contextos sociais.

Já a ISO 37120 trata de Cidades e comunidades sustentáveis, sendo considerada uma norma de orientação mundial com 17 temas ou domínios e 100 indicadores. Diversas cidades em todo mundo já obtiveram certificação platinun, gold, silver, bronze ou aspirational como: Porto e Sintra (Portugal), Buenos Aires (Argentina), Londres, Amesterdam, Barcelona e Valencia (Espanha), Los Angeles, San Diego, Boston (EUA), entre outras [21].

Expostos os fatos que justificam este estudo, apresenta-se a seguinte questão de pesquisa: Quais os principais estudos, que aliam os ODS à construção de uma cidade sustentável, encontrados nas bases de periódicos CAPES e SCOPUS, nos últimos 5 anos?

Em resposta à esta pergunta, foram realizadas pesquisas no portal de periódicos CAPES e SCOPUS, entre os anos 2016 e 2020, que trouxessem em seu título as palavras “Sustainable City”, “Sustainable Cities”, “Municipal Sustainability”.

5.3 Referência Teórico

Criados em 2015 pela Organização das Nações Unidas (ONU), os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável associados à Agenda 2030, constituem um plano de ação, proposto com o intuito de minimizar a pobreza, desenvolver um planeta saudável e, ainda, assegurar que todos tenham um futuro sem consequências negativas. Sendo assim, essa agenda é formada por 17 objetivos e 169 metas, que contribuem para o alcance do desenvolvimento sustentável [11].

Grande parte das nações pactuou com a agenda 2030, comprometendo-se a solucionar seus problemas mais preocupantes referentes à sustentabilidade até o ano limite. Essa ação inclui a erradicação da pobreza extrema e a viabilização do acesso de todos à serviços básicos [6].

Os assentamentos urbanos estão tornando-se cada vez mais habitados, e aproximadamente 2/3 da população mundial estará vivendo em cidades até o ano de 2050, fato que coloca em alerta os cientistas, pesquisadores, governantes e organizações. As cidades são indispensáveis na resolução de adversidades globais, que resultam dessa acelerada urbanização e consequente limitação de recursos. É neste contexto que se insere o ODS11, objetivo referente ao desenvolvimento de cidades e comunidades sustentáveis, que delineia a transformação de cidades e assentamentos humanos em ambientes com maior inclusão, segurança, resiliência e sustentabilidade [14] [2].

Neste contexto, o objetivo 11 possui dez metas que envolvem, entre outros, temas relacionados à condição do ar, administração de resíduos, habitação, transporte e cultura, conforme Quadro 1:

Quadro 1 – Metas do Objetivo 11

11.1	Até 2030, garantir o acesso de todos a habitação e serviços básicos adequados, seguros e acessíveis e melhorar favelas
11.2	Até 2030, fornecer acesso a sistemas de transporte seguros, baratos, acessíveis e sustentáveis para todos, melhorando a segurança no trânsito, principalmente pela expansão do transporte público, com atenção especial às necessidades das pessoas em situação de vulnerabilidade, mulheres, crianças, pessoas com deficiência e idosos pessoas
11.3	Até 2030, aumentar a urbanização inclusiva e sustentável e a capacidade de planejamento e gestão participativa, integrada e sustentável de assentamentos humanos em todos os países
11.4	Reforçar os esforços para proteger e salvaguardar o patrimônio cultural e natural do mundo
11.5	Até 2030, reduzir significativamente o número de mortes e de pessoas afetadas e diminuir substancialmente as perdas econômicas diretas em relação ao produto interno bruto global causado por desastres, incluindo desastres relacionados à água, com foco na proteção dos pobres e pessoas vulneráveis situações
11.6	Até 2030, reduzir o impacto ambiental per capita adverso das cidades, incluindo atenção especial à qualidade do ar e gestão de resíduos municipais e outros
11.7	Até 2030, fornecer acesso universal a espaços verdes e públicos seguros, inclusivos e acessíveis, em particular para mulheres e crianças, idosos e pessoas com deficiência
11.a	Apoiar vínculos econômicos, sociais e ambientais positivos entre áreas urbanas, periurbanas e rurais, fortalecendo o planejamento de desenvolvimento nacional e regional
11.b	Até 2020, aumentar substancialmente o número de cidades e assentamentos humanos adotando e implementando políticas e planos integrados para a inclusão, eficiência de recursos, mitigação e adaptação às mudanças climáticas, resiliência a desastres, e desenvolver e implementar, de acordo com a Estrutura de Sendai para Redução do risco de desastres 2015–2030, gestão holística do risco de desastres em todos os níveis

11.c	Apoiar os países menos desenvolvidos, inclusive por meio de assistência técnica e financeira, na construção de edifícios sustentáveis e resilientes utilizando materiais locais

Fonte: Organização das Nações Unidas (2015)

O ODS11 proporciona um importante guia para enfrentar as adversidades causadas pela rápida urbanização e alcançar o desenvolvimento urbano de forma sustentável. Esses aspectos desempenham considerável pressão sobre o meio ambiente, habitação, infraestrutura e serviços públicos básicos. Além disso, a urbanização acelerada acentua a pobreza, a exclusão social, os crimes, as violências, e a degradação ambiental, causando impactos negativos na saúde pública e meios de subsistência [1].

Tendo em vista este enfoque, os requisitos do ODS11 podem ser formulados resumidamente por meio de quatro questões: segurança urbana, proteção ambiental, conservação de bens culturais e naturais, e resiliência aos riscos de desastres e adaptação às alterações climáticas [23].

A definição de cidade sustentável significa a melhora na qualidade de vida dos habitantes sem afetar a posteridade, abrangendo aspectos ecológicos, culturais, políticos, institucionais, sociais e econômicos. Corroborando com essa ideia, o conceito de desenvolvimento urbano sustentável centra-se na capacidade de proporcionar direção para solucionar dificuldades urbanas globais recentes. Para que esta visão seja efetiva, é necessário considerar duas ideias primordiais: as necessidades sociais devem ser atendidas pelas cidades, em particular a necessidade dos pobres, e essas cidades não devem ultrapassar a capacidade do meio ambiente, de forma a garantir as necessidades de gerações vindouras [2] [15].

Entretanto, há muitos compromissos nacionais (relacionados à agenda 2030) e pouco estímulo para orientar a implementação, já que os governos municipais não são vistos como elemento constituinte do “governo” em reuniões intergovernamentais dentro da ONU. O cumprimento da maioria dos compromissos firmados pela agenda é derivado dos governos municipais e da sociedade civil local. Todavia, os municípios não tiveram consentimento para participar da elaboração desses compromissos [18].

Em complemento, conforme Bai (et al, 2016) as cidades não conseguem agir sozinhas no alcance de mudanças urbanas globais, principalmente porque várias decisões e feedbacks que originam o desenvolvimento urbano ocorrem além dos limites da cidade, e, ainda, envolvem agentes e organizações externas. Esses feedbacks podem compreender várias autoridades e organizações, que trabalham tanto de forma local, quanto à distância, e abrangem, por vezes, processos não lineares, que resultam em efeitos não desejados. De acordo com o autor, essas consequências podem ser causadas pela falta de interações sistêmicas que ocorrem entre as ações realizadas em tempo e espaço diferentes.

Para que uma cidade passe a ser vista por meio da abordagem sustentável, há a necessidade de reunir todos os envolvidos no desenvolvimento urbano. Isso acontece com vistas à solução de reveses e ao confronto de desafios particulares relacionados ao acesso a serviços, à formulação de projetos de infraestrutura integrados e inovadores e à garantia de resiliência a mudanças climáticas [15]

Ainda que o ODS 11 esteja relacionado especificamente com a concepção de cidades sustentáveis, as cidades ainda podem ser consideradas elementos chaves para a prática de grande parte dos objetivos da agenda 2030. A maioria dos objetivos e metas estipulados pela ONU são intimamente relevantes para os governantes urbanos, já que as cidades comumente fornecem um importante início para a implementação dos ODS. Isso acontece porque é pelo ponto de vista local, que dados como desigualdade e irregularidade se tornam mais aparentes [11] [4].

Um dos determinantes da desigualdade social e de saúde é a localização residencial dentro das cidades, que afetam o acesso à infraestrutura, ao emprego, os padrões de consumo, e exposição à desastres ambientais. Nesta perspectiva, vê-se a necessidade de planejamento integrado e administração para a elaboração de cidades saudáveis e sustentáveis com acesso imparcial a serviços e infraestrutura. Assim, o alcance do ODS 11 sugere a garantia de acesso a moradias seguras, proporcionando melhora aos assentamentos favelados, investindo em transporte público, instituindo espaços públicos verdes e aprimorando o planejamento urbano e a gestão de uma forma participativa e inclusiva [11] [23]

Apresentado o conceito e envolvimento entre os termos “cidades sustentáveis” e “ODS” cabe mencionar que existe um interesse mundial na utilização de indicadores que avaliam o desenvolvimento e execução dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. Os indicadores auxiliam as cidades a estabelecer metas e acompanhar sistematicamente o seu desempenho em direção aos seus objetivos ao longo do tempo. Sendo assim, o uso de indicadores vem tornando-se cada vez mais popular, principalmente no que diz respeito à tomada de decisões, pois pode ser visto como um método de suporte na avaliação de diferentes alternativas [14].

Com o objetivo de medir o progresso da execução dos 17 ODS e metas relacionadas, foi endossado, em 2017, pelos estados membros da ONU, uma estrutura de indicadores globais voltados ao desenvolvimento sustentável. A minimização da desigualdade é um tema relevante e imprescindível para a melhora do cenário em que determinada população se insere, e, por isso, vê-se como prioritário o desdobramento de indicadores que avaliam a efetivação dos ODS [11].

Recentemente o quadro de indicadores foi aperfeiçoado, pela ONU Habitat, de forma específica para cidades, indo além do ODS11, incluindo, ainda, outros ODS’s que possuem metas urbanas. Exemplos de objetivos e metas incluídas nessa estrutura são citados pelos autores Corti, Lowe e Arundel (2020): o ODS 1, que está ligado com a eliminação de todas as formas de pobreza; o ODS3 que se refere à disponibilização de saúde para todos; o ODS4 que propõe educação inclusiva e equitativa; a meta 5 que busca o atingimento da igualdade de gênero; o ODS8 refere-se ao desenvolvimento econômico inclusivo e sustentável; entre outros. Esses objetivos também dizem

respeito ao alcance de cidades e comunidades sustentáveis, já que o desenvolvimento sustentável vai além do ambiental, incluindo, ainda, os aspectos econômicos e sociais.

Dentro deste contexto, Chan e Lee (2019 p.2) concordam com o acima citado, afirmando que o conceito de desenvolvimento sustentável compreende três dimensões: econômica, social e ambiental. Assim,

[...] o desenvolvimento deve integrar as intersecções sobrepostas dessas dimensões, tais como equitativa (interação entre a dimensão econômica e social), habitável (correspondência do meio ambiente às necessidades sociais) e viável (o desenvolvimento econômico deve respeitar a capacidade de suporte dos ecossistemas, e o esgotamento dos recursos não renováveis deve ser evitado).

Assim, é necessário que todas as intersecções que envolvem as três dimensões da sustentabilidade sejam atingidas por meio dos indicadores de cidades sustentáveis, melhorando a qualidade de vida da população. Para que tal feitio ocorra, o trabalho deve ser realizado em conjunto, entre todos os níveis de governo, desde o nacional até o municipal, já que os compromissos da agenda são provenientes dos municípios e que estes não possuem recursos suficientes para agirem sozinhos

5.4 Método

Foi realizado um estudo bibliométrico onde o método de pesquisa utilizado foi o de revisão integrativa da literatura, com o intuito de analisar pesquisas com relevância sobre o tema, sintetizando o conteúdo disponibilizado pelos estudos, proporcionando a compreensão sobre o assunto e indicando espaços que podem ser preenchidos por novas pesquisas na área [3].

A revisão integrativa da literatura envolve algumas etapas para o seu desenvolvimento: Elaborar o Protocolo de pesquisa; identificar os estudos mais relevantes no campo; Avaliar a qualidade dos estudos levantados; Sintetizar os dados coletados e Integrar os resultados obtidos [10].

Este método possibilitou a identificação de estudos internacionais que aliam os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) à elaboração de Cidades Sustentáveis. Além disso, viabilizou a investigação dos dados obtidos e a quantificação das publicações sobre o tema. A busca foi realizada por meio das bases de dados SCOPUS e periódicos CAPES (2020), que possuem destaque para o meio acadêmico, pois abrangem o âmbito nacional e internacional, além de fornecer estudos completos aos pesquisadores.

O portal de periódicos CAPES é administrado pelo Ministério da Educação e possibilita a busca de estudos em qualquer idioma. O Scopus é um banco de dados organizado por especialistas, que oferece uma ferramenta inteligente, e proporciona um panorama abrangente de estudos em uma perspectiva global.

Para o levantamento dos dados, foi determinado o recorte temporal dos últimos 5 anos de publicações, abrangendo o período de 01/01/2016 a 02/09/2020, data em que foi iniciada a pesquisa. Os filtros utilizados para a busca em ambas as bases foram os termos “Sustainable City”, “Sustainable Cities” e “Municipal Sustainability” constantes no título de artigos completos em inglês. Assim, a busca permitiu o acesso a 294 artigos, sendo 137 estudos por meio da base Scopus e 157 mediante periódicos Capes.

Os artigos foram verificados um a um e, do total, foram selecionados para a análise apenas os estudos que associassem os ODS ao desenvolvimento de Cidades Sustentáveis, resultando em 17 artigos.

5.5 Análise e apresentação de resultados

Conforme descrito no método da pesquisa, a investigação nos portais de periódicos ocorreu buscando, no título do trabalho, as palavras “Sustainable City”, “Sustainable Cities” e “Municipal Sustainability. Assim, por meio da busca, foram identificados, inicialmente, 199 artigos por meio do Scoppus, e 374 por meio do portal Capes, totalizando 573 trabalhos. Entretanto, apenas 294 estudos estavam disponíveis para download. Estes estudos foram separados por ano, conforme Tabela 1:

Tabela 1 – Estudos encontrados via Scopus e Capes entre 2016 e 2020

Base de Dados/ Ano	2016	2017	2018	2019	2020	Total
Scopus	16	33	22	46	20	137
Capes	22	38	32	47	18	157
Total	38	71	54	93	38	294

Fonte: a pesquisa.

Por meio da Tabela 1, verifica-se que o ano em que mais se trabalhou o tema Cidades Sustentáveis, em inglês, foi em 2019. Todos os artigos encontrados foram avaliados individualmente, selecionando para a análise apenas aqueles que mencionavam os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, objetivando filtrar somente aqueles relevantes para responder o problema de pesquisa.

Notou-se que alguns trabalhos se repetiam em ambas as bases de dados e, por isso, foram excluídos aqueles que estavam duplicados. Esta primeira avaliação resultou em 34 artigos.

Todavia, nem todos estes artigos discutiam efetivamente os ODS para o desenvolvimento de uma cidade sustentável, sendo que, em algumas situações, apenas aludiam o tema de forma vaga, como é o caso do estudo de Esmaeilian et al (2018), intitulado "The future of waste management in smart and sustainable cities: A review and concept paper", que apesar de trazer relevante contribuição para o tema Cidades Sustentáveis, não considera os ODS em sua análise, e por este motivo foi desconsiderado.

De tal modo, foi realizada uma segunda apreciação dos estudos, elegendo aqueles que realmente debatiam os ODS em seu corpo, procedendo em apenas 17 artigos. Após tal resultado, verificou-se, por meio do Google Acadêmico, o número de citações obtido por cada um dos estudos, conforme Tabela 2.

Tabela 2 – Artigos selecionados conforme número de citações

Título	Nº de citações	Base/ano
Defining and advancing a systems approach for sustainable cities	142	CAPES 2016
Comparative analysis of standardized indicators for Smart sustainable cities: What indicators and standards to use and when?	114	SCOPUS 2019
Heterogeneity and scale of sustainable development in cities	66	CAPES 2017
Backcasting in futures studies: a synthesized scholarly and planning approach to strategic smart sustainable city development	51	SCOPUS 2018
Successful, safe and sustainable cities: towards a New Urban Agenda	34	CAPES 2016
The prospects and challenges of developing more inclusive, safe, resilient and sustainable cities in Nigeria	15	SCOPUS 2019
Developing Sustainable City Indicators for Cambodia through Delphi Processes of Panel Surveys	14	SCOPUS 2019

Achieving the SDGs: Evaluating indicators to be used to benchmark and monitor progress towards creating healthy and sustainable cities	14	CAPES 2020
Marine parks for coastal cities: A concept for enhanced community wellbeing, prosperity and sustainable city living	11	SCOPUS 2019
Urban dna and sustainable cities: A multi-city comparison	7	CAPES 2019
Prioritizing Sustainable City Indicators for Cambodia	6	CAPES 2019
Sharing the Economy in Tourism and Sustainable City Development in the Light of Agenda 2030	5	SCOPUS 2019
Learning Engineering With EPS@ISEP Developing Projects for Smart Sustainable Cities	5	CAPES 2019
Strategy of Developing Innovative Technology for Sustainable Cities: The Case of the National Strategic Project on Carbon Mineralization in the Republic of Korea	2	SCOPUS 2019
Future city - challenges and opportunities for water-sensitive sustainable cities, in India	0	SCOPUS 2020
Creating sustainable cities through disaster resilience in turkey	0	SCOPUS 2018
Construction and Evaluation of the Integrated Perception Ecological Environment Indicator (IPEEI) Based on the DPSIR Framework for Smart Sustainable Cities	0	SCOPUS 2020

Fonte: a pesquisa.

Por meio da tabela 2, observa-se que o artigo com maior número de citações é de data mais antiga (2016), e que dois dos artigos mais recentes (2020) não possuem nenhuma citação. Deste modo, serão analisados os dez artigos mais citados, discorrendo sobre a forma como relacionam o desenvolvimento de cidades sustentáveis com as metas propostas pelos ODS's da agenda 2030.

O artigo “Defining and advancing a systems approach for sustainable cities”, de autoria de Bai et al (2016), explora quatro questões: por que uma abordagem de sistemas é necessária, o que define tal abordagem, por que isso raramente foi adotado na prática e o que pode ser feito para promover seu uso. O estudo argumenta que uma abordagem de sistemas pode revelar oportunidades não reconhecidas para maximizar co-benefícios e sinergias, orientar o gerenciamento de compensações inevitáveis e, portanto, informar a priorização e soluções bem-sucedidas. A pesquisa apresenta quatro questões-chave para a implementação efetiva dos ODS e da Nova Agenda Urbana, que emergiram da Conferência Habitat III da ONU, a saber: (a) um redesenho radical da configuração institucional multilateral sobre questões urbanas; (b) promoção da cultura regenerativa, comportamento e design; (c) explorar maneiras de financiar uma abordagem de sistemas; e (d) um papel novo e aprimorado para a ciência no desenvolvimento sustentável. De acordo com o estudo a abordagem sistêmica pode ajudar a evitar consequências indesejadas, que por sua vez podem levar à construção de cidades mais econômica, social e ambientalmente sustentáveis e equitativas.

O próximo estudo, com o título “Comparative analysis of standardized indicators for Smart sustainable cities: What indicators and standards to use and when?”, foi elaborado por Huovila, Bosch e Airaksinen (2019) e compara sete padrões de indicadores publicados recentemente para cidades inteligentes e sustentáveis. O presente artigo contribui para o desenvolvimento de métodos para triagem dos instrumentos de avaliação da conformidade com as necessidades e / ou ambições das partes interessadas. Tais métodos e a triagem evitam que a tecnologia em sentido amplo (tecnologias aplicadas nas cidades, ou tecnologias de coleta de dados) se torne mais importante do que as necessidades humanas por trás dos desenvolvimentos que serão avaliados. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS 11) apoiam sua popularidade. A importância do conceito mais amplo tornou as cidades inteligentes que negligenciam a sustentabilidade menos relevantes. Por outro lado, parece amplamente aceito que soluções inovadoras de TIC são necessárias para atingir os ODS e coletar os dados que faltam atualmente.

A pesquisa realizada por Brelsford et al (2017), que possui o título “Heterogeneity and scale of sustainable development in cities” aborda necessidade crítica de conectar processos de mudança em suas fontes, criando uma estrutura simples para a análise integrada de padrões de desenvolvimento sustentável em cidades com ênfase em medições quantitativas empíricas em escalas - de famílias a nações - que rastreiam progresso em direção às metas de desenvolvimento sustentável recentemente acordadas, ou seja, os ODS’s. Em primeiro lugar, por meio do estudo é demonstrado que, apesar dos desafios ambientais, as cidades maiores tendem a apresentar maior produtividade econômica e maior acesso à habitação e serviços urbanos, o que forma um núcleo de soluções para o desenvolvimento sustentável em suas nações. Em segundo lugar, geralmente ocorre grande desigualdade à medida que as melhorias são inicialmente expandidas. A análise se concentrou em bairros e cidades do Brasil e da África do Sul, duas nações de renda média com sistemas urbanos bem estabelecidos e práticas censitárias de última geração. O estudo afirma que as medidas associadas à segurança, saúde, impactos ambientais, alocação de esforços e custos pecuniários precisarão ser melhor contabilizados para promover um progresso significativo.

A pesquisa intitulada “Backcasting in futures studies: a synthesized scholarly and planning approach to strategic smart sustainable city development”, realizada pelo autor Bibri (2018), faz uma revisão de metodologias de Backcastings (método de planejamento que se inicia com a determinação de um futuro almejado e depois trabalha identificando políticas e programas que ligam esse futuro ao presente), discutindo a sua importância e fazendo uma análise comparativa entre as abordagens. De acordo com Bibri (2018), o backcasting é a forma de planejamento mais apropriada para alcançar futuros almejados de desenvolvimento urbano sustentável. Neste estudo, o autor se refere aos ODS e as suas metas como etapas que devem ser consideradas e atingidas no backcasting para a adequação de cidades inteligentes e sustentáveis. Como contribuição o estudo apresenta o esboço da abordagem acadêmica e de planejamento sintetizada para o desenvolvimento estratégico da cidade inteligente e sustentável: Definição de premissas normativas e critérios de definição e metas em relação à sustentabilidade urbana, descrevendo a situação atual, tendências prevalecentes, e desenvolvimentos esperados, construindo uma imagem do futuro de forma inteligente.

A próxima pesquisa, com o título “Successful, safe and sustainable cities: towards a New Urban Agenda”, escrita por David Satterthwaite, em 2016, discute os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, o Acordo de Paris e a Nova Agenda Urbana que contribuem para uma cidade mais saudável e segura, uma cidade mais inclusiva, ou uma cidade sustentável. O estudo identificou que não era necessário o desenvolvimento de uma Nova Agenda Urbana que repetisse as metas já presentes nos ODS e no Acordo de Paris. O que é necessário é uma agenda urbana que fale aos governos locais e à sociedade civil local em que suas necessidades e prioridades sejam evidentes, com metas locais e globais com as quais os governos locais possam se comprometer.

O trabalho de Aina e Abubakar (2019), intitulado “The prospects and challenges of developing more inclusive, safe, resilient and sustainable cities in Nigeria” avalia até que ponto a Nigéria atingiu o ODM7 como o precursor do ODS11 e analisa as perspectivas e obstáculos do país para cumprir o ODS11, considerando seus desafios atuais de urbanização, socioeconômicos e de segurança. Este artigo avaliou as perspectivas e desafios da Nigéria de atingir seis das 10 metas do ODS11 após revisar o nível de realizações das metas do ODM7 e os desafios encontrados. O presente estudo estimou que o país está em uma posição melhor para alcançar vários componentes das metas ODS11 até 2030. Também fez recomendações de políticas fundamentais sobre as formas de intensificar os esforços para alcançar as metas e evitar a repetição dos lapsos cometidos na implementação dos ODM. Em vez de implementar e monitorar as metas dos ODS no nível do governo federal, os governos estaduais e locais como unidades de governança devem ser incorporados à estrutura por ter órgãos que irão implementar e monitorar os ODS e coordenar com o governo central. Esquema de abastecimento para acesso à agua potável de qualidade, auxílio de governo para construção de banheiros para eliminar a prática de defecação à céu aberto.

O estudo “Developing Sustainable City Indicators for Cambodia through Delphi Processes of Panel Surveys”, desenvolvido por Chan e Lee (2019) tem por objetivo desenvolver indicadores de cidades sustentáveis para o Camboja. O estudo baseou-se nos indicadores de consenso, a partir dos quais os indicadores de cidades verdes e

limpas foram considerados limitados em termos de sustentabilidade. Além disso, o estudo verificou que o ODS 11 da ONU tem nove indicadores adequados para o Camboja. Esta pesquisa pode servir como base para transformar os indicadores de cidades verdes e limpas em indicadores de cidades sustentáveis.

Corti, Lowe e Arundel (2020) realizaram uma pesquisa, com o título “Achieving the SDGs: Evaluating indicators to be used to benchmark and monitor progress towards creating healthy and sustainable cities”, onde é examinado até que ponto os indicadores da ONU ajudarão as cidades a avaliar seus esforços para oferecer sustentabilidade e resultados de saúde. O estudo afirma que o atual quadro de indicadores globais ODS fica aquém de orientar os tomadores de decisão sobre as políticas e intervenções necessárias para alcançar os resultados desejáveis de saúde e sustentabilidade especificados nas metas dos ODS. Por outro lado, a estrutura da ONU Habitat incorpora indicadores de intervenção, mas exclui indicadores de resultados de saúde. De acordo com a pesquisa, uma sugestão seria repassar para as cidades alguma orientação sobre metas baseadas em evidências para cada um de seus indicadores, com base no nível de intervenção necessário para alcançar resultados de saúde e bem-estar.

“Marine parks for coastal cities: A concept for enhanced community wellbeing, prosperity and sustainable city living”, é um estudo elaborado por Pittman et al (2019) propõe um conceito de parque marinho colaborativo liderado pela comunidade. Conforme a pesquisa, Para avançar em direção às metas de desenvolvimento sustentável, incluindo a meta de tornar as cidades inclusivas, seguras, resilientes e sustentáveis até 2030, as cidades costeiras devem melhorar todos os aspectos de seu capital natural e social único, incluindo os espaços marinhos adjacentes. Este documento destaca os temas centrais de um CMP (City marine park) e os diversos e abrangentes benefícios de atividades coordenadas que melhor conectam a comunidade da cidade com sua paisagem marítima.

Por fim, o trabalho de Votsis e Haavisto (2019), que possui como título “Urban dna and sustainable cities: A multi-city comparison” reune evidências empíricas sobre DNA urbano e indicadores de sustentabilidade e de habitabilidade em uma amostra global de cidades. Conforme os autores, a idéia de DNA urbano sugere que pode haver algumas incompatibilidades estruturais em cidades, ainda que estas possuam um desempenho geral melhor em sustentabilidade e habitabilidade. O estudo produz uma taxonomia comportamental das cidades de acordo com seu DNA urbano e desempenho em índices e indicadores de habitabilidade e sustentabilidade, e tenta uma nova ligação com o conceito de bens comuns urbanos.

No que diz respeito aos ODS, o estudo verificou que, em se tratando de desempenho observado pode haver incompatibilidade entre alguns ODS, especialmente entre as dimensões de riqueza (econômico) e acessibilidade (social) e as dimensões ambientais. Assim, os autores afirmam que, de acordo com os resultados obtidos, mesmo com progressos relacionados ao ODS11 e com implementações relacionadas às políticas urbanas nacionais em direção à urbanização sustentável, a transição para cidades sustentáveis ainda implicará em difíceis compensações.

Os dez artigos analisados e com maior número de citações entre os selecionados foram publicados pelas seguintes revistas:

Tabela 3 – Revistas Internacionais (Journals) que publicaram artigos sobre Cidades Sustentáveis e ODS.

Journal	Ano
Commonwealth Journal of Local Governance	2016
Current Opinion in Environmental Sustainability	2016
PNAS	2017
European Journal of Futures Research	2018
Cities	2019
Land Use Policy	2019
Sustainability	2019
Health Policy	2020
Frontiers in Enrivonmental Science	2019
Marine Policy	2019

Fonte: a pesquisa

Todos os artigos analisados até aqui foram estudos publicados em revistas internacionais, em inglês, entre os anos 2016 a 2020. De tal modo, objetivando visualizar o cenário de publicações em revistas e periódicos brasileiros, foi realizada uma pesquisa por meio do portal de periódicos SPELL, gerido pela ANPAD (Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração), que proporciona acesso gratuito a trabalhos técnico-científicos.

Em uma primeira busca avançada, foi utilizado como filtro as palavras “Cidades sustentáveis” OU “Cidade sustentável” presentes no título do trabalho, nos últimos 5 anos. Esta primeira procura resultou somente em 2 artigos, um publicado em 2018 e outro em 2019.

O estudo publicado em 2018, na Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade (GEAS), se intitula “As novas diretrizes e a importância do planejamento urbano para o desenvolvimento de cidades sustentáveis”. Foi realizado na língua portuguesa, e é de autoria de Bento et al. A pesquisa analisou a utilização de novas diretrizes de planejamento urbano, como ferramenta para a estruturação de cidades sustentáveis.

O artigo utilizou-se do método qualitativo, e teve como resultado uma visão sistêmica sobre o papel do planejamento urbano no desenvolvimento de cidades sustentáveis. A pesquisa indicou, ainda, que, com vistas a

uma cidade sustentável, há necessidade de reestruturação dos elementos que a constituem, e propõe novas formas de ordenação para a governança urbana colaborativa, para que seja realizada de forma mais participativa e inclusiva.

O artigo publicado em 2019, foi realizado na língua inglesa e publicado na Revista de Administração da UFSM. O título do artigo é “Sustainable cities versus political context: where do we go? The case of radio base stations (rbs) of Porto Alegre/RS”, desenvolvido por Schiavi e Pedrozo. Esta pesquisa qualitativa exploratória e descritiva, teve como objetivo a análise da participação dos atores sociais nos processos decisórios e políticos da cidade de Porto Alegre, concernentes à instalação de Estações de Rádio Base (ERB’s).

Em seu resultado, observou-se um retrocesso ambiental na participação da comunidade que, em pouco mais de dez anos, reduziu o seu protagonismo. O artigo demonstra a mudança de orientação na discussão sobre as consequências trazidas pelo eletromagnetismo das ERB’s, e, ainda, reforça a importância da descentralização de decisões, incentivando a participação de atores locais no desenvolvimento de políticas públicas ambientais.

Buscando estreitar o foco da pesquisa, relacionando cidades sustentáveis com os ODS’s foi realizada uma nova pesquisa, por meio de busca avançada. Assim, nessa segunda busca utilizou-se os filtros “Cidades Sustentáveis” E “ODS”, constantes no resumo, resultando, novamente, em apenas 2 artigos nos últimos 5 anos, ambos publicados em 2019.

O primeiro dos artigos, produzido por Ribeiro et al (2019), publicado pela Revista de Administração da UFSM, na língua inglesa, é intitulado “What is the role of indicators as a governance tool to help cities become more sustainable?”. O objetivo geral deste artigo é apresentar a contribuição dos indicadores da norma técnica ABNT NBR ISO 37120 e os indicadores de cidade dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, ODS, especificamente o ODS11, associado ao desenvolvimento sustentável como uma proposta de tornar as Cidades Sustentáveis. O artigo busca entender se os Indicadores para Cidades sustentáveis tanto da ISO 37120, quanto do ODS11, podem auxiliar a Governança a tomar decisões mais assertivas, melhorando a qualidade de vida das pessoas que ali vivem, entretanto em seus resultados e conclusão, cita apenas a Norma ISO 37120 como indicador de sustentabilidade, excluindo a proposição inicial de verificar a contribuição das metas do ODS11.

O segundo artigo, elaborado por Coutinho et al (2019), tem como título “Indicadores para cidades inteligentes: a emergência de um novo clichê”. Este artigo, coincidentemente, também foi publicado pela Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade (GEAS). O presente artigo é um estudo bibliográfico, ou seja, uma revisão da literatura, e tem por objetivo realizar uma análise crítica entre indicadores para cidades sustentáveis (ABNT/ISO 37120:2014 e ODS) e para cidades inteligentes (Web of Science), relacionados aos desafios enfrentados nas cidades.

Como principais resultados, observou-se a apresentação de indicadores recorrentes nos temas saúde, educação, habitação, saneamento e pobreza, além de inovação e tecnologia e a ausência de indicadores voltados aos desafios

contemporâneos, como migrações, mudanças climáticas e desastres naturais. De acordo com o estudo, apesar do lema dos ODS ser orientado a assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis, quando os dados são dissociados, observam-se poucos indicadores no tema. Além disso, tratando-se de cidades sustentáveis, temas emergentes, como mudanças climáticas, migrações, conflitos e desastres sequer são contemplados nos indicadores da ABNT/ISO 37120:2014.

O artigo mais citado foi produzido em 2016, o que, apesar da notoriedade do estudo, pode ser uma consequência do tempo de publicação. Com relação aos periódicos internacionais em que os estudos foram publicados, pode-se verificar, por meio da Tabela 3, que os dez artigos com maiores citações foram publicados em revistas diferentes. O mesmo ocorreu na pesquisa em periódicos brasileiros. De tal modo, não há uma revista que se sobressai na publicação de pesquisas sobre cidades sustentáveis e ODS.

5.6 Considerações Finais

O tema cidades sustentáveis é de extrema importância global, já que o seu alcance envolve a resolução de problemas sociais, econômicos e ambientais que ocorrem no mundo todo e acabam por afetar as diversas populações que o habitam. Os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, formulados pela ONU, mais especificamente o ODS11, apresentam metas que viabilizam o desenvolvimento de cidades e comunidades sustentáveis.

Por meio do estudo foi possível perceber que são muitos os estudos que envolvem o assunto cidades sustentáveis, entretanto, são poucos os que mencionam o ODS como trâmite utilizado para este fim. Ainda, entre os que citam os ODS e que possuem significativo número de citações, há aqueles, que não se utilizam dos ODS para a análise.

Obervou-se que, nos artigos investigados, os temas “ODS” e “cidades sustentáveis” nem sempre conversam entre si. Alguns dos estudos analisados investigam o desenvolvimento de cidades sustentáveis a partir de diferentes prismas, abordando variadas agendas, metas e roteiros para o seu alcance, citando os ODS meramente como um dado teórico.

Em sua maioria, os estudos abordam a forma pela qual os processos devem ser modificados, redesenhados, planejados e fim de tornar as cidades sustentáveis, por meio da adoção de medidas, normas (ABNT NBR ISO 37120) e premissas, que não necessariamente estão aliadas aos ODS.

Em contrapartida, há aqueles estudos que visualizam os ODS como um caminho para cidades sustentáveis, analisando a sua aplicabilidade e implementação em diferentes situações e locais do mundo, possibilitando a visualização da perspectiva global da construção da Agenda 2030. Além disso, essas pesquisas contribuem com formas heterogêneas para a prática dos ODS, visando uma cidade sustentável.

Como contribuição, verifica-se que este trabalho demonstrou o cenário de investigações que relacionam os ODS e o desenvolvimento de cidades sustentáveis. Esta pesquisa evidenciou que a produção científica envolvendo ambos os assuntos, em revistas brasileiras, ainda é escassa, já que apenas um dos artigos encontrados é direcionado e busca um relacionamento entre os temas mencionados. Ainda, pode-se afirmar que, diante da extensão global dos assuntos, são ínfimos os números de estudos e pesquisas em revistas internacionais.

Esta revisão integrada da literatura atingiu sua finalidade de indicar os principais estudos que envolvem os ODS à construção de uma cidade sustentável, nos últimos 5 anos, onde foram indicados aqueles com maiores citações, os quais foram brevemente descritos.

Uma agenda de pesquisa pode ser idealizada abrangendo pesquisas envolvendo: a) compreender as percepções dos diversos stakeholders sobre ODS11 nas cidades; b) analisar os planos diretores e planos estratégicos municipais; c) compreender as visões dos especialistas ambientais e sociais sobre ODS11; d) identificar e comparar os diversos indicadores municipais, estaduais e federais sobre a ODS11.

Entretanto, conforme mencionado anteriormente, um grande número de artigos não estava disponível para download, o que limitou a análise dos dados, já que esses estudos poderiam estar entre os mais citados e com relevância para o conteúdo aqui discutido.

Por meio da pesquisa, observou-se que, as cidades sustentáveis estão relacionadas não apenas com o ODS11, mas com vários dos demais ODS propostos pela Agenda 2030. Diante do exposto, sugere-se que sejam realizados novos estudos que busquem visualizar a aplicabilidade das metas dos ODS, e mais especificamente do ODS11, tendo em vista o alcance de cidades e comunidades sustentáveis.

5.7 Referências Bibliográficas

[1] AINA, Y. A., & ABUBAKAR, I. R. (2019). The prospects and challenges of developing more inclusive, safe, resilient and sustainable cities in Nigeria. Land Use Policy Journal, v. 87.

[2] ALARSLAN, E. (2018). Creating sustainable cities through disaster resilience in Turkey. Remote Sensing and Spatial Information Sciences, v. XLII-3/W4.

[3] AMANCIO, D. L. P., & MENDES, D. C.; MARTINS, S. (2021). Qualidade de Vida no Trabalho nas Organizações Públicas Brasileiras: uma Revisão Integrativa da Literatura. Revista Teoria e Prática em Administração, v. 11, n. 2, p. 88-102.

[4] BAI, X.; et al. (2016). Defining and advancing a systems approach for sustainable cities. Current Opinion in Environmental Sustainability, v.23.

[5] BENTO, S. C., et al. (2018). As novas diretrizes e a importância do planejamento urbano para o desenvolvimento de cidades sustentáveis. Rev. Gest. Ambient. Sustentabilidade, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 469-488

[6] BRELSFORD, C., LOBO, J., HAND, J., & BETTENCOURT, l. M. A. (2017). Heterogeneity and scale of sustainable development in cities. PNAS Journal, v. 114, n. 34.

[7] BIBRI, S. E. (2018). Backcasting in futures studies: a synthesized scholarly and planning approach to strategic smart sustainable city development. European Journal of Futures Research, v.6, n.13

[8] CHAN, P., & LEE, M. H. (2019). Developing Sustainable City Indicators for Cambodia through Delphi Processes of Panel Surveys. Sustainability Journal, v. 11, n. 3166.

[9] CHAN, P., & LEE, M. H. (2019). Prioritizing Sustainable City Indicators for Cambodia. Urban Sci. Journal, v. 3, n. 104.

[10] CHUEKE, G. V., & AMATUCCI, M. (2015). O que é bibliometria? Uma introdução ao forum . Revista Internext , São Paulo, v.10, n. 2, p. 1-5, mai./ago.

[11] CORTI, B. G., LOWE, M. & ARUNDEL,J. (2020). Achieving the SDGs: Evaluating indicators to be used to benchmark and monitor progress towards creating healthy and sustainable cities. Health Policy Journal, v.124.

[12] COUTINHO, S. M. V., et al. (2019). Indicadores para cidades inteligentes: a emergência de um novo clichê. Rev. Gest. Ambient. Sustentabilidade - GeAS, v. 8, n. 2.

[13] ESMAEILIAN, B., et al. (2018). The future of waste management in smart and sustainable cities: A review and concept paper. Waste Management, v.81, 177–195

[14] HUOVILA, A., BOSCH, P., & AIRAKSINEN, M. (2019). Comparative analysis of standardized indicators for Smart sustainable cities: What indicators and standards to use and when? Cities Journal, v.89.

[15] JAREMEN, D. E., NAWROCKA, E., & ZEMLA, M. (2019). Sharing the Economy in Tourism and Sustainable City Development in the Light of Agenda 2030. Economies Journal, v. 7, n. 109.

[16] PITTMAN, S. J., et al. (2019) Marine Parks for coastal cities: A concept for enhanced community wellbeing, prosperity and sustainable city living. Marine Policy Journal, n 103, 160–171

[17] RIBEIRO, T. S. V. et al. (2019). What is the role of indicators as a governance tool to help cities become more sustainable? Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 12, n. 3, p. 580- 593.

[18] SATTERTHWAITE, D. (2016). Successful, safe and sustainable cities: towards a New Urban Agenda. Commonwealth Journal of Local Governance, v. 19.

[19] SCHIAVI, C. S., & PEDROZO, E. A. (2019). Sustainable cities versus political context: where do we go? The case of radio base stations (rbs) of Porto Alegre/rs. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 12, Edição Especial XX ENGEMA, p. 1309-1326.

[20] SOUZA, M. C. da S. A. de, & ALBINO, P. L. (2018). Cidades Sustentáveis: Limites e possibilidades conceituais e regulatórios. Revista de Direito e Sustentabilidade, v.4, n.1, 95-109.

[21] STEFANI, S. R., & VIANTE, M., (2020). Cidades Sustentáveis: uma revisão sistemática da literatura. Atlântico Business Journal, v. 1, n. 4, p. 63-68.

[22] VOTSIS, A.; HAAVISTO, R. (2019) Urban DNA and Sustainable Cities: A Multi-City Comparison. Front. Environ. Sci. v.7, n.4

[23] WANG, M. H., HO, Y. S., & FU, H. Z. (2019). Global performance and development on sustainable city based on natural science and social science research: A bibliometric analysis. Science of the Total Environment Journal, v. 666.

6 Isomorfismo Institucional, teoria crítica me abordagens pós-modernas: Reforma Trabalhista e a Livre Negociação!

Jeisiane Andresa Penteado
UNICENTRO - Universidade Estadual do Centro Oeste
Brasil
jeisiane011@gmail.com

6.1 Resumo e *Abstract*

Este trabalho propõe uma reflexão sobre três perspectivas distintas na área organizacional e que provocam um debate entre a sociologia de regulação e vertente procedente à mudança social. O ensaio teórico busca promover um debate sobre a evolução da reforma trabalhista, a partir da comparação de teorias, que não só antagonizam, como acrescentam caminhos alternativos e múltiplas perspectivas de conhecimento no campo organizacional.

Palavras chave: Isomorfismo, Reforma trabalhista, Teoria critica, inovação - JEL Codes (O)

Abstract

This work proposes a reflection about three distinct perspectives in the organizational area, which provoke a debate between the sociology of regulation and the current leading to social change. The theoretical essay seeks to promote a debate on the evolution of the labor reform, based on the comparison of theories, that not only antagonize, but also add alternative paths and multiple perspectives of knowledge in the organizational field.

Key words: Isomorphism, Labor Reform, Critical Theory, inovation - JEL Codes (O)

6.2 Introdução

A forma de organizar o trabalho mudou várias vezes nos últimos anos, como exemplo de: transferência de trabalho da industria para o setor de serviços; aumento número de mulheres no mercado de trabalho; contratos de trabalho remunerados variável; horário de trabalho flexível; nenhum método de contrato ainda

requisitos legais; aumentar a informalidade; precisa de mais treinamento de trabalhadores, o uso de tecnologia de ponta, o crescimento maciço do teletrabalho; a informatização de várias atividades de negócios acabará por conectar os trabalhadores com de acordo com suas habilidades e conhecimentos. (ROBOR-TELLA, 2005).

A reforma trabalhista foi promulgada pela lei nº 13.467/2017 e entrou em vigor no dia 11 de Novembro de 2017. Teve diversas alterações significativas no que concerne à antiga CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas), aproximadamente 100 alterações foram feitas, com intuito de regularizar as práticas antigas, além disso teve como objetivo regularizar o trabalho intermitente, para que os trabalhadores não fossem prejudicados.

Para Carvalho, Carvalho Neto e Girão (2017), as reformas trabalhistas comprovaram a flexibilidade de algumas relações de trabalho, que já é tendência de mercado, faz com que manter os direitos sociais e a ordem económica. Por outro lado, Krein (2018) acredita que as mudanças trazidas pelas reformas, principalmente as formas de recrutamento, como terceirização, contratos atípicos e demissões, muitas vezes levam a redução do nível de direitos dos trabalhadores e o impacto negativo sobre os trabalhadores, pois essas categorias não terão relação com folha de pagamento e, portanto, eles não contribuirão para a previdência social. Em relação à terceirização, Silva (2017) vê este tipo de contrato como uma forma instável de relacionamento trabalhe porque os trabalhadores não serão representados para buscar melhorias classe, porque não há reforma sindical ao mesmo tempo que a reforma trabalho.

Primeiramente, cumpre alertar a Lei da Reforma não vai vir como uma moenda, destruindo tudo o que foi construído até o momento, visto que direitos já foram conquistado por força do direito anterior, essas não podem ser retiradas com relação aos trabalhadores que já foram conquistadas, como a incorporação de convenções e acordos coletivos, incorporação de função pelo exercício por mais de dez anos, dentre outros que a técnica irá identificando. Partindo do princípio da irretroatividade da lei, protege aqueles que já praticaram as condições de gozo do direito no dia em que a Lei da Reforma entrou em vigor, ou seja, 120 dias após a sua publicação no Diário Oficial da União. Li-ma (2017).

Este ensaio teórico trás um diagnóstico reflexivo entre três perspetivas distintas na área organizacional e provocam um debate entre a sociologia de regulação e vertentes voltadas à mudança social. O ensaio busca promover um debate sobre a evolução da reforma trabalhista, a partir da comparação de teorias.

Segundo Hawley (1968) O isomorfismo institucional, constitui um processo restritivo que força uma unidade de uma população a se assemelhar as outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais. Em nível populacional esta abordagem sugere que as características organizacionais são transformadas no sentido de uma compatibilidade crescente com as características do ambiente; O número de organizações numa população depende da capacidade de sustentação do ambiente; e a diversidade das formas organizacionais é isomórfica em relação a diversidade ambiental. Hannan e Freeman (1977) ampliam de maneira significativa as ideias de Hawley. Eles argumentam que o isomorfismo pode acontecer porque as formas não são ótimas são excluídas de um grupo de organizações, ou porque tomadores de decisões organizacionais aprendem respostas apropriadas e ajustam seu comportamento de acordo com elas.

A teoria critica e as abordagens pós-modernistas são pendor da resistência e hegemonia do positivismo logico e, embora ambas acaroem o funcionalista, não são semelhantes nem tão pouco são coincidentes, pelo contrário, cada uma apresenta (TARSO SALLES, P. 2005).

A metodologia adotada para este trabalho consiste num ensaio teórico, realizado a partir de pesquisa bibliográfica. Um ensaio teórico consiste no ajuntamento ou segregação de dois campos teóricos que até então não se relacionavam (ALVES-SON, 2000). O trabalho busca promover um debate sobre a evolução da reforma trabalhista, a partir da comparação de teorias.

Schultz e Hatch (1996) deliberaram a interação como a perceção de que as interpretações e as esguelhas paradigmáticas se tornam mais reconhecíveis a partir de visões opostas. Separar as contradições e as interdependências invoca uma tensão criativa capaz de inspirar os teóricos a questionar os dualismos paradigmáticos.

Este ensaio teórico está estruturado da seguinte forma: na primeira parte é apresentado o contexto da pesquisa; na segunda parte, são considerados alguns conceitos das teorias em analises; em seguida, são ponderados os fundamentos básicos reforma trabalhista.

6.3 Impacto epistemológico e posicionamento paradigmático Introdução

No encontro epistemológico entre as três correntes de pensamento, a teoria crítica, as abordagens pós-modernas e o isomorfismo institucional, provocam respetivamente opiniões concordantes e contraditórias. A teoria crítica e as abordagens pós-modernas surgem como opções à hegemonia funcionalista enfatizam Alvesson e Deetz (2012). Ambas se abordam a sociologia da mudança e afrontam a predominância da ortodoxia funcionalista no campo dos estudos organizacionais. Embora estejam orientadas à mudança social, são procedentes de pensamento que entre si. As abordagens pós-modernas recusam a teoria crítica e o aspecto radical extremo (Vieira & Caldas, 2007; Cooper & Burrel, 2007).

O isomorfismo institucional, por sua vez, esta localizado no paradigma funcionalista e se baseia na hipótese de que a sociedade tem uma existência real, concreta e um caráter sistêmico orientado para a ordem e regulação. Sob esta visão, as organizações se encaminham em direção a técnica de estruturação institucional, com ascendência de padrões de coalizão e de interdependência organizacional (Morgan, 2007).

6.3.1 Paradigmas humanista radical nas dimensões da mudança

A teoria crítica tem sua localização no paradigma humanismo radical, com um posicionamento de confronto ao paradigma funcionalista. A teoria critica busca explicar os fenômenos sociais. A teoria critica tem como ponto de partida a análise do sistema da economia de mercado: desemprego, crises econômicas, militarismo, terrorismo, a condição global das massas, entre outros fenômenos, no passado era possível algumas possibilidades de técnicas reduzidas, a teoria critica não se baseia nessas técnicas. A teoria crítica possui tendência para a crítica dialética da economia política tendo como exemplo a separação e a oposição do indivíduo em relação à sociedade como resultante histórica da divisão de classes. de SÁ, M. B. (2019).

Partindo desse ponto de vista para fazer uma análise com relação a reforma trabalhista, a lei da reforma busca a ideologia, sob dois eixos, um de encurtar o manto protetor do estado sobre o trabalhador, e o eixo de dar leveza as relações de trabalho, facilitando assim a negociação entre patrões e empregados. Lima (2017). Nesse sentido vale analisar a que ponto isso vai trazer vantagem para o trabalhador, a reforma trabalhista quais vão ser os impactos na sociedade, analisando a partir do segundo eixo, como isso irá ajudar o trabalho, tendo como base que a reforma da lei, veio como proteção para as empresas, acarretando muito mais melhoria para a empresa do que para o trabalhador.

A abordagem pós-moderna aparece com abordagem nas mudanças sociais e organizacionais e um conjunto de abordagens filosóficas para o estudo das organizações e de outras áreas. No momento do surgimento da abordagem pós-moderna era o momento de uma revolução de mercado – surgimento de novas tecnologias como a informática e seu uso para todas as fontes de produção, com isso ocorreu um enriquecimento e conflitos en-tre classes trabalhadoras e sociais, problemas ecológicos e consequente processo de globalização o que ocasionou um acréscimo nas diferenças sociais entre as nações. As abordagens pós-modernas superam as fronteiras sociológicas de regulação e mudança, transcendendo as perspetivas paradigmáticas propostas por Burrell e Morgan (2001) sendo assim situam-se fora dos quatro quadrantes supracitados, como demonstra a figura.

Nesse sentido, buscando a nova lei trabalhista, para um olhar pós-modernista, a lei procede a muita mudança e recusa fiscal, ao impor mudanças como tornar facultativo o pagamento da contribuição sindical, ao retirar do sistema FGTS os depósitos recursos. O que vale observar é que a lei não vale pelo seu texto, mas vale pelo seu contexto em que o país esta vivenciando, o que se pode observar é que assim como a lei abre oportunidades aos que estão fora do mercado de trabalho é a mesma lei que retira quem esta dentro do mercado de trabalho, e que se continuar nessa linha de pensamento todos os trabalhadores em poucos anos estarão na carruagem comum do

trabalho desprotegido e precário. Toda essa analogia não começou com a reforma trabalhista, mas é sim consequência de outros atos como a mudança na previdência. (GIAMBIAGI, F. 2007).

Tanto a teoria critica quanto a teoria pós-moderna orientam-se na direção da mudança sendo assim se confrontam a predominância determinista do paradigma funcionalista no campo dos estudos organizacionais (Burrell & Morgan, 2001). Ambas as teorias são perspetivas teóricas estabelecidas na resistência à hegemonia funcionalista.

Os teóricos pós-modernistas estão localizados nos paradigmas sociológicos propostos por Burrell e Morgan (2001). Os teóricos críticos, contradizem à ordem e à regulação estão localizados no paradigma humanismo radical.

De um lado, os teóricos pós-moderna rejeitam a teoria crítica e os modelos radicais de mudança. Já os críticos se posicionam contra a extrusão entre a era moderna. O debate entre os dois estilos epistemológicas tem um resultado conflituoso, críticos e pós-modernos tem em comum somente a sua oposição ao convencional funcionalista que os precedeu (Vieira & Caldas, 2007; Burrell & Morgan 2001; Cooper & Burrell, 2006).

6.3.2 Isomorfismo institucional: reforma trabalhista nas organizações Paradigmas humanista radical nas dimensões da mudança

Di Maggio e Powel (2007) classifica três mecanismos por meio dos quais ocorre a mudança isomórfica institucional: i) isomorfismo coercitivo que provém das pressões ao mesmo tempo formais e informais, ii) isomorfismo Mimético que resulta das respostas padronizadas sob condições de incerteza, iii) isomorfismo Normativo que está associado à profissionalização. O isomorfismo Coercitivo diz respeito a rituais de conformidade, leis e regulamentos que de algum jeito unificam comportamentos ou descrevem comportamentos acreditados. O isomorfismo mimético compara organizações que em categorias de incerteza tendem a se espelhar ou por imitação seguir outras organizações com finalidade de minimizar incertezas e objetivos ambíguos. O isomorfismo Normativo se refere à legitimação coletiva por mecanismos de controle das formas para especializar os indivíduos de uma organização.

6.3.3 Teoria critica

A teoria crítica é uma corrente da filosofia social, que visa operar simultaneamente entre a teoria e a prática e seus defensores procuram lançar as bases para a emancipação humana através de profunda mudança. O primeiro a utilizar o termo teoria crítica‖ foi Horkheimer no livro Teoria tradicional e teoria crítica, publicado em 1937 (VI-EIRA, M. M. F., & CALDAS, M. P. 2006).

Os teóricos críticos protegem a prática como realização das potencialidades emancipatórios do mundo (Vieira & Caldas, 2007). Este posicionamento parte do princípio de que a ação é o objeto principal da teoria e, sendo assim os embates políticos e ideológicos são principais na teoria crítica que abdicam da Neutralidade positivista por achá-la incompleta. Vieira e Caldas (2007) observam que os críticos se dedicam a examinar o mundo e suas relações sob

a ótica da emancipação, coadunando não apenas a procura da concretização da liberdade e igualdade, mas também a manutenção do comportamento crítico.

Sendo assim, a teoria crítica dedica-se, a examinar o mercado e as suas semelhanças à luz da emancipação, ou seja, a busca da realização concreta da liberdade e da igualdade. Na teoria critica o conceito de emancipação está no, atribuindo-lhe unidade. Pode-se, -portanto, pronunciar dois princípios básicos da teoria critica Orientação para a emancipação do homem na sociedade e Manutenção de comportamento crítico.

- Possibilita entender a sociedade e atuar, porém, não se limita a compreender o mundo, mas também a examinar buscando possibilidades;
- O teórico crítico conserva e alimenta seu comportamento crítico frente a tudo que existe, não concordando com o que é oferecido como descrição do real.

6.3.4 Pós-modernismo

O pós-modernismo surge como um movimento intelectual que se define justamente por aqueles que veem no fim do século XX uma protrusão com a era moderna (Cooper e Burrell, 2006). A abordagem pós-modernista-modernista possui muitos lados de opiniões e possui uma finalidade abrangente que se apresenta em um vasto movimento teórico multidisciplinar envolvendo filosofia, artes, ciências sociais e chegando ao campo dos estudos organizacionais.

Alvesson e Deetz, (2012), sustentam que a era pós-moderna tem como perspetivas o relativismo, o pluralismo e a globalização, caracterizados pelo desaparecimento da objetividade, consideradas sendo tipicamente modernas. Dentro desta esfera de análise destaca-se: i) a espetacularização da sociedade distinguida pela importância da mídia e da imagem; ii) da cultura de massa com a perpetuação da mudança em um âmbito extremamente volátil e transitório; iii) o papel do sujeito na sociedade principalmente de consumo; iv) a comoditização do conhecimento. O principal argumento desta corrente de pensamento é que as perceções de mundo, a ciência, a estética e o conhecimento deveriam se adequar a mudança, rejeitando as convicções modernistas (Vieira & Caldas, 2007).

Como mostram Cooper e Burrell, o norte da análise pós-moderna dentro do campo dos estudos organizacionais tem início pela oposição a teóricos sociais críticos que evidenciavam de modernistas (como Habermas, Luhmann e Bell), tendo como pressuposto de que afirmavam ser uma crença injusta de que a humanidade, por meio da razão e do ―progresso, poderia melhorar a si mesma. Os primeiros pós-modernistas em estudos organizacionais, inspirados nos trabalhos de autores como Derrida, Lyotard e Foucault, caracteristicamente se deliberavam por dois elementos. Sendo o primeiro, pela radical obstinação a esse que titulariam de viés racionalista etnocêntrico‖ dos teóricos modernistas, ainda os chamados críticos. E outra, pela baseada oposição ao positivismo que dominava na teoria social hegemônica, amparado pelo amplo contingente de teóricos pós-estruturalistas que, desde o princípio, uniram-se ao movimento, porém não encontravam nos contextos da teoria crítica um continente para suas preocupações mais contemporâneas (Alvesson e Deetz, 1999; Chia, 1995).

6.4 Triangulação de paradigmas e uma análise reforma trabalhista e a livre negociação!

No princípio da pós-modernidade, o trabalho começou a sofrer alterações devido à adoção de conceções com relação à flexibilidade do capital e dos processos de trabalho por parte dos detentores do poder econômico.

Vieira e Caldas (2007) notam que os teóricos críticos se destinam a examinar o mundo e suas semelhanças sob a ótica da emancipação, se unindo não apenas a busca da realização da liberdade e igualdade, assim também a manutenção do comportamento crítico. Muitos teóricos negam a ruptura entre a era moderna e pós-moderna e preferem compreender a realidade pós-moderna como uma fase recente dentro da modernidade, os críticos questionam o apoio positivo pós-modernista, os críticos mais radicais questionam que teóricos pós-modernos não tem muito a oferecer simplesmente por não terem muito a dizer (Vieira & Caldas, 2007).

De acordo com (FARIA, 2007; 2009) é necessário entender as questões que afetam a vida cotidiana dos sujeitos e valorizar o coletivo mais do que as organizações, recomendado pela teoria critica.

Segundo Vieira e Vieira (2004), a base da Teoria Crítica encontra-se, no seguinte postulado: é impossível revelar as coisas como elas verdadeiramente são, senão do princípio da perspectiva de como elas necessitariam ser. Analisando a visão do autor o dever ser refere-se às probabilidades não são alcançadas pelo mundo social. A teoria Crítica aponta para o método por meio da realização de alguns potenciais, por meio da identificação e rompimento dos obstáculos.

Como proposta de matérias, o ensaio sugere uma conversação entre isomorfismo institucional, teoria crítica e abordagens pós-modernas. Para construção do estudo o objeto reforma trabalhistas, as novas leis, mudanças, a realidade da população, a questão das novas negociações que podem ser realizadas entre o proprietário e o colaborador.

Pode-se ponderar que tanto as abordagens críticas como a abordagem pós-modernismo e o isomorfismo institucional podem ser discutidas dentro da reforma trabalhista uma vez que a teoria critica discute questões sociais como desemprego, crises econômicas entre outros e a abordagem pós-modernismo analisa a revolução do mercado (VIEIRA E VIEIRA, 2004).

6.5 Considerações finais

A legislação trabalhista brasileira, no processo de reformulação, atualizou. No entanto muitas das mudanças são ainda debatidas e argumentadas por vários setores da sociedade, como sindicatos, empresas, e trabalhadores em geral. Além disso, a flexibilização ocasionou como proposta a exclusão de diversos direitos adquiridos pelos trabalhadores e a exclusão de políticas estruturadas de pleno emprego.

Partindo desse ponto de vista (Li-ma 2017 p.10) afirma que, —Cumpre salientar que os princípios do direito do trabalho estão cada vez mais vivos e deverão funcionar como amortecedores dos grandes impactos negativos que essa lei provoca no operariado‖.

A continua modificação do perfil ocupacional busca trazer uma maior capacidade de absorção de empregos no setor terciário, agora sem vínculo empregatício, fazendo com que haja redução a ocupação de partes que anteriormente eram protegidas.

Portanto, com base nesta breve análise dentro das três teorias, e no posicionamento que os trabalhadores agora ficaram é importante visualizar o no contexto nacional, porém não partir de uma solução com que o trabalhador tenha que pagar por algo que não é de responsabilidade dele.

Nesse sentido, é preciso realizar a revisão dos projetos de lei referentes à flexibilização do trabalho, com a interação dos diferentes grupos abrangidos para a reformulação de suas bases em prol dos interesses de todos, a fim de se estimular o crescimento sustentado que certificará o acréscimo do nível de empregos e da qualidade de vida do trabalhador.

Por fim é nesse contexto, que se evidencia a importância de acompanharem-se as reformas trabalhistas, observando-se a articulação das políticas públicas dirigidas, em especial, para pequenas e médias empresas, as quais são de fato as que mais geram emprego e renda para o País

6.6 Referências Bibliográficas

Alvesson, M., & Deetz, S. (1999). Teoria Crí-tica e abordagens pós-modernistas para es-tudos organizacionais. CLEGG, SR; HARDY, C.; NORD; W.(orgs.). Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas.

Alvesson, M., & Sköldberg, K. (2000). Reflexive Methodology: new vistas for Qualitative Research, London: Sage Publications.

Burrell, G., & Morgan, G. (2001). Sociological Paradigms and Organisational Analysis Al-dershot: Ashgate.

CALDAS, M. P.; Bertero, C. O. (2007). (coord.) Teoria das organizações. S. Paulo. Atlas.

Chia, R. (1995). Da análise organizacional moderna à pós-moderna. Estudos de organi-zação , 16 (4), 579-604.

Cooper, R., & Burrell, G. (2006). Modernismo, pós-modernismo e aná-lise organizacional: uma introdução. RAE-Revista de Administração de Empre-sas , 46 (1).

de Carvalho, A. P. N., de Carvalho Neto, A. C. F., & Girão, H. A. (2017). A reforma traba-lhista como consequência da necessidade de flexibilização das relações de trabalho di-ante da evolução da sociedade. Revista de Direito Econômico e Socioambiental, 8(3), 49-66.

de Lima, F. M. M., & de Lima, F. P. R. M. (2017). Reforma Trabalhista: entenda ponto por ponto. LTr.

de Sá, M. B. (2019). Intervenções humanitá-rias e teoria crítica no Brasil: inibições e al-ternativas radicais ao paradigma da Paz Li-beral. Monções: Revista de Relações Interna-cionais da UFGD, 8(15), 133-164.

de Tarso Salles, P. (2005). Aberturas e im-passes: o pós-modernismo na música e seus reflexos no Brasil, 1970-1980. Unesp.

Di Maggio, P. J., & Powell, W. W. (2006). Jaula de ferro revisitada: isomorfismo insti-tucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais in: Caldas, MP; Bertero, CO (coord.) Teoria das organizações. S. Paulo. Atlas, 97-120.

Faria, J. H. D. (2007). Análise crítica das teo-rias e práticas organizacionais. São Paulo: Atlas, 1.

Faria, J. H. D. (2009). Teoria crítica em estu-dos organizacionais no Brasil: o estado da arte. Cadernos EBAPE. br, 7, 509-515.

Giambiagi, F. (2007). Reforma da previdên-cia: o encontro marcado. Revista de Econo-mia Política, 27, 4.

Hannan, MT, & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. American Journal of Socilogy. American Journal of So-ciology , 82 (5), 929-964.

Krein, J. D. (2018). O desmonte dos direitos, as novas configurações do trabalho e o es-vaziamento da ação coletiva: consequências da reforma trabalhista1. Tempo social, 30, 77-104.

Mikesell, M. (1968). Landscape, Sills, DL (Ed.) International Encyclopedia of the Social Sciences.

Milani, C. (2004). A Dialética da Pós-Modernidade: a sociedade em transforma-ção (Eurípedes Falcão Vieira e Marcelo Mila-no Falcão Vieira). Organizações & Socieda-de, 11(31).

MORGAN, G. (2007). Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças. Revista de.

Schultz, M., & Hatch, MJ (1996). Living within multiple paradigms: the case of paradigm interplay in organizational culture studies. Academy of management re-view , 21 (2), 529-557.

SILVA, Otavio Pinto e. (2017). Terceirização e a reforma trabalhista = Outsourcing and the labourreform. Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região, Campinas, SP, n. 51, p.

Vieira, M. M. F., & Caldas, M. P. (2006). Teo-ria crítica e pós-modernismo: principais al-ternativas à hegemonia funcionalista. Revista de Administração de Empresas, 46(1), 59-70

7. Work 4.0 Coaching e Mindfulness enquanto instrumento para a Gestão do Talento: Caso ASQ

Maria do Céu Lopes, Gonçalo Veríssimo, Joana Silva, José Costa Dantas;Alexandra Martins
Astrolábio, Orientação e Estratégia SA; Leça do Balio, Portugal
mariadoceulopes@astrolabio.com.pt; goncaloverissimo12@gmail.com; rh@asqassociados.pt; joanasilva79@hotmail.com; jdantas@ismai.pt

7.1 Resumo e *Abstract*

O presente artigo visa aferir a conciliação entre a análise do trabalho remoto (Work 4.0) com as temáticas do coaching e mentoring. Apesar do trabalho remoto já se praticar há algumas décadas, o mesmo alcançou o auge com o começo da atual pandemia do COVID-19, obrigando milhões de pessoas a ingressar num modelo de trabalho nunca antes praticado pelas mesmas, revolucionando o funcionamento das empresas, bem como o da sociedade.

O principal objetivo, primeiramente, prende-se em avaliar os efeitos do Work 4.0, bem como do e-coaching e e-mentoring tanto nas organizações, como para os colaboradores e sociedade. Além disso, evidenciar os resultados e boas práticas adotadas pelas empresas e analisá-las. Recorreu-se a uma empresa de advocacia de forma a perceber a implementação do Trabalho Remoto durante a Pandemia Covid-19. Para isto foi necessário realizar pesquisas e investigações de caráter secundário, recorrendo-se a motores de busca inteligentes, a bibliotecas digitais e métodos de pesquisa booleana, para que a informação fosse de fonte fidedigna e com qualidade, e ainda à elaboração de uma entrevista semiestruturada de forma a retirar conclusões da implementação do Trabalho Remoto.

Com este estudo foi possível concluir que o trabalho remoto é bastante benéfico para as empresas, oferendo maior qualidade de vida e satisfação profissional aos colaboradores, bem como maior produtividade e redução de custos às organizações. No que toca ao e-coaching e e-mentoring, foi percetível que estes são praticáveis digitalmente, proporcionando os mesmo benefícios e resultados desejados aos clientes, contudo deve-se salientar a inexistência da proximidade e relação física, fatores fundamentais numa relação deste tipo. Porém, como será percetível ao longo do trabalho, foi possível compreender que a conciliação dos métodos presenciais e virtuais é mais benéfica que apenas a adoção de um destes.

Palavras-Chave: Trabalho, Teletrabalho, Colaboradores, Coaching, Mentoring, Pandemia, Organização

Abstract

This article aims to assess the reconciliation between the analysis of remote work (Work 4.0) with the themes of coaching and mentoring. Although the remote work has been practiced for some decades, it reached its peak with the beginning of the current pandemic of COVID-19, forcing millions of people to enter a work model never before practiced, revolutionizing the functioning of companies, as well as of society.

The main objective is to evaluate the effects of Work 4.0, as well as e-coaching and e-mentoring both in organizations, employees and society. In addition, to highlight the results and good practices adopted by companies and analyze them. A law firm was used to understand the implementation of Remote Work during the Covid-19 Pandemic. For this it was necessary to conduct research and investigations of secondary character, using intelligent search engines, digital libraries and Boolean search methods, so that the information was of reliable and quality source, and also the preparation of a semi-structured interview in order to draw conclusions from the implementation of Remote Work.

With this study it was possible to conclude that remote work is very beneficial for companies, offering greater quality of life and professional satisfaction to employees, as well as greater productivity and cost reduction to organizations. With regard to e-coaching and e-mentoring, it was noticeable that these are digitally feasible, providing the same benefits and desired results to clients, however it should be emphasized the lack of proximity and physical relationship, fundamental factors in a relationship of this type. However, as will be noticeable throughout the work, it was possible to understand that the reconciliation of face-to-face and virtual methods is more beneficial than just the adoption of one of these.

Keywords: Work, Telework, Employees, Coaching, Mentoring, Pandemic, Organization

7.2 Introdução

A evolução tecnológica, como a maioria sabe, contribuiu para o desenvolvimento da sociedade, da economia e consequentemente das empresas, esta é fonte de progressão para um futuro promissor. Com o avanço desta, novas formas de comunicação surgiram, facilitando o contacto entre as pessoas, tornando-o mais acessível, cômodo e simples. Assim como as empresas, estas utilizaram estas novas ferramentas de comunicação para melhorar os seus processos de trabalho, desde o telegrafo ao fax, do email à videoconferência, estes instrumentos foram importantes e marcaram diversas gerações. É através do desenvolvimento tecnológico que as empresas inovam e criam novos modelos de negócios, produtos e serviços. Foi também através desta que se criaram novos métodos de trabalho, mais simples, eficientes e produtivos que, por consequência, melhoravam as condições de trabalho dos colaboradores, proporcionando-lhes melhor qualidade de vida no trabalho e maior satisfação profissional.

Com a chegada da pandemia, houve a emergente necessidade de as empresas transgredirem para o digital, transformando os seus processos e modelos de trabalho, de maneira que fosse realizável remotamente. Foi neste momento que as empresas recorreram mais do que tudo às tecnologias de informação e comunicação, de modo

que fosse possível continuar com o seu negócio de forma estável e contínua. Também foi permitido perceber que, nesta pandemia, os setores de prestação de serviços foram um dos mais afetados, dado que na sua execução existe um contacto físico evidente, uma proximidade, uma relação interpessoal, que quando inexistente altera a qualidade do serviço.

O presente artigo científico tem a principal intenção do estudo do teletrabalho e a sua aplicação na área do desenvolvimento pessoal, nomeadamente no coaching e mentoring. Pretende-se, como esta investigação, compreender melhor os benefícios do trabalho remoto nas organizações, mas também para os trabalhadores e sociedade. Esta tem também o objetivo de identificar os resultados, boas práticas e experiências das empresas que adotaram estes modelos de trabalho remoto, de modo a analisar os suas consequências e projeções futuras. Outro objetivo essencial neste trabalho é o de analisar e avaliar a viabilidade do e-coaching e do e-mentoring, descobrindo se estes são tão eficazes virtualmente como presencialmente, denotando as suas vantagens e desvantagens neste contexto.

A metodologia utilizada neste trabalho foi maioritariamente proveniente de uma investigação secundária, utilizando a informação proveniente de outros autores que contribuíram para a definição dos resultados. Por isso mesmo, foi necessária a utilização de motores de pesquisa, casos de estudo, dissertações académicas, assim como recorrer a bibliotecas digitais para recolher informação de fonte fidedigna e de qualidade, e ainda à elaboração de uma entrevista semiestruturada de forma a retirar conclusões da implementação do Trabalho Remoto.

7.3 Revisão Literatura

7.3.1 A evolução do trabalho

O trabalho é uma atividade profissional na qual os indivíduos exercem uma função com o objetivo de atingir uma especificada finalidade, coletiva ou individual. O indivíduo em troca do seu esforço recebe uma renumeração, ou salário, correspondente ao nível de responsabilidade e complexidade da sua função.

O trabalho é uma “ocupação diária em que o homem está condenado pela necessidade” (Lefranc, s.d., p. 8). É uma atividade indispensável para o homem, acrescenta valor ao mundo e a si próprio e, como consequência, é um dever social que cada um deve completar da melhor maneira que pode. Para Henri Bartoli (1957, citado por Méda, 1999, p. 24), “O trabalho é para o homem um meio necessário de realização”.

E, nesta dialética, o homem posiciona-se socialmente, adquire estatuto social e garante transformações. O trabalho é o conjunto das ações que o homem, com uma finalidade prática, com a ajuda do cérebro, das mãos, de instrumentos ou máquinas, exerce sobre a matéria ou a informação, ações que, por sua vez, reagindo sobre o homem, o modificam.

É pelo trabalho remunerado que nós pertencemos à esfera pública, adquirimos uma existência e uma identidade sociais (i.e., uma profissão), somos inseridos numa rede de relações e de trocas onde nos comparamos, nos vemos atribuir direitos e em troca de outros deveres (Gorz, 1988, citado em Freire, 1997).

Tanto o trabalho como as profissões evoluem conforme o avanço tecnológico e social e, ao longo das últimas décadas, o trabalho tem vindo a desenvolver-se e novos métodos e formas de laboração emergiram, conforme as revoluções industriais e, ou as estratificações sociais. Cada uma destas revoluções trouxe novas perspetivas, procedimentos e métodos de trabalho, desde a máquina a vapor e a introdução dos primeiros avanços tecnológicos, até à industria 4.0.

A primeira revolução industrial (1780 – 1860) ficou marcada nas inovações radicais em diversos setores, mas também por alterações de vida de vários grupos sociais, tipificada pelo surgimento da fábrica como local de trabalho. Neste novo panorama houve um aumento da produção de capital e da produtividade, ficou caracterizado por uma época onde quem produzisse mais, liderava o mercado.

A segunda revolução industrial (1870 – 1950), evidenciou-se uma diversidade de avanços tecnológicos em setores como o elétrico, o químico, o petrolífero e o metalúrgico, permitindo a criação de inúmeras novas inovações. Com esta revolução surgiu a especialização do trabalho, o nascimento da grande empresa e a necessidade da gestão; além disso, foram introduzidas técnicas de produção em massa, nomeadamente a técnica de divisão do processo produtivo em segmentos, em que foi pioneiro Federick Taylor (Jensen, 1993). Ficou ainda marcada pela produção em massa, pela padronização dos produtos, pela pressão a que as linhas de produção eram sujeitas, bem como pela verticalização das empresas, que ansiavam gerir todo o ciclo produtivo, desde da matéria prima, à produção, até ao cliente.

Por volta dos anos 60, surgiu a 3º Revolução Industrial (1960 – 1980), com o aprimoramento e avanço da tecnologia em setores industriais e cientificos, surgem diversas inovações em áreas como a genética, robótica, eletrónica, telecomunicações, infraestruturas, transportes, bem como o surgimento da internet. O uso da informação e conhecimento, da eletrónica, das tecnologias de informação como fonte de melhor produção e distribuição marcaram esta revolução industrial, assim como o Lean Manufacturing, criado na Toyota, que trouxeram ganhos e conquistas essenciais para toda a indústria.

Por fim, a Indústria 4.0, ou a 4ª Revolução Industrial (1990 – Atualidade) consiste na visão de uma fábrica do futuro, dinâmica, inteligente, flexível e ágil, que produz de forma inteligente, através de equipamentos inteligentes, produtos inteligentes, tudo de forma mais automatizada possível. Através da integração de diversas tecnologias como, por exemplo, o Big Data, o Machine learning, a robótica, os sistemas cíber-físicos, as empresas conseguem renovar os seus processos de negócio, a posicionarem-se no mercado, a desenvolver novos produtos ou serviços e a alcançar vantagens competitivas sobre a concorrência, trazendo dezenas de vantagens, como redução de custos, menor leadtime, menos defeitos, maior qualidade, maior oferta, entre outros.

A pandemia presenteou-nos com mudanças abruptas e impensáveis que mudaram o quotidiano de todas as empresas, contudo empresas que já tinham seus processos automatizados e digitalizados foram capazes de reagir com mais tranquilidade, rapidez e flexibilidade a esta nova realidade, migrando com mais facilidade do trabalho presencial para o virtual/online.

7.3.2 Teletrabalho

O conceito pode ser enquadrado na década de 50, quando o conceito de trabalho à distância fora mencionado em trabalhos de Norbert Wiener, considerado por muitos como o pai da cibernética e da virtualidade (Lencastre, 2006).

Da convergência das noções de trabalho à distância e trabalho em casa (que tinha ressurgido nos anos 60) surge o primeiro conceito de teletrabalho, nos anos 70. Este conceito está perfeitamente ilustrado em Alvin Toffler que, no seu livro A Terceira Vaga, de 1980, anuncia a probabilidade de, num futuro próximo, milhões de pessoas deslocarem-se dos escritórios e fábricas para os seus domicílios, como que recentrando as atividades laborais numa indústria familiar dum tipo superior, alicerçada na eletrónica e, concomitantemente, uma nova polarização sobre o lar, tornado o centro da sociedade. Talvez uma certa visão romântica e idílica a fazer lembrar os serões das noites frias à lareira refulgente.

O teletrabalho consiste numa atividade profissional executada à distância, complementada com a utilização interativa de novas tecnologias de informação e de comunicação, relativamente ao trabalho por conta de outrem ou independente, e que engloba todas as tarefas que demandem a utilização, tratamento, análise ou produção de informação (Rubinstein, 1993).

Pode ainda ser definido pela possibilidade de trabalhar à distância, através de equipamentos informáticos e de comunicação, e ainda ser realizado a partir de casa, ou em outro local, desde que tenham acesso e utilizem tecnologias de informação ou comunicação, como a internet, email, videoconferências, entre outras.

Entre as várias definições do teletrabalho há dois pontos comuns e em que assenta a natureza do teletrabalho: ser exercido à distância e, fundamental, a utilização das novas tecnologias de informação e telecomunicação.

Com o aparecimento do trabalho remoto diversas mudanças surgiram, especialmente no âmbito organizacional, sendo que a sua implementação requer uma mudança na estrutura e cultura organizacional (Goulart, 2009).

A relação de confiança entre colaboradores é essencial, dado que existe uma maior necessidade de conceder autonomia e poder de decisão, tanto pela parte do empregador como por parte do empregado. O exercício da atividade remota flexibiliza o tempo e o ritmo do trabalho e, por conseguinte, pode beneficiar a organização e o colaborador relativamente à produtividade e qualidade de serviço.

A cultura é como que o líquido amniótico das organizações, é ancoradouro e ponto de partida, é base, fuste e capitel, é nó apertado e laço de permissões.

E durante anos, muitos anos, as empresas foram-se enraizando num mundo limitado, territórios com fronteiras, onde se exerce o poder.

E é possível passar-se do tangível para o intangível? Do poder estatutário para o poder da sociedade do conhecimento?

Afirmamos que sim. Mas tem as suas dores de parto e crescimento.

Na verdade, o teletrabalho recoloca o locus do trabalho e do trabalhador: é levar o trabalho (a informação) aos trabalhadores, em vez de os trabalhadores se concentrarem num local de trabalho.

7.3.3 Vantagens e desvantagens do Teletrabalho

O teletrabalho é uma realidade tentadora para muitos colaboradores (ou parecia sê-lo), diversos autores discutem vantagens e desvantagens, visto que os colaboradores encontram nesta modalidade um espaço que lhes poderá proporcionar maior conforto, menos stresse, mais autonomia e mais tempo para partilhar com a família.

As vantagens e desvantagens deste modelo de trabalho estão assentes em três principais perspetivas.

A organizacional, que engloba a redução de custos, de turnover e absentismo, menor concentração dos colaboradores, o aumento da qualidade, produtividade e flexibilidade organizacional. Por outro lado, desvantagens como redução do contacto físico, aumento de custos relacionados com formação e tarifários de comunicações e aumento da dificuldade de supervisão e liderança.

Na perspetiva individual/pessoal salienta-se a melhor gestão do tempo e conforto no trabalho, aumento da autonomia e redução dos custos inerentes às atividades presenciais (custos de alimentação, vestuário, transportes). Como desvantagens evidencia-se o isolamento social, a maior dificuldade de progressão na carreira, o afastamento com a organização, o aumento do sedentarismo e possível degradação familiar.

Por fim, na perspetiva social, evidenciam-se vantagens: menores níveis de poluição devido ao menor fluxo de veículos em circulação, mais oportunidades de emprego para a população socialmente excluída e a redução das emissões CO2. Por outro lado, a desigualdade de acesso às TIC e a diminuição da comunicação e das relações interpessoais são apresentadas como desvantagens.

7.3.4 O papel da supervisão no Teletrabalho

O modelo de teletrabalho recorre, fundamentalmente, às tecnologias de informação e de comunicação, como ferramentas e recursos de trabalho; podem suportar a supervisão do comportamento e do desempenho dos teleworkers e, ao mesmo tempo, propiciar uma nova relação entre o superior hierárquico e os teleworkers.

De acordo com a International Labour Organization (Guerra, 2013)), quanto à supervisão e controlo dos teleworkers, as práticas podem-se repartir por três modalidades: a supervisão remota online, a avaliação da execução dos objetivos pré-definidos e a avaliação dos resultados de trabalho.

A escolha destes métodos depende dos objetivos e estratégias de gestão da empresa, sob condição de que não interfiram nos direitos de personalidade dos trabalhadores. Contudo, as organizações têm de identificar qual a estratégia que melhor se ajusta à empresa, tendo em conta a sua cultura e clima organizacional. Existirá a necessidade de adotar métodos de liderança, de orientação e assistência que providenciem maior autonomia e confiança no trabalhador, visto que o responsável pela gestão de tempo e do espaço é o colaborador (Fiolhais, 1998).

E, saliente-se, que o espaço e o tempo sempre representaram, e cada vez mais representarão, o diapasão das mobilidades possíveis nas estruturas sociais. E aí acontecem os movimentos que agilizam ou entorpecem, que dinamitam realidades existentes ou criam outras nunca antes pensadas.

Esta necessidade de novos métodos de supervisão e liderança resultará numa mudança que sugere a passagem de uma gestão de processos para um modelo de gestão baseado nos resultados do trabalho, ocorrendo assim uma alteração no paradigma, onde o teletrabalhador irá assumir maior controlo pelo próprio trabalho em contrapartida do gestor (Di Martino & Wirth, 1990).

Ou melhor: o trabalhador passará a ser efetivamente colaborador: aquele labora com outro e, aqui, com o seu chefe / supervisor.

7.3.5 Teletrabalho, qualidade de vida no trabalho e satisfação profissional

A qualidade de vida no trabalho é atingida quando se possuem condições necessárias para executar a função com rigor, possuindo-se bons equipamentos de trabalho, acesso a redes de telecomunicações de acesso rápido e de bom desempenho.

De acordo com Goulart (2009) e Andrade Vieira (2007), a implementação do método de teletrabalho, nos últimos 25 anos, em empresas privadas e públicas originou melhorias no rendimento, mas também um aumento da qualidade de vida do trabalho e da satisfação profissional; além disso, viabiliza a igualdade de género (Rebelo, 2002).

Pode-se ainda conciliar esta conceção com as vantagens do teletrabalho: de acordo com as vantagens, prevê-se um melhor ambiente e qualidade de vida, visto que vários fatores negativos da rotina de trabalho são eliminados, como os congestionamentos de trânsito, a pressão dos superiores hierárquicos, redução custos quotidianos, flexibilidade do local e horário de trabalho, entre outros. Apesar de ser uma perspetiva teórica, não aplicável na totalidade e variável de organização para organização, empresas que se preocupam com a qualidade de vida dos seus

colaboradores e talentos irão promover o desenvolvimento de novas soluções e condições de trabalho, de modo a melhorar os custos, proporcionando melhor qualidade de vida no trabalho e satisfação profissional.

7.3.6 Mentoring

O conceito de mentoring, originado há mais de 3000 anos, pode ser aplicado em diferentes contextos e a sua diversidade torna difícil a existência de uma única definição para este conceito.

O mentoring pode ser definido como um relacionamento interpessoal entre dois indivíduos, sendo um deles mais velho, o mentor, e o outro mais novo e inexperiente, o mentee. O mais velho irá fornecer suporte, orientação e feedback sobre o plano de desenvolvimento de carreira e pessoal do mentee, apresentando-lhe as boas práticas e modos de progressão na organização (Kram, 1980). O processo pode ocorrer em qualquer área e nível da organização e o seu período de tempo pode ser variável, variando entre casos ocasionais e casos mais estáveis e prolongados.

Todo o processo compreende-se na transferência de conhecimento, no qual o mentor tem responsabilidade, ademais, não se trata de uma experiência de aprendizagem apenas para o mentee, pois o fundamental na relação entre mentor e mentee é a experiência que ambos ganham com o mentoring (Jaeschke, 2012). Além do mais, uma relação estável proporciona um desenvolvimento profissional, apoio psicológico e networking ao mentee e, por outro lado, para o mentor, possibilita o reconhecimento, o respeito, o entusiamo, a motivação pessoal, informação sobre possíveis falhas e novos conhecimentos.

7.3.7 E-Mentoring

Zey (1991) define telementoring como uma relação alicerçada pelo computador, entre um mentor e um mentee, sendo mutuamente benéfica. Esta fornece ainda aprendizagem, aconselhamento, incentivo, promoção e modelagem, que muitas vezes pode ser quantitativa e qualitativamente diferente do mentoring tradicional, cara a cara.

O e-mentoring, também denominado por telementoring ou online mentoring, pode-se definir pela utilização do email, de chats online ou de sistemas de videoconferência através do computador de modo a apoiar uma relação de mentoring, quando esta é inacessível presencialmente (O'Neil & Gomez, 1996).

Single & Muller (2001) definem também que o e-mentoring pode-se definir por uma relação alicerçada através do computador, entre um individuo mais velho, o mentor, e um mentee, mais novo e menos qualificado, com o intuito de desenvolver e fortalecer o mentee, para que este atinja o sucesso.

7.3.8 Vantagens e desvantagens do mentoring

Vários são os estudos que refletem sobre as vantagens e desvantagens deste processo.

Para Douglas (1997) são três as perspetivas a examinar: do mentor, do mentee e da organização.

Em primeiro lugar, para a organização evidencia-se um aumento da motivação, da produtividade e do compromisso, assim como redução do turnover, os baixos custos e melhoria da comunicação organizacional. Por outro lado, denotam-se desvantagens como o ambiente de favoritismo, a falta de suporte organizacional e a dificuldade de junção de programas com outras iniciativas.

Na perspetiva do mentor evidenciam-se vantagens ao nível do reconhecimento e respeito pelos superiores, assim como a realização pessoal, recompensas financeiras, aumento da autoconfiança, do prestígio e da reputação. Em contrapartida, denotam-se como desvantagens a falta de tempo, a pressão por assumir o papel de orientador, a falta de perceção dos benefícios e a eventual falta de competências e habilidades necessárias para assumir o papel de orientador.

Por último, na perspetiva do mentee verificamos como benefícios a progressão na carreira, a aprendizagem e desenvolvimento contínuo, o aumento da motivação e confiança, a expansão do networking e obtenção de feedback. De outra parte, as elevadas expectativas, o conflito de papéis, o sentimento de isolamento, a negligência do núcleo de trabalho e a elevada dependência da relação de mentoring, podem se definir como as principais desvantagens.

7.3.9 Coaching

A origem da termologia coaching data ao século XV, o conceito foi atribuído a diferentes áreas de aplicação, tais como a gestão, educação, psicologia e filosofia, por isso existiram variadas definições e interpretações (Bachkirova & Cox, 2010).

Na Grécia Antiga Sócrates, Platão e Aristóteles usavam este método. Estes filósofos, através de perguntas levavam as pessoas a refletirem sobre as respostas e, consequentemente, a manifestarem o conhecimento, a interrogarem-se, a encontrarem caminhos e alternativas. Ou, então, dúvidas que garantissem outras o fermentar de novas aprendizagens (Diaz, 2014).

Como o coching é uma área de estudo e pesquisa em constante desenvolvimento, a sua definição é objeto de discussões e debate entre diversos estudiosos e pesquisadores.

Quanto às competências e comportamentos do coaching, os profissionais de coaching podem ser distinguidos pelos três seguintes pressupostos: pela colaboração igualitária, pelo ênfase da definição dos objetivos e metas do processo de coaching e, por fim, pelo reconhecimento: embora o coach tenha experiência em facilitar a aprendizagem através do coaching, não precisa de alto nível de domínio de conhecimento na área do coachee (Grant & Cavanagh, 2004).

Por outro lado, Grant (2006) admite que o coaching profissional assenta numa metodologia transdisciplinar na promoção da mudança individual e organizacional, compreendendo tanto a vida pessoal como profissional no local de trabalho com os colegas de trabalho, gestores e clientes, entre outros.

De modo a complementar esta conceção, de acordo com Rego (2007), para os coachees atingirem o sucesso e metas estabelecidas, os coaches devem comunicar de forma clara, manter a confidencialidade, encorajar e motivar o cliente, identificar os seus pontos fracos, auxiliá-lo nos momentos difíceis, aceitá-lo, ter visão empática, estabelecer limites temporais, não atender a influências externas e ajudar o coachee a conciliar os objetivos organizacionais com os pessoais. No que toca aos atributos de um coach, a honestidade, organização, calma, cordialidade, autoconfiança, criatividade, bem como ter uma personalidade semelhante à do cliente, são atributos essenciais de um profissional de coaching (Rego, 2007).

Pode-se, ainda, reconhecer o profissional de coaching como um estimulador externo que desperta o potencial interno de outros indivíduos, equipado de qualidades como intuição, perseverança, carisma e paciência, de modo a auxiliar os seus coachees na conquista dos seus recursos internos e externos, atingindo melhorias nos seus desempenhos. Portanto, a principal função do coach é despertar, motivar e encaminhar o seu coachee a desenvolver as mudanças precisas para alcançar os resultados desejados (Clutterbuck, 2008).

Dagley (2010) constata que as capacidades dos coaches são essenciais para o processo de mudança dos coachees, denotando assim a credibilidade, o respeito, o profissionalismo, a empatia, respeito, confiança, como atributos que beneficiam o compromisso do cliente.

Além disto, deve-se salientar as duas naturezas do coaching: o coaching interno e o externo, que devido às suas diferentes naturezas, terão diferentes impactos.

O interno ocorre quando o coach, normalmente um gestor individual ou pessoal dos recursos humanos ou área do coachee, já faz parte da organização, e externo quando a organização contrata um coach, que não faz parte dos quadros da empresa, sobre a forma de consultor externo (Handschin & Sonderup, 2010).

Em conformidade com Launer (2016), o conceito provém de realidades científicas diversas e exige possuir um conjunto de ferramentas e técnicas, bem como deter caraterísticas de criatividade, visão, análise e intuição aquando da sua aplicação.

A origem da termologia coaching data ao século XV e desde desse momento o conceito foi atribuído a diferentes áreas de aplicação, tais como a gestão, educação, psicologia e filosofia, por isso mesmo existiram variadas definições e interpretações (Bachkirova & Cox, 2010). Como o coaching é uma área de estudo e pesquisa em constante desenvolvimento, a sua definição é objeto de discussões e debate entre diversos estudiosos e pesquisadores.

A sua génese provém da cidade húngara de Kocs, a qual utiliza um meio de transporte designado como kocsi e que ao longo do tempo foi traduzido para várias línguas, nomeadamente para o inglês como coach. A finalidade deste transporte era a de deslocar as pessoas do lugar em que se encontravam para outro que desejassem. Assim, tal como acontece no processo de coaching que hoje falamos, era o condutor que dirigia a carruagem, mas o cliente (coachee) é que era o responsável pelo caminho a percorrer (Diaz, 2014).

Já na década de 70, o coaching evoluiu para o desporto. Timothy Gallewey desde cedo compreendeu que a mente de um jogador poderia ser o seu maior inimigo; a partir desta ótica, começou a escrever livros que explicassem este método, de maneira que o jogador fosse capaz de ultrapassar limites percebidos, de superar barreiras mentais (Diaz, 2014).

7.3.10 E-Coaching

O e-coaching possui diversas designações: remote coaching, web coaching, digital coaching, entre outras. Ademais, existem diversos métodos de e-coaching que recorrem a diferentes softwares de apoio, como coaching por chat, através da utilização de um software de chat, o coaching por câmara, onde apenas é necessária uma webcam, o coaching via SMS, entre outros (Ribbers & Waringa, 2015).

Para Banos & Nugent (2018) o e-coaching é uma área de computação emergente em que os sistemas inteligentes são utilizados para incentivar o progresso de encontro dos objetivos, fornecendo formação e orientação.

Banos & Nugent e Clutterbuck & Hussain (citados por Ribbers & Waringa, 2015) definem e-coaching como uma parceria de desenvolvimento em que o diálogo de aprendizagem é conduzido online. E, com base nesta definição, Ribbers & Waringa (2015), acrescentam que o remote coaching trata-se de uma parceria de desenvolvimento não hierárquica entre duas partes, separadas geograficamente, no qual o processo de aprendizagem e reflexão é dirigido tanto por meios analógicos como virtuais.

7.3.11 Vantagens e desvantagens do coaching

Em conformidade com Thach (2002) e Berg & Karlsen (2007), no caso de coaching interno, destacamos como vantagens o conhecimento interno por parte do coach e tratar-se de um processo menos dispendioso em termos de aquisição de competências e garantia de resultados. Contudo, verificam-se desvantagens, tais como conflito de interesses, pouca confiança e confidencialidade, e possível pouco nível de conhecimento sobre a matéria de coaching. Quanto ao nível externo identificamos vantagens: maior nível de confidencialidade e confiança, e eventual maior nível de conhecimento e de experiência por parte do consultor externo. Por outro lado, apresenta desvantagens ao nível da falta de conhecimento da organização e maior dispendiosidade do processo.

Conforme Vieira & Barosa-Pereira (2010), os benefícios do coaching podem ser especificados, tendo em conta o nível individual e de organização.

Ao nível individual denota-se benefícios ao nível do autoconhecimento, dado que os clientes conhecem mais sobre si mesmos, bem como novos conhecimentos e competências. Aliás, o coaching poderá levar a uma maior reflexão pessoal, bem como ao crescimento profissional, psicossocial e espiritual, bem como a uma melhor saúde mental e competências mentais (Kilburg, 2004; Allan, 2007; Dagley, 2010;).

Segundo Kilburg (2004) e Allan (2007) podemos evidenciar aumento do desempenho, devido à melhoria da capacidade de resolução de problemas e à maior flexibilidade criativa e comportamental. Wales (2002) admite a existência de benefícios relacionados com a comunicação e assertividade. Podem, também, ser apresentadas as melhorias nas interações e nas competências de relacionamento (Kilburg, 2004; Outhwaite & Bettridge, 2009).

Na perspetiva dos benefícios organizacionais, que remetem ao que o coaching provoca à organização, identificamos melhorias na satisfação no trabalho e na energia (Allan, 2007) e Barosa-Pereira (2008) salienta o contributo da eficaz chefia, na melhor aplicação dos recursos internos da organização e gestão de equipa. Aliás, o Internacional Coaching Federation evidencia melhorias na produtividade, no desempenho, bem como retorno do investimento no processo. Igualmente, Outhwaite & Bettridge (2009) apontam para o aumento da contribuição das pessoas de diversas especialidades e culturas em prol do desenvolvimento da organização, facilitando assim a mudança cultural.

Outro benefício observável é o aumento da retenção das pessoas na organização (Whybrow & Lancaster, 2012). Grant (2006) admite que o coaching profissional trata-se de uma metodologia transdisciplinar na promoção da mudança individual e organizacional, compreendendo tanto a vida pessoal, no local de trabalho com os colegas de trabalho, gestores e administradores.

Além disto, deve-se salientar as duas naturezas do coaching, o coaching interno e o externo, que devido às suas diferentes naturezas, terão diferentes impactos, sendo que, o interno ocorre quando o coach, normalmente um gestor individual ou pessoal dos recursos humanos, já faz parte da organização, e externo quando a organização contrata um coach, que não faz parte dos quadros da empresa, sobre a forma de consultor externo (Handschin & Sonderup, 2010).

Por outro lado, pode-se reconhecer o profissional de coaching como um estimulador externo que desperta o potencial interno de outros indivíduos, equipado de qualidades como intuição, perseverança, carisma e paciência, de modo a auxiliar os seus coachees na conquista dos seus recursos internos e externos, atingindo melhorias nos seus desempenhos. Portanto, a principal função do coach é despertar, motivar e encaminhar o seu coachee a desenvolver as mudanças precisas para o mesmo alcançar os resultados desejados (Clutterbuck, 2008).

No que toca aos atributos de um coach, segundo Rego (2007), a honestidade, organização, calma, cordialidade, autoconfiança, criatividade, bem como ter uma personalidade semelhante à do cliente, são atributos essenciais de um profissional de coaching. De igual forma, Dagley (2010) constata que as capacidades dos coaches são essenciais

para o processo de mudança dos coachees, denotando assim a credibilidade, o respeito, o profissionalismo, a empatia, respeito, confiança, como atributos que beneficiam o compromisso do cliente.

Quanto às competências e comportamentos do coaching, inicialmente, conforme Grant & Cavanagh (2004), os profissionais de coaching pode ser distinguidos pelos três seguintes fundamentos: pela colaboração igualitária, pelo ênfase da definição dos objetivos e metas do processo de coaching, e por fim, pelo reconhecimento de que, embora o coach tenha experiência em facilitar a aprendizagem através do coaching, este não precisa de alto nível de domínio de conhecimento na área do coachee.

De modo a complementar esta conceção, de acordo com Rego (2007), para os coachees atingirem o sucessos e metas estabelecidas, os coaches devem comunicar de forma clara, manter a confidencialidade, encorajar e motivar o cliente, identificar os pontos fracos do mesmo, auxiliá-lo nos momentos difíceis, aceitá-lo, ter visão empática, estabelecer limites temporais, não atender a influências externas e ajudar o coachee a conciliar os objetivos organizacionais com os pessoais.

7.3.12 Vantagens e desvantagens do coaching

Ambos os anglicismos provêm de um modelo de gestão e planeamento, onde o principal foco é maximizar a produtividade individual.

De acordo com Clapson (2013), por um lado, o coaching foca-se na melhoria da performance tendo em conta uma meta definida antecipadamente; o mentoring proporciona a estimulação do desenvolvimento global da pessoa, estando correlacionado com o desenvolvimento de carreira do colaborador (Chiavenato, 2002).

Outra diferença é o mentoring ser utilizado numa perspetiva de longo prazo, englobando áreas de trabalho, bem como de carreira e a conciliação entre vida pessoal e profissional (Bhatta & Washington, 2003) .

O coaching é mais operacional, com metas precisas, limitando-se a tarefas do trabalho; ambos os processos devem levar em consideração o desenvolvimento e crescimento organizacional (Watkins & Marsick, 1993, citados por Zachary, 2002)).

Em conclusão, o mentoring, normalmente, possibilita uma perspetiva mais ampla, oferecendo ao mentee a oportunidade de estabelecer uma relação de desenvolvimento, de conhecimento organizacional, auxiliando o seu desenvolvimento na carreira profissional e pessoal (Watts, 1996). O coaching está focalizado em tarefas de trabalho, em habilidades, em metas específicas, na melhoria da sua performance, ou no desenvolvimento de skills, não sendo tão abrangente quanto o mentoring (Whitmore, 2002, citado por Ferreira & Monteiro, 2007).

7.4 Metodologia

O presente artigo, como foi suprarreferido, tem o intuito de analisar a adoção do trabalho remoto (Work 4.0) e aplicação do coaching e mentoring nesse mesmo processo. Para isso, foram utilizados diversos métodos e técnicas de recolha e análise de dados, sendo que esta análise foi realizada através do método de investigação primária, o qual teve por base inquéritos e entrevistas, e por outro lado, o método de investigação secundária, onde a informação pesquisada e recolhida foi proveniente de terceiros que contribuem para a obtenção dos resultados.

Primeiramente, na realização da revisão de literatura houve a necessidade de realizar pesquisas no meio maioritariamente científico, recolhendo informação proveniente de artigos científicos, livros, dissertações de mestrados e doutoramentos. Para isso utilizou-se motores de pesquisa como bibliotecas universitárias digitais, nomeadamente a da Universidade do Minho, o portal B-on, o Web of Science, o Scopus, o Science Direct, o Emeral Insight e o Google Académico. Além disso, nestes motores de busca foram utilizadas técnicas de pesquisa booleana, através dos operados booleanos AND (e), OR (ou), NOT (menos), de forma a aprimorar e melhorar a qualidade de pesquisa.

Por seguinte, na realização dos resultados elaborou-se uma entrevista semiestruturada sobre as atividades de teletrabalho e de coaching. Este foi apresentado a uma empresa parceira, nomeadamente a ASQ Associados, que teve como propósito evidenciar as ações tomadas durante o período pandémico, de modo a enumerar boas práticas e informações relevantes sobre o processo.

7.5 Resultados

Sendo o objetivo principal do artigo aferir se a empresa adotava práticas de trabalho remoto, práticas de coaching e de mentoring, dividimos a entrevista em três grandes blocos.

A empresa ASQ Associados, antes da pandemia Covid-19 já disponibilizava aos seus colaboradores o regime de trabalho remoto de forma virtual, assim, implementaram como práticas reuniões diárias, com toda a Equipa, via Zoom; um aumento da dinamização do e-canal interno: Slack e a otimização dos procedimentos de cumprimento de funções, apesar de todas estas tarefas já existirem foram reforçadas.

Após a implementação do trabalho remoto, a empresa supervisionou os seus colaboradores, uma vez que todos os computadores estavam ligados em rede, in loco; possuindo assim, uma central de servidor interno e autónomo.

Quando a pandemia foi declarada, a Equipa ASQ estava perfeitamente preparada para desenvolver todo o seu trabalho, sem quaisquer limitações de recursos e procedimentos, poi já estava familiarizada com a prática de trabalho remoto. Recorrem habitualmente a ferramentas como portátil, respetivos recursos informáticos e aplicativos (incluindo todo o apoio de utilizações, atualizações e resolução de possíveis avarias, orientadas pelo nosso informático) e smartphone.

Em relação ao trabalho remoto a empresa está muito satisfeita, pois existiu por parte dos colaboradores um aumento de produtividade evidenciando-se deste modo alguns benefícios. As dinâmicas da ASQ são diferenciadas da maioria organizacional presente em Portugal. Por exemplo, seria impossível conseguirmos desenvolver reuniões com presença a 100% se não tivéssemos implementado este conjunto de estratégias comunicacionais, já há alguns anos, os advogados têm dinâmicas muito especificas e pautadas por várias ausências físicas. O facto é que o nosso espetro de serviços está disseminado por todo o país (incluindo ilhas) e além-fronteiras. Assim sendo, o principal critério foi potencializar, aproximar e otimizar cada elemento da Equipa ASQ (estando fisicamente deslocado), à casa mãe; fortalecendo o espírito de Equipa, entreajuda e convívio contínuos e lineares. Deste modo, a empresa não sentiu qualquer obstáculo com o novo paradigma pois já estava familiarizado com a prática de trabalho remoto. Assim sendo, a pandemia e o trabalho remoto não afetaram as comunicações entre a empresa e os stakeholders.

No entanto, após experienciar a fase pandémica que atualmente vivemos, a ASQ afirma que o trabalho remoto misto será o cenário ideal para o futuro, contudo o deferimento dessa aplicabilidade está dependente do grau de pertinência, que é analisado pelo Administrador, e à posteriori, monitorizado pela Direção Executiva e pela Direção Recursos Humanos.

O mentoring (relacionamento interpessoal entre dois indivíduos onde é fornecido suporte, orientação e feedback sobre o plano de desenvolvimento de carreira e pessoa, as boas práticas e modos de progressão na organização) para desenvolvimento profissional e pessoal dos seus colaboradores em contexto de trabalho remoto é visto como muito importante no seio da administração da empresa ASQ pelo que surge a preocupação constante em receber feedback por parte dos colaboradores de forma a aferir se os mesmo se encontram apoiados pela empresa e satisfeitos com a atividade e função que desempenham.

Para isso, é de extrema importância para a empresa, que os colaboradores tenham o acompanhamento de um coaching, principalmente pela empresa já aplicar o trabalho remoto. Aliada a esta prática, embora não seja imprescindível é relevante a prática de minfulness no âmbito do desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores.

Após a análise detalhada, concluímos que a ASQ se adaptou bastante bem ao trabalho remoto e a todas as práticas acima mencionadas, podendo efetivamente ser uma mais-valia a adoção de um regime misto, não descartando a importância da presença física nas empresas.

7.6 Conclusão

O presente artigo científico permitiu obter uma melhor perceção sobre o Work 4.0, mas também perceber de forma global o efeito tecnológico que atualmente a sociedade, empresas e pessoas estão sujeitas. A própria evolução tecnológica está cada vez mais acelerada e as mudanças no sistema serão cada vez mais salientes e frequentes, por isso a sociedade tem de acompanhar esta evolução constantemente, de modo que progrida continuamente sem

se deixar ficar para trás, pois caso aconteça pode provocar desigualdades de oportunidades e de acesso no meio social. Apesar da evolução tecnológica trazer diversas vantagens, a mesma também tem desvantagens e interesses menos éticos, deste modo a mesma deve ser regulada e sistematizada para que não provoque perniciosidades às empresas, às pessoas e à sociedade. Por outro lado, a mesma proporciona a evolução e o progresso da sociedade e da economia, pois através da melhoria continua das tecnologias de informação e comunicação, hoje em dis é possível trabalhar de qualquer ponto do globo e, ao mesmo tempo estar em constante contacto com a empresa.

O trabalho remoto foi uma ótima inovação organizacional, proporcionando uma nova forma de trabalhar sem estar fisicamente presente na empresa. Isto originou uma mudança de paradigma, pois até aí o trabalhador ia de encontro com o trabalho e quando surgiu o trabalho remoto, foi o trabalho que ia de encontro ao colaborador. Além disso, o trabalho remoto apresenta consequências a três níveis, ao nível do teletrabalhador, evidenciando maior autonomia, flexibilidade de horário e local, maior conforto, foco e atenção no trabalho, bem como redução de custos de deslocação. Ao nível organizacional podemos identificar efeitos positivos como, aumento da produtividade, redução do absentismo e turnover, redução de custos, principalmente custos de pessoal, de transporte e de manutenção dos materiais. Já na perspetiva social, encontramos resultados ao nível da redução das emissões de CO2, visto que existe menor afluência de trânsito, principalmente nas grandes cidades, mas também mais oportunidades de trabalho para as pessoas socialmente excluídas. Para além destas vantagens evidenciadas no estudo, foi também possível percecionar que a maioria dos colaboradores se sentiu mais produtivo, autónomo e satisfeito durante o período de teletrabalho.

Por outro lado, foram identificadas desvantagens da aplicação do trabalho remoto, primeiramente, na perspetiva do teletrabalhador evidenciou-se o possível isolamento e distanciamento social, risco de vício no trabalho, aumento do sedentarismo e dos problemas físicos e maior dificuldade de promoção na carreira. Já ao nível da organização apontam-se como pontos fracos a redução do contacto físico no ambiente organizacional, uma possível perda da cultura organizacional e afastamento entre colaborador e organização. Quanto à perspetiva social salienta-se inconvenientes, tais como desigualdades de acesso às TIC, aumento dos infoexcluídos e aumento da natureza individualista, proveniente da perda do espírito de equipa entre os colaboradores. É percetível que o teletrabalho tenha pontos fortes e pontos fracos, porém os resultados provenientes da adoção do método de teletrabalho são superiores aos inconvenientes que o mesmo pode provocar. Além disso, é visível o contentamento das empresas analisadas e dos seus colaboradores, após a experiência de teletrabalho, provando assim que um regime de trabalho misto é o ideal para a estabilidade económica, cultural e emocional das empresas, proporcionando desta forma melhores condições de trabalho, redução de custos, melhor qualidade de vida no trabalho e satisfação profissional para todos os integrantes.

Relativamente ao estudo do coaching e mentoring foram denotados diversos resultados relativos à aplicação dos mesmos nas organizações. Quanto ao mentoring foi possível evidenciar três tipos de resultados, a nível organizacional, ao nível do mentor e do mentee. Primeiramente, a aplicação do mentoring na organização pode

resultar em vantagens, tais como consequente desenvolvimento dos colaboradores, aumento da produtividade e motivação, redução do turnover e melhoramento na comunicação organizacional. Porém, pode suscitar um ambiente de favoritismo, falta de suporte organizacional e maior dificuldade de coordenar programas com outras iniciativas em simultâneo. Já na perspetiva do mentor identificou-se resultados positivos na realização pessoal, na autoconfiança, no prestígio e reputação, bem como aumento de interesse pelo trabalho. Por outro lado, podem surgir inconvenientes como pressão, falta de tempo. Por fim, ao nível do mentee identificaram-se as seguintes positividades, como progressão na carreira, aumento da confiança e motivação, desenvolvimento das capacidades e habilidades. Contudo, podemos identificar pontos negativos, nomeadamente conflitos de papéis entre chefia e mentor, sentimento de isolamento e excessiva dependência do mentor, por parte do mentee.

Já no contexto do coaching foi percetível resultados da sua aplicação, tanto a nível organizacional como ao nível individual (coachee), destes salienta-se principalmente o maior autorreconhecimento, crescimento pessoal e profissional, melhor produtividade e desempenho, e melhoria das competências e saúde mental, tudo isto observado na perspetiva individual. Organizacionalmente é identificável os seguintes benefícios, nomeadamente, melhor gestão de equipa, melhor satisfação no trabalho e melhor aplicação dos recursos internos da organização. É ainda notável melhorias ao nível da produtividade, desempenho, retorno do investimento do processo e aumento da retenção das pessoas.

Com o estudo destas duas termologias foi possível perceber o quanto a formação de colaboradores é importante numa organização, apesar de parecer que só traz melhorias individuais o coaching e mentoring são ferramentas potenciais na mudança organizacional, modificando e melhorando os aspetos dos formados, dos formadores e também da empresa. Além disso, a execução destas atividades de forma remota traz ainda mais vantagens, como flexibilidade do local e horário da reunião, podendo o mentee ou coachee estar em qualquer parte do mundo, mas em pleno contacto com os seus formadores. Contudo, com este estudo foi também possível entender alguns inconvenientes relevantes provocados pelo e-coaching e e-mentoring.

Como recomendações evidencia-se a necessidade futura de um maior número de casos concretos de empresas que utilizam o e-coaching e e-mentoring em Portugal, além disso, os estudos estatísticos futuros devem ter em conta mais questionados, de modo que estes estudos sejam mais pontuais e conclusivos.

7.7 Referências Bibliográficas

Allan, P. (2007). The benefits and impacts of a coaching and mentoring programme for teaching staff in secondary school. International journal of evidence based coaching and mentoring. https://www.researchgate.net/publication/232510249_

Bachkirova, T., & Cox, E. (2010). Introduction in Cox, E., Bachkirova, T., Clutterbuck, D.(Eds) TheComplete Handbook of Coaching.

Banos, O., & Nugent, C. (2018). E-Coaching for Health. Computer, 51(3), 12–15. IEEE Xplore Digital Library. https://doi.org/10.1109/MC.2018.1731070

Barosa-Pereira, A. (2008). Coaching em Portugal: Teoria e prática. Lisboa: Edições Sílabo.

Berg, M. E., & Karlsen, J. T. (2007). Mental models in project management coaching. Engineering Management Journal, 19(3), 3–13.

Bhatta, G., & Washington, S. (2003). 'Hands up': Mentoring in the New Zealand public service. Public Personnel Management, 32(2), 211–227.

CHIAVENATO, I. (2002). Construção de Talentos: Coaching e mentoring. Rio de Janeiro.

Clapson, A. (2013). Workplace Mentoring.

Clutterbuck, D. (2008). Coaching Eficaz: Como orientar sua equipe para potencializar resultados. São Paulo: Gente.

Clutterbuck, D., & Hussain, Z. (2010). Virtual coach, virtual mentor. IAP.

Dagley, G. R. (2010a). Exceptional executive coaches: Practices and attributes. International Coaching Psychology Review, 5(1), 63–80.

Dagley, G. R. (2010b). Exceptional executive coaches: Practices and attributes. International Coaching Psychology Review, 5(1), 63–80.

Diaz, D. P. G. (2014). Experiência de gestores que passaram pelo processo de coaching executivo. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/102294/000934221.pdf?sequence

Douglas, C. A. (1997). Formal Mentoring Programs in Organizations. An Annotated Bibliography. ERIC.

Ferreira, M. R., & Monteiro, R. L. M. (2007). Coaching para o desenvolvimento de equipes aplicada ao TCU. Monografia não-publicada. Instituto Sezedello Correa do TCU: Brasília.

Freire, J. (1997). Variações sobre o tema trabalho. Edições Afrontamento.

Goulart, J. O. (2009). Teletrabalho-Alternativa de trabalho flexível. Senac.

Grant, A. M., & Cavanagh, M. J. (2004). Toward a profession of coaching: Sixty-five years of progress and challenges for the future. International journal of evidence based coaching and mentoring.

Handschin, B., & Sonderup, K. J. (2010). Coaching: Development, performance, retention in the equipment leasing and financing industry. The Journal of Equipment Lease Financing, 28(3).

Jaeschke, J. (2012). Mentoring e geração y: Uma metodologia para o desenvolvimento profissional e pessoal.

Jensen, M. C. (1993). The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. the Journal of Finance, 48(3), 831–880.

Kilburg, R. R. (2004). Trudging Toward Dodoville: Conceptual Approaches and Case Studies in Executive Coaching. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 56(4), 203.

Lefranc, G. (s/a). História do Trabalho e dos Trabalhadores. Europress.

LENCASTRE, J. G. de. (2006). Estudo sobre as modalidades distribuídas e flexíveis de trabalho no contexto empresarial português–o teletrabalho. Lisboa: Delta Consultores.

Méda, D. (1999). O trabalho: Um valor em vias de extinção. Fim do Século.

O'Neil, D. K., & Gomez, L. M. (1996). Online mentors: Experimenting in science class. Educational Leadership, 54(3), 39–42.

Outhwaite, A., & Bettridge, N. (2009). From the inside out: Coaching's role in transformation towards a sustainable society. The Coaching Psychologist, 5(2), 76–89.

Rebelo, G. (2002). Trabalho e igualdade: Mulheres, teletrabalho e trabalho a tempo parcial. Celta.

Rego, A. (2007). Coaching para Executivos 2a Edição. Escolar Editora.

Ribbers, A., & Waringa, A. (2015). E-Coaching: Theory and practice for a new online approach to coaching. Routledge.

Rubinstein, M. (1993). L'impact de la domotique sur les fonctions urbaines: Étude européenne. Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

Thach, E. C. (2002). The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness. Leadership & Organization Development Journal.

Wales, S. (2002). Why coaching? Journal of change management, 3(3), 275–282.

Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change. ERIC.

Watts, L. (1996). A guide to mentoring. National Staff Development Committee.

Whitmore, J. (2002). Coaching for performance. Nicholas Brealey Publishing London.

Whybrow, A., & Lancaster, H. (2012). Coaching for the greater good: How are charities accessing and implementing coaching interventions to sustain, develop and innovate?'. The Coaching Psychologist, 8(2), 66–73.

Zachary, L. J. (2002). Creating a mentoring culture. Retrieved February, 23, 2006.

Zey, M. G. (1991). The mentor connection: Strategic alliances in corporate life. Transaction Publishers.

8. ODSlocal – Plataforma Municipal dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

Bárbara Barbosa, Diana Silva,José Carlos Morais (ISPGAYA, CEOS.PP)
ISPGAYA, Vila Nova de Gaia, Portugal
ispg2018100205@ispgaya.pt , ispg4110@ispgaya.pt, jmorais@ispgaya.pt

8.1 Resumo e *Abstract*

O presente trabalho aborda a relação entre a plataforma ODS Local e o guia SGD Compass. Com o objetivo de promover o conhecimento sobre a plataforma ODS, a Agenda 2030 proposta pela ONU em 2015 e analisar o SGD Compass, um guia para que as empresas alinhem estratégias para conseguirem atingir os ODS. Apresenta-se a recolha de dados baseada numa abordagem qualitativa recorrendo-se a uma entrevista semi-estruturada a um informante previlegiado no que respeita ao planeamento e execussão de ODS locais. As conclusões vão no sentido de confirmar a sensibilidade ao tema, mas também a necessidade de maior divulgação e formação dirigida aos ODS.

Palavras chave: Agenda 2030; ODSLocal; Perceções; sustentabilidade

Abstract

This work addresses the relationship between the ODS Local platform and the SGD Compass guide. With the objective of promoting knowledge about the SDG platform, the 2030 Agenda proposed by the UN in 2015 and analyzing the SGD Compass, a guide for companies to align strategies to achieve the SDGs. Data collection based on a qualitative approach is presented, using a semi-structured interview with a privileged informant regarding the planning and execution of local SDGs. The conclusions are aimed at confirming the sensitivity to the theme, but also the need for greater dissemination and training directed at the SDGs.

Keywords: 2030 Agenda; Local ODS; Perceptions; sustainability

8.2 Introdução

A construção do conhecimento sobre o desenvolvimento sustável está cada vez mais presente no nosso dia a dia, seja no meio académico, governamental ou na sociedade em geral.

Diferentes setores da sociedade podem colaborar para o fortalecimento dos ODS. Um cidadão, por exemplo, pode participar na recolha de alimentos e roupas ou promover oficinas que propaguem boas práticas para amigos e conhecidos. Também pode-se participar em campanhas de conscientização sobre a igualdade de género. Assim como ser consciente com o desperdício de água, energia e com o despejo incorreto de resíduos é fundamental para um futuro mais sustentável.

Estudos comprovam os benefícios de inserir os ODS no planeamento das empresas. As instituições que conseguiram iniciar este processo já perceberam quais as vantagens como a melhoria de desempenho financeiro com processos mais sustentáveis economicamente, criação de valor, desenvolvimento de uma cultura empresarial mais inclusiva.

Também é possível utilizar os ODS como guia para os planos de gestão, promovendo mudanças e iniciativas que sustente as metas dos ODS e, consequentemente, forneçam bem-estar e melhor qualidade de vida para o cidadão.

Assim sendo, iniciaremos este artigo pela revisão de literatura, de seguida apresentamos a plataforma ODS local, falando dos objetivos e como fazer adesão. Falaremos também da agenda 2030, quando é que esta surgiu e quais os objetivos.

Já quase a terminar, falaremos do guia SGD Compass e explicar de que forma as empresas podem atingir os ODS e quais os passos a tomar.

8.3 Revisão de Literatura

A Agenda 2030 abrange as questões sociais, económicas, ambientais e institucionais, que são multidisciplinares e interligadas, e cujas informações são obtidas através de diversos métodos. A sua avaliação exige um sistema de informação consolidado, em diferentes recortes territoriais e incluindo as suas diversas dimensões, para viabilizar a construção dos indicadores de base global, regional, nacional, municipal (Kronemberger, 2019).

Para o Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas é formada por 17 ODS e foi aprovada em setembro de 2015 por 193 membros, resultando do trabalho conjunto de governos e cidadãos de todo o mundo para criar um novo modelo global para acabar com a pobreza, promover a prosperidade e o bem-estar de todos, proteger o ambiente e combater as alterações climáticas (ODS, s.d).

Em Espanha, dentro do Consórcio de Políticas de Inovação Transformativa, os membros aceitaram este desafio, num trabalho transacional com objetivo de fornecer uma nova base transformadora para a política de ciências, tecnologia e Inovação (CTI). Trata-se de uma forma de implementar os ODS, numa perspetiva de política de inovação, que é diferente e acrescenta ao processo a integração dos ODS nas políticas atuais. Em vez de tratar os ODS como objetivos individuais, ou vê-los como missões, concentram neles processos de transformação que dão origem aos resultados específicos por ela definidos (ODS, 2017).

Segundo João Ferrão (coordenador do projeto) a plataforma ODS local contribui para que os municípios consigam atingir o desenvolvimento sustentável a nível, económico, social e ambiental. É uma fonte de informação para planeamento, gestão e tomada de decisões, auxiliando os gestores públicos municipais e organizações da sociedade civil nos diversos municípios. Em suma, a plataforma integra um portal dinâmico online, que possibilita visualizar e acompanhar os progressos e os contributos de cada município, identificando práticas locais, iniciativas e projetos inovadores (ambientemagazine, 2020).

8.3.1 O que é a ODS local

A ODSLocal (Objetivos Desenvolvimento Sustentável) é uma plataforma que visa dinamizar e apoiar os municípios na gestão e outras entidades relevantes na gestão dos desafios da sustentabilidade e a promoção de iniciativas conduzidas nos objetivos de desenvolvimento sustentável propostos pela agenda 2030 das nações Unidas. Em Portugal a plataforma foi lançada em 11 de novembro de 2020.

8.3.2 O que são ODS ?

São uma coleção de 17 objetivos globais com 169 metas, propostas pela Assembleia Geral das Nações Unidas (Generaly Assembly, 2015).

Os ODS sucederam os ODMs (Objetivo Desenvolvimento do Milênio), expandindo os desafios que deverão ser direcionados no desaparecimento da pobreza e incorporando uma vasta variedade de tópicos, inter-relacionados ao redor das economias, social e ambiental.

O seu aparecimento é indiscutivelmente no processo da história das Nações Unidas, refletindo os dados substantivos de todos os setores da sociedade e de todas as partes do mundo.

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) pormenorizam as prioridades de desenvolvimento sustentável global para 2030, procuram mobilizar os esforços globais ao redor de uma série de objetivos e metas comuns para todos os países. Exigem uma ação mundial entre todos os governos, as empresas e a sociedade civil, para acabar com a pobreza e conseguir criar vidas com dignidade e novas oportunidades para todos.

Espera-se que os governos os traduzam em planos de alões nacionais, políticas e iniciativas, refletindo as diferentes realidades e capacidades que os seus países possuem (United Nations, s.d).

8.3.3 Noção de Desenvolvimento Sustentável

O desenvolvimento sustentável visa melhorar as condições de vida de todos, preservando o meio envolvente a curto e a longo prazo, tendo como objetivo um desenvolvimento economicamente eficaz, socialmente equitativo e ecologicamente sustentável (maletas, s.d).

8.4 Agenda 2030

A agenda 2030 (Portal Diplomático, 2019) surge em 2015 agregando 17 objetivos de desenvolvimento sustentável, esse objetivo tem por base os 8 Objetivos de Desenvolvimento do Milénio, que foram estabelecidos entre 2000 e 2015, que são:

- Erradicar a pobreza extrema e a fome;
- Alcançar o ensino primário universal;
- Promover a igualdade de género e a autonomização da mulher;
- Reduzir a mortalidade de crianças;
- Melhorar a saúde materna;
- Combater o VIH/SIDA, a malaria e outras doenças;
- Garantir a sustentabilidade ambiental;
- Criar uma parceria global para o desenvolvimento.

8.4.1 Quando surgiu a Agenda 2030

A agenda 2030 surge como um plano de ação para transformar o nosso mundo, ao desafiar a humanidade garantindo o seu bem-estar, a prosperidade económica e a nossa proteção ambiental. O principal foco da mesma são vários conjuntos de restrições, formando assim os 17 ODS que vão fornecer uma visão holística, resultando de interações entre eles podendo causar resultados divergentes. Essas interações são medidas através de indicadores, sinergias e trade-offs, que variam de país para país. (PortalDiplomático, 2019).

8.5 O que distingue a ODS local das outras iniciativas semelhantes

Os objetivos dos ODS é que diversas autarquias já entregam, de forma genérica ou em domínios específicos, nas suas políticas dada a necessidade de levar os ODS para quotidiano dos cidadãos, autarquias, empresas e organizações, todas as ações que contribuem para essa finalidade são necessárias e uteis.

A plataforma distingue das diversas iniciativas por 4 características principais (ODSLocal, 2020):

- Abrangência;
- Enraizamento espaço local (mobilização, participação e construção colaborativa);
- Conetividade (articulação direta da plataforma com as plataformas municipais);
- Acesso a informação e conhecimento inovadores e rigorosos (apoio institucional por parte de entidades publicas responsáveis, pela produção de informação).

8.5.1 Objetivos da Plataforma ODSLocal

Segundo o coordenador da ODSLocal, os tempos em que vivemos hoje, obrigam a dar importância a decisões imediatas, no entanto, não se pode impedir a capacidade de se pensar no futuro de forma minuciosa, contudo as ODS contribuem para isso ao definirem um horizonte estratégico. Portanto, para além dos objetivos que serão mencionados abaixo, esta plataforma tem como objetivo principal, ajudar que cada município mobilize esse horizonte estratégico (ambientemagazine, 2020).

- Motivar as comunidades locais para os objetivos da agenda 2030;
- Supervisionar a execução das metas dos ODS dos municípios através de indicadores que respeitem a proposta geral pela ONU;
- Incentivar a construção de “agendas municipais 2030” com desígnios definidos e concretos;
- Divulgação de projetos de grande importância, bem como boas praticas municipais, e alinhar os respetivos impactos nos ODS;
- Estimular parcerias para o desenvolvimento sustentável aos níveis municipais e intermunicipal;
- Facilitar a articulação entre a informação relativa aos ODS e os instrumentos de gestão e planeamento dos municípios;
- Facilitar a elaboração entre a informa relativa aos ODS e os instrumentos de gestão e planeamento dos municípios;
- Facilitar a elaboração dos relatórios municipais voluntários sobre o progresso dos ODS.

8.5.2 Os 17 ODS

A agenda 2030 está dividida em 5P´S: Pessoas, Planeta, Prosperidade, Paz, Parceria (United Nations, s.d). Dentro destas 5 categorias estão inseridos os 17 objetivos ODS, com o intuito de atuar em diferente áreas, como a erradicação da pobreza , segurança alimentar, agricultura, educação, saúde, igualdade de gênero, redução das desigualdades, energia, água e saneamento, padrões sustentáveis de produção e de consumo, mudança do clima, cidades sustentáveis, proteção e uso sustentável dos oceanos e dos ecossistemas terrestres, crescimento econômico inclusivo, infraestrutura, industrialização, entre outros (Estratégia ODS, s.d). Estes objetivos incluem metas que vão estimular ações durante os próximos anos (United Nations, s.d).

Figura 1. 17 Objetivos (ODSlocal)

8.5.3 Adesão na Plataforma ODSlocal

A sua adesão é feita através do portal, de base tecnológica, onde será possível visualizar e monitorizar os contributos e progressos de cada Município em relação aos ODS.

Nesta plataforma existem dois custos, um de 0€ numa pré-inscrição versão Base, que só tem direito ao acesso administrativo à área privada do Portal ODSlocal; Moderação de projetos; Atualização automática de indicadores de referência; Atualização automática de indicadores específicos ODSlocal; Participação em workshops e sessões colaborativas regionais; Acesso à conferência anual, selos e prémios ODSlocal; Integração na exposição mediática básica, e a um limite de 5 - Gestão de boas práticas nas funcionalidades avançadas, e com acesso básico ao helpdesk e apoio técnico. Por outro lado, temos o outro custo de 2.000€ numa pré-inscrição versão avançada, que tem tudo aquilo que a versão base têm, mas sem limite algum na Gestão de boas práticas, adicionando ainda um acesso personalizado ao helpdesk e apoio técnico; Gestão de indicadores específicos municipais; Gestão de equipa e utilizadores; Exportação de dados e gráficos; Relatório sinóptico anual; Integração na exposição mediática premium.

Após feita a escolha das versões, podem adicionar outros custos que variam entre os 5.000€ e os 20.000€ onde fornecem mais informações e acessos na plataforma (ODSLocal, 2020).

8.6 Como atingir os ODS

SGD Compass é um guia que apresenta 5 passos que é usado como orientação para as empresas, como podem alinhar as suas estratégias e de administrar a sua contribuição para conseguirem atingir os ODS. Esses passos são baseados no reconhecimento da responsabilidade de todas as empresas ao abrigo das legislações relevantes.

O SGD Compass foi desenvolvido com o foco nas grandes empresas multinacionais, enquanto as pequenas empresas e as outras organizações são estimuladas a utilizá-lo como fonte de inspiração e moldá-lo conforme for necessário (BCSG, 2021).

Figura 2. 5 Passos (SGD Compass)

8.6.1 Os ODS

Os ODS solicitam as empresas de toda a parte do mundo a desenvolver no desenvolvimento sustentável por meio dos investimentos que essas fazem, das soluções que elas desenvolvem e das práticas que elas adotam. Enquanto aumentam a sua contribuição positiva na agenda do desenvolvimento sustentável, os objetivos incentivam as empresas a diminuírem os seus impactos negativos (Generaly Assembly,2015).

A velocidade com que as empresas de todo o mundo aceitaram este desafio e desenvolveram modelos de negócios mais sustentáveis, desempenham um grande papel no sucesso do alcance dos ODS (SGDCompass, 2015).

8.6.2 Entender o Business Case

Consoante a entrega e o desenvolvimento de soluções para o alcance dos ODS, as empresas descobrirão novas oportunidades de crescimento e redução de riscos. As empresas podem utilizar os ODS como um quadro global para moldar, conduzir, comunicar e relatar as suas metas, atividades e as suas estratégias, tirando o proveito de uma serie de benefícios (SGDCompass, 2015).

1 Identificação de oportunidade de futuros negócios

Os desafios propostos pelo desenvolvimento sustentável global já estão a incluir oportunidades de mercado para as empresas que são capazes de o desenvolver, e entregam soluções inovadores:

Tecnologias inovadoras onde vão aumentar a eficiência energética, a energia renovável, o armazenamento de energia;

A substituição dos produtos tradicionalmente fabricados, e soluções de tecnologia que reduzam as emissões e resíduos;

Melhorar o atendimento das necessidades dos serviços (assistência médica, educação, energia, finanças).

Os ODS procuram mudar os fluxos de investimento tanto público e privado em direção aos desafios que representam. Esta mudança vai contribuir no futuro para o crescimento dos mercados e facilitará o acesso ao capital para as empresas (SGDCompass, 2015)

2 Aumentar o valor da sustentabilidade corporativa

Ao integrarem os princípios da sustentabilidade, as empresas podem proteger e gerar valor para elas próprias, como por exemplo, o aumento das vendas, desenvolver novos segmentos de mercado, melhorando a sua eficiência operacional, estimulando a inovação de novos produtos e reduzindo a rotatividade de funcionários (ambientemagazine, 2020).

Os esforços globais de todos os governos para alcançar os ODS, irão fortalecer os valores financeiros da sustentabilidade corporativa, podendo incluir (SDGCompass, 2015):

- A Criação de multas e imposto. Estes futuros movimentos fortalecerão incentivos econômicos para que as empresas utilizem recursos mais eficientes ou até mesmo mudarem para alternativas mais sustentáveis;
- As gerações mais novas, valorizam praticas empresariais inclusivas e responsáveis;
- A moral e a produtividade do funcionário podem-se fortalecer dentro de empresas que tem as medidas dos ODS presentes;
- Os clientes estão a basear as suas decisões de compra na sua perceção de desempenho de sustentabilidade da empresa, logo os ODS, podem ainda fortalecer ainda mais essa tendência.

3 Fortalecer as relações com outros atores e mantendo ritmo com o desenvolvimento de políticas públicas

As empresas podem se dedicar mais aos clientes, funcionários e as outras partes interessadas, alinham as suas prioridades com os ODS, possuindo uma vantagem maior de aumentar a confiança entre as partes interessadas, fortalecer a sua licença para operar, reduzindo os riscos legais, de reputação e outros riscos que possam aparecer

empresariais, e incorporar resiliência nos custos e nas exigências impostas pela futura legislação (SDGCompass, 2015).

4 Estabilizar sociedades e mercados

Nos ODS o investimento suporta bases importantes para o sucesso dos negócios. A correta implementação dos ODS ajuda a (ODSLocal, 2020).

- Tirar pessoas da pobreza, ampliando os mercados de consumidores;
- Fortificar a educação, promovendo funcionários especializados;
- Alcançar a igualdade de gênero;
- Sustentar que a economia global alcance de forma segura para fornecer os recursos essenciais;
- Viabilizar instituições responsáveis, assim como sistemas comerciais e financeiros regulamentados, deste modo reduzindo os custos e riscos do negócio.

5 Utilizar uma linguagem comum e uma finalidade compartilhada

A linguagem e a forma como será usada, ajudará as empresas a se comunicarem de uma forma mais consistente e efetiva com todas as outras partes.

As suas utilidades vão promover e ajudar a criarem parcerias mais efetivas com os governos, organizações de sociedade civil e outras empresas (SGDCompass, 2015).

8.6.3 Internalizar os ODS nas empresas

O SDG Compass é fundamentado na identificação da responsabilidade de todas as Organizações, independentemente da grandeza, setor, em cumprir toda a legislação importante e respeitar os direitos universais.

Em conformidade com os Princípios de Direitos Humanos do Pacto Global das Nações Unidas, o respeito aos Direitos Humanos é distinto da dedicação de uma empresa em apoiar e promover os Direitos Humanos. Todas as empresas têm a expectativa de evitar infringir os direitos humanos e que tratem quaisquer prejuízos que estejam envolvidos nas suas atividades. Este compromisso não pode ser compensado por qualquer esforço em possibilitar os direitos humanos ou o desenvolvimento sustentável.

Deverá ser dado prioridade aos impactos contrários nos direitos humanos ou risco, independentemente do custo ou benefício para os negócios. Porém, existe uma grande evidência de que os riscos para os direitos humanos tendem constantemente para os riscos de negócios, quando se trata de impactos mais graves dos direitos humanos (BCSDPORTUGAL,2016).

8.6.4 Internalizar os ODS nas empresas

Nem todos os ODS são importantes para todas as empresas.

Ao assumir uma abordagem estratégica para os ODS, a primeira tarefa deverá ser avaliar o impacto atual, potencial, positivo e negativo que as atividades da empresa têm na cadeia de valor dos ODS. Com isto, podemos identificar quantos impactos positivos existiram e quantos impactos negativos podemos evitar ou reduzir (ODSLocal, 2020).

1 Mapear a cadeia de valor para identificar áreas de impacto

Todas as empresas são incentivadas a fazer um mapeamento de alto nível para identificar áreas com grande probabilidade de impactos positivos ou negativos nas questões que os ODS representam, devendo dar importância aos impactos atuais e à probabilidade de impactos futuros (Almeida, 2019).

Com isto, as empresas vão avaliar cada segmento e tentar identificar as áreas que:

- As principais competências, tecnológicas contribuem de uma maneira positiva para a implementação de um ou mais ODS;

- As atividades da sua empresa direta ou indiretamente podem ter impactos negativos atuais ou potenciais em um ou mais ODS

2 Mapear a cadeia de valor para identificar áreas de impacto

Os mapeamentos das áreas com grande impacto ajudam a empresa a percecionar onde deverão focar os esforços. Para cada uma das áreas, é importante identificar um ou mais indicadores que expressam adequadamente a relação entre as atividades da empresa e a repercussão no desenvolvimento sustentável.

Com o propósito de entender como uma empresa projeta os ODS, é necessário compreender como as atividades empresariais convertem em impactos económicos, sociais e ambientais. Este modelo é um método de cinco passos para traçar uma direção a partir dos dados da produção, dos resultados, da atividade e dos impactos. Pode ser utilizado para compreender quais os dados a serem selecionados.

Depois de selecionar os indicadores adequados, a empresa deverá escolher uma combinação de indicadores que disponibilizam uma reflexão adequada ao desempenho e aos impactos numa determinada área. Isto integra a consideração de diferentes indicadores de resultados (que verificam os resultados e impactos) e os indicadores que antecipam os resultados e impactos.

O passo seguinte é identificar e selecionar os dados para cada um dos indicadores empresariais elegidos.

A aplicação dos sistemas e processos empresariais para a seleção dos dados, tornar-se-á mais eficiente que o desenvolver novos processos.

É sugerido à empresa que identifique os riscos de um falso relatório e estabeleça limitações para garantir a integridade das informações. A apuração interna e externa ajuda a aumentar a credibilidade dos dados (Simões, 2016).

3 Mapear a cadeia de valor para identificar áreas de impacto

A empresa deverá ter um conhecimento dos seus impactos atuais, negativos e positivos sobre o desenvolvimento sustentável. As considerações adicionais incluem a probabilidade de que a nova regulamentação, padronização, escassez de mercado, interrupções na cadeia de abastecimento, a pressão das partes interessadas ou a modificação da dinâmica de mercado ao longo do tempo poderá converter esses impactos negativos em custos ou em riscos para a empresa (Mendes, 2018)

Deverá ser avaliada a oportunidade para a empresa crescer ou obter vantagens a partir dos atuais ou potenciais impactos positivos em todos os ODS. É importante observar que a avaliação dos impactos e a determinação das prioridades não são processos científicos, mas exigem julgamentos subjetivos.

Recomenda-se que essa avaliação seja repetida periodicamente ou anualmente, para manter o controlo de como os impactos e as prioridades constantemente evoluem (Campos, s.d)

8.6.5 Estabelecer Metas

O estabelecimento de metas ajuda a promover e a identificar as prioridades da empresa.

Consoante o alinhamento dos ODS, as empresas podem estabelecer metas muito mais significativas e de uma forma mais eficiente (ODSLocal, 2020).

1 Definir qual a finalidade das metas e selecionar KPIs

As metas de sustentabilidade da empresa deverão ser orientadas pelas prioridades estratégicas identificadas nos pontos abordados anteriormente. Garante que as metas incluam oportunidades de conceber contribuições positivas para os ODS, assim como diminuir os impactos negativos atuais.

Ao longo dos anos, diversas empresas determinaram metas ambientais referentes a emissões de carbono e o uso de água e outros recursos naturais. Contudo, definir metas relacionadas com as dimensões sociais de desenvolvimento sustentável são pouco comuns, porque são questões desafiadoras em termos de determinação do sucesso. Apesar de serem desafios metodológicos, as empresas deverão estabelecer metas que satisfaçam as suas prioridades, considerando os aspetos económicos, sociais e ambientais do desenvolvimento sustentável.

A escolha de indicadores chave de performance (KPIs) é uma etapa importante para determinar metas que podem ser usadas como apoio para o monitoramento e comunicação do processo.

Para selecionar os KPIs é importante haver diversidade nos indicadores utilizados para avaliar os impactos.

A empresa deverá ser sempre aconselhada a selecionar os KPIs que abordam o impacto ou resultados da atividade. Por vezes pode ser difícil, devido à falta de dados relevantes e disponíveis.

Além dos KPIs poderá ser útil para a empresa identificar indicadores complementares para ajudar partes distintas do negócio e monitorar o progresso relacionado às metas (SGDCompass, 2015).

2 Definir a linha de base e selecionar o tipo de objetivo

É importante definir a linha de base para cada objetivo. A forma como a sua empresa define a linha de base pode impactar significativamente a probabilidade de alcançar um objetivo. É recomendado, portanto, ser transparente a respeito de como e porque uma linha de base específica foi escolhida. Após esses eventos, a linha de base deve ser recalculada.

A empresa deve decidir qual é o tipo de meta que pretende estabelecer. De um modo geral, as metas encaixam-se em duas categorias:

- Metas absolutas - as quais consideram apenas o KPI;
- Metas relativas (intensidade) - as quais comparam o KPI a uma unidade de produção.

As metas absolutas expressam melhor o impacto na sociedade, mas não consideram o crescimento da empresa. As metas relativas, por outro lado, medem mais precisamente o desempenho da sua empresa por unidade de produção (SDGCompass, 2015).

3 Estabelecer o nível de ambição

A empresa deve considerar cuidadosamente o nível de ambição em relação às metas estabelecidas, e a consulta com as partes interessadas internas e externas, para instruções. Metas ambiciosas podem criar impactos maiores e um desempenho melhor que as metas modestas. No entanto, o impacto dessas metas não é suficiente para tratar plenamente os desafios sociais e ambientais globais que o mundo enfrenta. Em reconhecimento disso, as empresas líderes começaram recentemente a estabelecer um método de fora para dentro para o estabelecimento dessas metas.

Apesar dos desafios metodológicos inerentes, os diversos métodos de dentro para fora, para o desenvolvimento de metas, alinhados com os ODS, podem ajudar a definir a liderança de sustentabilidade corporativa nos próximos anos.

A decisão do nível de ambição da empresa está fundamentalmente ligada ao estabelecimento do horizonte temporal para essas metas. O argumento para uma linha do tempo longa é estabelecer metas que representem um ponto decisivo para que a empresa crie um futuro significativamente diferente da realidade de hoje (SDGCompass, 2015)

4 Anunciar o compromisso com os ODS

Anunciar as metas e os objetivos devem ser ponderados em relação a um possível potencial risco de a empresa não conseguir cumprir as suas metas a tempo. Para evitar esse risco, a empresa tem de ter uma comunicação regular e transparente sobre todos os esforços do progresso atingidos, os que estão por atingir e dos desafios enfrentados.

Ao tornar essas metas publicas, pode-se tornar numa ferramenta de comunicação efetiva, em termos simples e práticos a respeito do desenvolvimento sustentável. Ao fazer isso, pode trazer melhorias, como inspirar funcionários, conseguir novas parcerias empresarias.

As empresas podem anunciar as metas que estão alinhadas com os ODS no website das Nações Unidas (ODSLocal, 2020).

8.7 Como atingir os ODS

A integração da sustentabilidade tem a capacidade de modificar todos os aspetos do negócio da empresa, envolvendo a oferta de produtos e serviços, os segmentos dos clientes, a gestão da cadeia de abastecimentos, a escolha da matéria-prima, redes de distribuição e transporte e o ciclo de vida do produto.

A empresas a trabalhar cada vez mais com parceiros para aumentar o seu alcance e impacto, com a finalidade de alcançar objetivos mútuos (Jardim, 2017).

8.7.1 As metas de sustentabilidade nos negócios

A liderança ativa dos CEO, é a chave para a integração do sucesso empresarial das metas de sustentabilidade.

Os papéis dos Conselhos de administração desempenham um reconhecimento forte na integração dessas metas nas estratégias de longo prazo, desempenhando um papel importante na integração dos objetivos nos critérios de recrutamento e remuneração da gestão executiva.

A empresa para se certificar que essas metas de sustentabilidade estão solidamente ancoradas nas organizações, existem dois princípios:

- A criação de processo direcionado às metas de sustentabilidade para ver se era valor para a empresa;

- Integrar as metas nas avaliações de desempenho, em remunerações, com incentivos adicionais.

Estas metas devem fazer parte do conjunto das metas financeiras, estratégicas e operacionais. Em última análise, as ambições de sustentabilidade também serão refletidas nas declarações de visão, missão e/ ou propósito da empresa (Mendes, 2018).

8.7.2 Incorporar a sustentabilidade nas funções

Conforme a natureza da empresa e os seus objetivos, algumas funções serão mais significativas do que outras. As metas relacionadas com os fornecedores têm uma maior oportunidade de atingir o sucesso se forem de responsabilidade do departamento que está responsável pela gestão da cadeia de abastecimentos.

O sentimento de propriedade individual pelo desenvolvimento em objetivos e metas ajudará na conquista do sucesso.

Diversas práticas estão envolvidas na melhoria da mudança organizacional e no apoio à integração dos negócios, desde o entendimento até a utilização do conhecimento e inspiração ligados aos relacionamentos com especialistas externos.

Para suportar o desenvolvimento e a implementação da estratégia da empresa, deverá se estabelecer conselhos de sustentabilidade com funcionalidade cruzada (SGDCompass, 2015).

8.7.3 Criação de parcerias

Numa pesquisa elaborada em 2014, 90% de uma amostra de 38.000 gerentes, concordam que questões de sustentabilidade abordadas não podem ser conduzidas isoladamente.

Esta avaliação do valor da colaboração é claramente inserida nos ODS, comos os 17 ODS delineando várias metas para parcerias (Simões, 2016)

Num modo geral, a empresa pode analisar pelo menos três tipo de parcerias:

- Parceria de cadeia de valor, onde as empresas combinam competências complementares, tecnologias e recursos, trazendo novas soluções para o mercado;

- Iniciativas setoriais, em conjunto com vários líderes da indústria elevam os padrões e as práticas para superar desafios em comum;

- Parcerias com partes interessadas, onde o governo, as organizações do setor privado agregam forças para enfrentar desafios.

Os ODS possibilitam reunir parceiros em volta de várias metas e princípios compartilhados. A criação de parcerias de desenvolvimento sustentável requer um alto grau ao comprometer as pessoas envolvidas.

Os parceiros devem ter a finalidade de estabelecer mútuas metas, impulsionar as competências essenciais, disponibilizar projetos, ter foco sobre os impactos, prever as necessidades futuras (Generaly Assembly, 2015).

8.8 Relato e comunicação

A maior parte dos governos, reguladores de mercado e bolsas de valores iniciaram políticas de relatório e regulamentos nos últimos anos. Atualmente, a maioria das maiores empresas do mundo divulga o seu desempenho e os impactos de sustentabilidade. Os ODS tornam esse nível de relato uma expectativa clara.

Para existir uma transição clara e mais significativa, o desenvolvimento de sistemas é essencial.

A comunicação entre as partes interessadas principais é importante porque o relativo efetivo cria confiança e sustenta a possível criação de valor.

O sucesso continuo existe quando o desenvolvimento dos padrões e do regulamento é central, melhorando assim a prática da divulgação.

Hoje em dia, as empresas estão a utilizar uma variedade de canais para comunicar a estratégia e desempenho da sustentabilidade. Os websites, os canais de midia social, eventos, rótulos de produtos e serviços, mercado e publicidade são alguns canais de formas efetivas que a empresa pode comunicar com as partes interessadas em sustentabilidade (SDGCompass, 2015).

8.8.1 Relato e comunicação efetivo

Para as empresas é importante utilizar padrões internacionalmente reconhecidos para os relatórios de sustentabilidade.

Levando em conta que o relatório de sustentabilidade evoluiu ao longo dos últimos anos, têm surgido inúmeros princípios fundamentais. Um princípio de contexto de sustentabilidade, é por exemplo, que direciona as empresas para apresentarem informações sobre o desempenho num panorama abrangente da sustentabilidade e com referência às condições e metas de desenvolvimento sustentável mais amplas. Os ODS fornecem uma estrutura para que as empresas compreendam o contexto de sustentabilidade.

Na elaboração de um relatório mais eficiente, as empresas são dirigidas a focar mais nas questões materiais. A questões materiais são definidas como aspetos económicos e impactos ambientais e sociais da empresa, sejam eles positivos ou negativos. Esta lista de questões eventualmente incluirá as prioridades estratégicas identificadas como

resultado do tópico falado anteriormente (4.2). Garante que seja mencionado no relatório como a empresa cumpre as suas responsabilidades sobre os ODS, e como utiliza as suas competências tecnológicas e soluções para auxiliar o alcance dos ODS.

Para além disso, um relatório eficiente será capaz de obter questões de grande importância às partes interessadas. Isto significa responder aos interesses, expectativas e preocupações pelas partes interessadas, com relação às ações da empresa e resposta aos ODS.

A matriz é um formato eficaz de detetar a avaliação do relatório, em que as áreas prioritárias, são colocadas com a relação à importância dos impactos económicos, ambientais e sociais da empresa (Mendes, 2018)

8.8.2 Comunicação a respeito do desempenho dos ODS

OS ODS contribuem para uma linguagem comum. O seu papel no desenvolvimento sustentável pode ser útil para estabelecer a narrativa de relatórios, de divulgações de desempenho da empresa na atuação desse desenvolvimento.

As empresas já estão a comunicar-se entre si, sobre os tópicos dos ODS, tais como as mudanças climáticas, a sustentabilidade da água ou do emprego.

A cada ODS identificado como relevante, as empresas podem disseminar (ODSLocal, 2020):

- O porquê de ODS ser identificado como relevante;
- Os impactos positivos, negativos ou significativos relacionados com esse ODS relevante;
- Os seus objetivos para o ODS relevante e os seus progressos realizados na sua obtenção;
- As suas estratégicas e práticas dos impactos relacionados aos ODS.

Os pontos de partidas importantes, são a definição de KPIs e outros indicadores para o processo de avaliação dos impactos e estabelecimentos de metas.

Ao permitir relatórios a respeito dos impactos desfavorecidos, marginalizados ou vulneráveis, é importante o uso desses indicadores, onde permitem a desagregação por critérios sócios econômicos, como por exemplo: sexo, idade, raça, etnia, deficiência, entre outros...

Os ODS trabalham com muitas variantes em conjunto para alcançar o desenvolvimento sustentável em todas as suas dimensões (Jardim, 2017)

8.9 O estudo empírico

8.9.1 Comunicação a respeito do desempenho dos ODS

Conhecer a agenda 2030 e perspetivar formas de atingir os ODS. Recolher perceções de agentes regionais relevantes para o desenvolvimento sustentável acerca dos ODS e concretamente sobre ODS locais.

8.9.2 Metodologia

A abordagem metodológica seguida privilegiou o estudo qualitativo. Efetivamente, o estudo prosseguido pode caracterizar-se por ser um estudo exploratório, baseado na recolha de dados bibliográficos sobre os ODS na sua abordagem local. O instrumento de recolha de dados que apresentamos e cujos dados vamos analisar, consiste numa entrevista semiestruturada realizada a um informante privilegiado (Quivy & Campenhoudt, 1998), sobre o assunto que aqui abordamos. Neste tipo de entrevista concretizamos a possibilidade de o entrevistado discorrer sobre o tema proposto, seguindo um conjunto de questões previamente definidas, mas num contexto se aproxima muito de uma conversa informal (Lousã, Santos &Cabral, 2018). O nosso entrevistado é presidente de uma instituição de ensino superior situada na área do concelho do Porto, e também é próximo a um organismo intermunicipal de coordenação de desenvolvimento regional no norte de Portugal, vocacionada para o desenvolvimento integrado e sustentável do norte do país, e contribuidora da competitividade e coesão do território nacional. O resultado da entrevista foi sujeito a análise de conteúdo, técnica utilizada para investigação de dados qualitativos (Bardin, 2002, p. 38). A análise de conteúdo permitiu a interpretação dos dados, após transcrição das entrevistas e categorização dos conteúdos (Guerra, 2016). O material escrito foi agrupado segundo categorias pré-estabelecidas no processo de análise dos dados.

8.9.3 Categorias de análise

Dimensões

- Informação sobre desenvolvimento sustentável;
- Informação sobre ODS, ODS locais, e plataforma ODS local;
- Relacionar projetos em concurso, em execução e concluídos por relação aos ODS (locais).

Indicadores

- Conhecimento de linguagem, termos, conceitos, associados ao tema;
- Referência à plataforma ODS local;
- Mencionar aspetos concretos de projetos participados (com os quais tem envolvimento) relacionados aos ODS.

8.9.4 Principais resultados

Segue-se a análise de conteúdo realizada às respostas obtidas junto do entrevistado (ver quadro 1 anexo).

- O que é o desenvolvimento sustentável para si?

Relativamente esta questão, a resposta vai no sentido da afirmação da necessidade de um equilíbrio entre a atividade humana e os recursos existentes, assente na consciência da necessidade da sustentabilidade no planeamento e concretização da ação humana nos territórios.

Verificamos a existência de sensibilização para os assuntos qie integram a agenda 2030, para a questão do desenvolvimento sustentável, com a menção a linguagem, termos e conceitos associados ao tema.

- Sabe em que consistem os ODS?

O conteúdo recolhido vai no sentido de afirmar o conhecimento dos ODS, mas não de forma pormenorizada, denotando-se, assim a necessidade de mais informação sobre os temas específicos abordados.

- Considera que os ODS são importantes?

O conteúdo recolhido vai no sentido de demonstrar a relação direta que pode ser feita em termos de objetivos e preocupações programáticas. Afirma-se a maior importância relativa de alguns desses objetivos, quando comparados com outros. Não se verifica a referência à plataforma ODS local.

- Por que as organizações (empresas) devem optar por seguir /escolher os ODS na concretização das suas estratégias?

O nosso entrevistado expressa que, na generalidade, as organizações aderem a tendências de gestão por relação às tendências históricas vividas. Deduz-se que as organizações estão predispostas ao trabalho em rede, numa logica reticular e de desenvolvimento integrado. Não se verifica a referência a projetos concretos em curso.

- Qual o nível de sensibilização das organizações, publicas e privadas, implantadas localmente /regionalmente para o seguimento?

Afirma-se a recetividade ao conjunto de ODS e aos ODS locais, numa perspetiva de vontade de integrar dinâmicas sustentadas e de trabalho em rede, envolvendo a instituição que preside.

8.10 Conclusões

Ao longo das últimas décadas, as pressões sobre o ambiente global tornaram- se evidentes, fazendo erguer uma voz comum pelo desenvolvimento sustentável. Essa estratégia requer um novo enquadramento mental e novo conjuntos de valores.

Com este trabalho, podemos concluir que a aprovação dos ODS em 2015 expressa a forma como a globalização mudou os contextos reais e o modo como estes contextos reais estão a mudar as regras do jogo.

Neste artigo foi abordado a plataforma ODSLocal que contribui para que os municípios atinjam o desenvolvimento sustentável em diferentes âmbitos: económico, social e ambiental. Adequa-se ainda como fonte de informação para planeamento, gestão e tomada de decisões, contribuindo para a capacitação de gestores públicos municipais e organizações da sociedade civil nos vários municípios.

Mencionamos os diversos passos a tomar para atingir os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, identificando as oportunidades futuros negócios, definindo as prioridades, estabelecer metas, a integração.

Em suma, os ODS estão ligados à necessidade de discutir globalmente temáticas relacionadas à biosfera, sociedade e economia. Questões como erradicação da pobreza, combate à fome e igualdade de género.

O levantamento empírico vai no sentido de confirmar a necessidade de mais formação e de forma mais alargada sobre os assuntos visados no estudo, no sentido da concretização de uma estratégia integrada de execução de ODS.

8.11 Referências

Agenda 2030. (outubro de 2019). Obtido de Portal Diplomático: https://www.portaldiplomatico.mne.gov.pt/politica-externa/temas-multilaterai s/agenda-2030

Almeida, V. (outubro de 2019). Cadeia de valor: o que é, para que serve e exemplo de aplicação na gestão de processos. Obtido de Euax Consulting: https://www.euax.com.br/2019/10/cadeia-de-valor/

Ambiente Magazine (s.d.). Odslocal pretende levar os ods a todos os municípios do país e facilitar a sua concretização. Obtido de https://www.ambientemagazine.com/odslocal-pretende-levar-os-ods-a-todos-os-municipios-do-pais-e-facilitar-a-sua-concretizacao/

Bardin, L. (2002). Análise de Conteúdo. São Paulo: Edições 70.

Campos, M. (s.d.). Desenvolvimento sustentável. Obtido de Mundo Educação: https://mundoeducacao.uol.com.br/geografia/desenvolvimento-sustentavel.htm

Guerra, I. C. (2016). Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso. Lucerna: Principia Editora.

Kronemberger, D. (março de 2019). Os desafios da construção dos indicadores ODS globais. Obtido de Ciência e cultura: http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?pid=S0009-67252019000100012&script=sci_arttext&tln g=es

Lousã, M., Santos, J., & Cabral, A. (2018). Como Fazer Trabalho Académicos. Porto: Porto Editora. ISBN: 978-972-0-34040-5

Mendes, G. (17 de janeiro de 2018). Os desafios e vantagens da sustentabilidade empresarial aplicada. Obtido de Sustentável Blog: https://cebds.org/sustentabilidade-empresarial/# .YPms9qiSnIV

ODSLocal (s.d.). Obtido de: https://odslocal.pt/

Quivy, R.; Campenhoudt, L. (1998). Manual de Investigação em Ciências Sociais. (2ª ed.). Lisboa: Gradiva.

SDG Compass – Guia para alinhar as estratégias empresariais com os ODS. (4 de fevereiro de 2016). Obtido de BCGD: https://bcsdportug al.org/sdg-compass-guia-para-alinhar-estrateg ias-empresariais-com-os-ods/

SGD Compass. (s.d.). Diretrizes para implementação. Obtido de

Simões, R. (Julho de 2016). A importância do planeamento estratégico como. Obtido de https://eg.uc.pt/bitstream/10316/4251 7/1/Ana%20Rita%20Sim%C3%B5es.pdf

Quadro 1: Problemática teórica, questões e análise de conteúdo de respostas obtidas

Fonte: Elaboração própria

Questões de pesquisa	**Categorias de análise**		**Questão Realizada**	**Conteúdo obtido (Frases e palavras)**
	Dimensões	**Indicadores**		
Sensibilização para a temática do desenvolvimento da agenda 2030	Informação sobre desenvolvimento sustentável	Conhecimento de linguagem, termos, conceitos, associados ao tema	O que é o desenvolvimento sustentável para si?	*"Todo o desempenho tem que ser, numa perspectiva regional. Deverá haver uma lógica de equilibro entre a paisagem (Território) e o desempenho que o homem tem nesse território. Ou seja, a sustentabilidade é o bom senso do ser humano a trabalhar no seu território. Alguns autores mencionam que o homem tem o poder no território, desde o plantar a árvore, até à sua construção, desde a fase de regar até à fase final, onde deverá ter em atenção a esse equilíbrio. O seu impacto pode ser positivo ou negativo, seja qual for o resultado será sempre a responsabilidade do ser humano. No entanto, a*

				sustentabilidade está no equilíbrio entre o uso e abuso."
Conhecimento de ODS em geral e de ODS locais em particular	Informação sobre ODS, ODS locais, e plataforma ODS local	Referência à plataforma ODS local	Sabe em que consistem os ODS?	*"Eu não consigo, porque eu não os conheço pormenorizadamente."*
			Considera que os ODS são importantes?	*"Quando falamos em objetivo falamos em preocupações, esses objetivos procuram desdobrar preocupações e encontrar as suas soluções. São fundamentais, sendo que uns são mais importantes que outros, não consigo criar ligação entre eles, tendo apenas um vago conhecimento deles."*
Importância programática da agenda 2030, trabalho em rede, desenvolvimento nacional e regional integrado	Relacionar projetos em concurso, em execução e concluídos por relação aos ODS (locais)	Mencionar aspetos concretos de projetos participados (com os quais tem envolvimento) relacionados aos ODS	Por que as organizações (empresas) devem optar por seguir /escolher os ODS na concretização das suas estratégias?	*"São logicas de bom senso, não esgotam, mas ajudam. Estas medidas são ajudas que foram criadas por um conjunto de pessoas que elencaram e organizaram que no ajudem a pensar. Concordamos com todas? Sim, existem algumas mais que outras, mas são absolutamente determinantes"*
			Qual o nível de sensibilização das organizações, publicas e privadas, implantadas localmente /regionalmente para o seguimento de uma estratégia global de prossecução de ODS?	*"Não sei responder, porque estamos a falar de um conjunto de estruturas de mais diversas, com preocupações diferentes. Se fosse implementado na nossa faculdade (Ispgaya), não consegue mexer nesses 17 objetivos, mas, apadrinha e concorda e desenvolve quanto possível. Existe um ambiente favorável ao reconhecida da importância deste tipo de situação. E há empenho em participar tanto quanto possível."*

INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO

1. À procura da equação CX: existe uma receita para conquistar e fidelizar o consumidor?

Hugo Miguel Carvalho, João Carlos Santos
ISCIA – instituto Superior de Ciências da Informação e Administração, Aveiro, Portugal
hmc@iscia.edu.pt;jcs@iscia.edu.pt

1.1 Resumo e *Abstract*

O neuromarketing, é um tema ainda pouco explorado apesar da sua crescente relevância, materializa-se como mais uma nova ferramenta para os profissionais de comunicação utilizarem e se apoiarem, ampliando a procura por uma compreensão mais visceral sobre o comportamento do consumidor. Há cada vez mais investigadores e agências a associar a neurociência às suas atividades profissionais, aperfeiçoando métodos de investigação na expectativa de atingir resultados com base em evidencias. Partindo dos pressupostos apresentados, este trabalho tem como objetivos analisar a importância do neuromaketing e das suas ferramentas para a difícil análise do comportamento do consumidor. O futuro imediato é criar uma chave inconsciente que transforme marcas em hábitos diários ou semanais. Estamos a caminho do "Neuro CX" ou do Neuro Customer Experience.

Palavras-chave: Neuromarketing, comportamento, consumidor, futuro

Abstract

Neuromarketing is a topic that is still little explored despite its growing promotion, it materializes as yet another new tool for communication professionals to use and support each other, expanding the search for a more visceral understanding of consumer behavior. There are more and more researchers and agencies to associate neuroscience with their professional activities, perfecting research methods in the search for results based on evidence. Based on the assumptions, this work aims to analyze the importance of neuromarketing and its tools for a difficult analysis of consumer behavior.

Keywords: Neuromarketing, behavior, consumer, future

1.2 Introdução

O sucesso de uma marca depende diretamente de como esta inspira o consumidor a compreender essa mesma marca. Então, o que dita a consciência dessa mesma compreensão? Resumidamente, o nosso cérebro. Diferentes partes do nosso cérebro têm diferentes funções (inteligência, memória, emoções, entre outras) e por tal conseguir apelar direta e vigorosamente a qualquer uma delas pode ajudar as marcas a conquistar mais clientes e a reter os existentes. Nenhum indivíduo se torna inerentemente um promotor, detrator ou mostra-se passivo perante uma

marca. Existe algo na experiência que a marca oferece que os leva a assumir uma dessa função específica. O neuromarketing procura identificar quais os aspetos na experiência que permitem tornar o consumidor num promotor ou reconquistar novamente este como um consumidor leal.

Com o neuromarketing estabeleceu-se a união entre a neurociência e o marketing pronta a abrir novas possibilidades na procura constante de entender o comportamento do consumidor (Camargo, 2010) e a sua inata vulnerabilidade quanto ao próprio cérebro e consequentes influências externas (Lindstrom, 2018). Este recente ramo de estudo defende o estabelecimento de uma conexão entre o cérebro humano e o marketing de uma marca. A perceção que uma marca cria, a emoção que ela evoca no cliente, tudo depende de como e o que o cérebro dita.

1.3 Conceito e propósito do Neuromarketing

Enquanto a economia da experiência transforma-se em economia de valores e emoção, o neuromarketing oferece respostas sobre as perceções profundas do cliente necessárias para impulsionar a evolução da experiência do cliente em áreas especificas e a reduzir a lacuna existentes nessa experiência. A realidade dessa lacuna é que, embora 80% das empresas sintam que oferecem ótimas experiências ao cliente, apenas cerca de 8% dos clientes concordam. (Maday, 2020). O Santo Graal do marketing sempre foi entrar na cabeça do consumidor.

O neuromarketing é assim o estudo científico de como o cérebro responde à marca e à publicidade, usando perceções da neurociência, economia comportamental e psicologia social, aplicando-as para medir e melhorar a eficácia do design de produtos, marcas e práticas de marketing. Segundo Carvalho & Rodrigues (2012), todas as relações neurofisiológicas podem ser: recolhidas, medidas e analisadas, e desta forma, a neurociência e as suas técnicas e métodos podem colaborar com o marketing que estuda a essência do comportamento do consumidor. É a união do marketing com a ciência, e tem sido considerado como uma chave para a compreensão da lógica do consumo, que visa entender os desejos, impulsos e motivações das pessoas através do estudo das suas reações neurológicas a determinados estímulos externos. (Lewis and Brigder, 2001). Lindstrom (2009), vai mais longe e menciona mesmo que se trata de “um estranho casamento entre o marketing e a ciência, (…) é a chave para aquilo a que chamo a biologia do consumo, os pensamentos, ações e desejos subconscientes que motivam as decisões de consumo que tomamos diariamente” (Lindstrom, 2009, p.13).

Concebido através de pesquisas cientificas com instrumentos médicos, como por exemplo: biométricos (Eye Tracker, facial expression. recognition, skin conductance, frequência cardíaca respiratória, eletrocardiografia) neurométricos (eletroencefalografia, ressonância magnética) psicométricos (escala de intensidade, escala de concordância, escala de emoções, entre outros), o neuromarketing procura evidenciar através de investigação o mix de caráter racional e emocional dos consumidores, que os remetem a tomar determinadas decisões de compra.

Com o início de uma nova década, a tecnologia de marketing está a mover-se rapidamente, enquanto os interesses e comportamentos do consumidor estão a tornar-se difíceis de prever. A promessa de usar tecnologias da ciência

do cérebro, como FMRI e EEG, e conseguir revelar reações emocionais inconscientes que os consumidores não são capazes de articular, resolveria este problema. A pesquisa em neurociência e ciência comportamental começou a alimentar novas técnicas para estudar e influenciar as emoções humanas.

1.3.1 Em busca do consciente

O princípio organizador do cérebro é minimizar a ameaça e maximizar a recompensa. Isso significa que o cérebro está constantemente (cinco vezes por segundo) a varrer o ambiente, em busca de estímulos que possam detetar ameaças ou recompensas. David Rock, (2020) explica que os estímulos associados a emoções positivas e recompensas desencadeiam uma resposta de confiança e avanço; estímulos associados a emoções e experiências negativas serão vistos como uma ameaça e desencadearão uma resposta de prevenção ou evitamento.

Essas respostas não são puramente mentais ou comportamentais. Os dados reunidos por meio da mensuração da atividade cerebral mostram que as ameaças a qualquer uma das preocupações sociais, desencadeiam uma resposta fisiológica semelhante a uma ameaça física. As mesmas respostas neurais que nos conduzem em direção à comida ou nos afastam de predadores são acionadas pelas mesmas perceções que temos sobre a forma como somos tratados por outras pessoas (Rock, 2020). Ser excluído, por exemplo, ativa respostas neurais semelhantes ao fato de estar com fome. Ameaças ao nosso estado aumentam o nível de cortisol, que também está associado à privação de sono e ansiedade crónica. Nos testes de ressonância magnética, a falta de clareza e a imprevisibilidade iluminam as mesmas áreas do cérebro que a dor física.

Fig1. Diferentes consequências comportamentais e psicológicas associadas a ameaças e recompensas

A motivação ou incentivo podem ser desencadeados por estímulos que não podem ser relatados pelo consumidor. Embora o consumidor não tenha a capacidade de discriminar quais as dimensões relevantes dos estímulos subliminares, estes provocam efeitos motivacionais ou dissuasores. A saber, o estímulo subliminar positivo tem a capacidade de mudar o comportamento, através de valores recompensadores por meio de associações com certas memórias e de influenciar as escolhas no sentido de assumir riscos vantajosos.

No entanto, comparados com os estímulos subliminares, os estímulos conscientemente produzem efeitos quantitativamente maiores e, ocasionalmente, demonstram diferenças qualitativas, como a melhor adaptação

imediata à reversão dos significados do estímulo e a uma melhoria nas curvas de aprendizagem. (Pessiglione et al., 2011). Referimos igualmente que informações não conscientes podem afetar o comportamento por vários segundos, sugerindo que existe um sistema genuíno de memória não consciente que armazena informações em estados cerebrais de "atividade silenciosa" por meio de mudanças transitórias nos pesos sinápticos (Rübutschek, 2018).

Esta informação retida não conscientemente parece depender da atividade neural persistente no córtex frontal e occipital e pode envolver mais processos de controlo cognitivo durante o reconhecimento da memória (Bergström and Eriksson, 2017). O cérebro humano é capaz de traduzir incentivos subliminares em ações. Os processos de motivação subliminar são sustentados pelos gânglios de base ventrais, sob a influência da dopamina (Pessiglione, 2011).

Os consumidores tomam a maioria das suas decisões utilizando o pensamento intuitivo em vez do pensamento racional. O pensamento intuitivo depende de heurísticas e preconceitos inconscientes para tomar decisões com eficiência e, como resultado, o consumidor tende a ser mais afetado por perdas do que por ganhos e prefere simplicidade em vez de complexidade; é afetado pelos seus atuais estados emocionais e viscerais e é fortemente influenciado por aqueles ao seu redor, de forma a tomar decisões com base no contexto e no julgamento das suas experiências passadas e futuras.

A teoria freudiana e a moda da disseminação subliminar popularizaram a visão de que podemos ser motivados contra a nossa vontade consciente. Vale a pena apontar algumas diferenças em relação ao conceito de motivação e de incentivo subliminar. Na verdade, os impulsos motivacionais na teoria freudiana vêm de dentro, não do exterior. Freud (1914) descobre algo que denomina de pulsão, simbolicamente, algo que nasce no corpo e procura posicionar-se entre a carne e o espírito, no fundo do inconsciente, sendo caracterizada como uma exigência ao psíquico. Lacan (1938) aproxima a pulsão do campo da linguagem e afirma ser esta uma procura de significado pelo ser humano (Silva, 2010).

O casamento da linguística saussurreana com a psicanálise freudiana promove uma nova perspetiva para o entendimento da comunicação e do marketing. Mas como? Basicamente porque a exigência da pulsão, feita ao psíquico, torna-se excitação que procura um sentido e uma representação, podendo realizar-se através da narratividade da linguagem e dos símbolos. Em busca do sentido, a pulsão visualiza na linguagem a sua forma de articulação com o exterior e a condição primordial para a elaboração e concretização do desejo (Silva, 2010).

Por seu lado, a sublimação deve ser entendida como uma das formas de satisfação pulsional e também um dos quatro destinos da pulsão, a saber: recalque, transposição ao contrário e narcisismo. Consideramos somente a sublimação e, o narcisismo porque são estes os destinos pulsionais que melhor se enquadram na interação humana com o marketing. É na relação da pulsão com os seus destinos que compreendemos a sua ligação com os processos de significação intencional, típicos do marketing e publicidade (Silva, 2010).

Quando Lacan (1938) preconiza a união entre linguagem e inconsciente, passamos a compreender a pulsão como uma procura simbólica de significado e uma consequente satisfação obtida através do gozo. No entanto, este gozo deve ser entendido como uma forma subjetiva da satisfação pulsional, porque existe sempre uma insatisfação latente e viciosa no ser humano. Para o ser humano, não existe satisfação plena, pois sempre existirá uma falta que clama por um sentido a mais, algo aproveitado pelo marketing e publicidade. A sublimação, enquanto destino e modo de realização do desejo, incorpora o gozo e consequente a construção de desejos. Segundo Freud (1914), o desejo é uma forma de transformação da exigência pulsional numa atividade simbólica – que pode ser o consumo. Para Bauman, no mundo do consumo, o desejo necessita ser renovado e experimentado até ao extremo. Para entendermos a relação entre consumo e ser humano, devemos entender este um a partir de uma ótica que integra cultura, subjetividade e linguagem como fatores constitutivos da formação psíquica do indivíduo. O tal ser humano narcisista está em busca interminável de si mesmo, completamente à deriva e disponível às flutuações e fluxos das diversas formas de comunicação (Silva, 2010).

O marketing compreende perfeitamente que a identidade humana não é mera essência, nem um dado ou um fato. A identidade não é fixa, estável, coerente, unificada, permanente, homogénea, definitiva, acabada, idêntica ou transcendental. A identidade é uma mera construção, um ato teatral da psique. Por isso manifesta-se com sendo instável, fragmentada, inconsistente, inacabada; procurando a satisfação continua dos desejos nas estruturas discursivas e narrativas fornecidas pela comunicação (Silva, 2010). O marketing e a publicidade usam narrativas que exploram a socialização pela culpabilidade (libertação da repressão e controle pulsional) ou socialização pelo gozo (promover a emoção, o prazer, os estímulos diversos e efémeros, o ser admirado, reconhecido e amado).

Além disso, os estímulos subliminares nunca influenciaram o comportamento humano de uma forma que não fosse desejável para os sujeitos. Ou seja, se eles estivessem cientes dos estímulos, os sujeitos teriam se comportado de forma semelhante, e até mesmo amplificada. Ou seja, parece não haver valor para a marca em subliminar as suas mensagens, pois apenas reduziria o seu impacto no comportamento do consumidor. Por outro lado, não se sabe quanto tempo durariam os efeitos da disseminação ou condicionamento subliminar (Pessiglione et al., 2011). Isto coloca de parte, alguns dilemas éticos que surgiram contra o neuromarketing.

No entanto, é verdadeiro que na experiência do consumidor, em cada 10 decisões de compra que o consumidor médio opta, mais de 9 são selecionadas de forma inconsciente (Zaltman, 2003).

O ser humano possui uma capacidade notável de aumentar o seu desempenho quando é mais importante - por exemplo, quando recompensas valiosas estão em jogo. Diariamente, o ser humano assinala decisões sobre quais as recompensas que pretende ter e qual o grau de esforço que deve investir para tentar obter essas recompensas. Em resposta a tais decisões, as pessoas preparam e executam as ações que esperam ser instrumentais para obter as recompensas desejadas. Permitir que o consumidor obtenha o que deseja e precisa, percebendo esta interface de recompensa-desempenho é fundamental para qualquer marca perceber a verdadeira motivação e comportamento humano.

Mas, sabemos igualmente que os sinais de recompensa são inicialmente processados nos sistemas cerebrais ontogeneticamente antigos, subcorticais, que operam independentemente da perceção consciente. O valor das recompensas é inicialmente codificado por uma rede de recompensa subcortical que inclui o corpo estriado[1] (um dos núcleos de base do diencéfalo), uma estrutura que provavelmente não está envolvida na produção da perceção consciente. Esta rede subcortical tem extensas projeções para muitas áreas corticais de nível superior envolvidas no comportamento dirigido a um objetivo. Quais dessas particulares áreas corticais são ativadas depende da necessidade específica (por exemplo, motora ou cognitiva). Desse modo, o processamento inicial de recompensa (ou seja, processamento de recompensa sem perceção consciente) tem o potencial de aumentar o desempenho numa ampla gama de tarefas para alcançar objetivos – onde se inclui o consumo.

Depois de serem processados neste estágio inicial (ou seja, inconscientemente), os estímulos de recompensa podem ser processados de forma mais completa. Ou seja, quando os estímulos são atendidos por um longo período, desencadeiam a atividade sustentada num conjunto amplamente distribuído de neurónios corticais. Ou seja, as consequências de desempenho do processamento total da recompensa (consciência) diferem daquelas do processamento inicial de recompensa (inconsciente) quando diferentes fontes de informações relacionadas à tarefa e à recompensa precisam ser integradas. Assim, o processamento de recompensa inicial e total têm consequências distintas quando o bom desempenho da tarefa depende de decisões estratégicas e flexíveis (Zedelius, 2014).

No novo cenário tecnológico de hoje, tornou-se mais fácil recompensar essa parte do cérebro subconsciente e influenciar o comportamento (Trainor, 2014).

No entanto, devem entender os seguintes pontos:

- Em primeiro lugar, em contextos relativamente simples, tanto as recompensas percebidas tanto de forma consciente quanto inconsciente podem melhorar o desempenho, influenciando as decisões da pessoa para um maior esforço e aumentando a sua preparação para realizar bem a tarefa (Zedelius, 2014).
- Em primeiro lugar, em contextos relativamente simples, tanto as recompensas percebidas tanto de forma consciente quanto inconsciente podem melhorar o desempenho, influenciando as decisões da pessoa para um maior esforço e aumentando a sua preparação para realizar bem a tarefa (Zedelius, 2014).
- Em segundo lugar, o processamento inconsciente de recompensas é bastante limitado quando se trata de melhorar o desempenho de forma estratégica e eficiente em contextos mais complexos. Essa limitação torna-se aparente durante a tomada de decisões, preparação de tarefas e execução de tarefas. Ao investigar os efeitos das recompensas sobre a tomada de decisões, descobriu-se que o processamento de recompensas consciente, em comparação com o inconsciente, permite decisões de desempenho mais

[1] Curiosamente, uma das áreas mais afetadas pelas demências, Alzheimer, Parkinson, doença de Huntington, epilepsia, e problemas na coordenação motora (discinesias). Também parece estar associado à síndrome de Tourette, ao Transtorno Obsessivo Compulsivo (por exemplo, compulsão por compras) e transtorno afetivo bipolar

estratégicas, em linha com informações contextuais sobre requisitos de esforço e capacidade de recompensa. Ou seja, uma recompensa subliminar origina uma mudança no estado do sistema neurocognitivo (que aumenta a capacidade ou prontidão para consumir), em vez de sugerir um meio de obter a recompensa e instigar a uma ação de consumo estratégica (Zedelius, 2014). Para a marca que pretende um consumo que não apele à razão, o processo de recompensa deve ser inconsciente.

- Em terceiro lugar, ao investigar os efeitos das recompensas na preparação da tarefa, o processamento consciente em comparação com o inconsciente permite uma adaptação mais flexível das estratégias de desempenho. Ao investigar os efeitos das recompensas na execução da tarefa, consciente, mas não inconsciente, o processamento da recompensa leva as pessoas a recrutar esforço adicional para recompensas de alto valor durante a execução da tarefa. Adicionalmente, a perceção consciente de uma recompensa e a capacidade de refletir sobre esta causam esses decréscimos no desempenho, porque o processo de reflexão pode interferir na capacidade de realizar outra tarefa ao mesmo tempo (Zedelius, 2014). Para a marca que pretende um consumo que apele à razão, a recompensa deve ter um alto valor e resistir a um processo mais demorado de reflexão do consumidor, dado que este adota um comportamento mais flexível, mas igualmente mais estratégico e eficiente. Uma recompensa valiosa também pode causar reações inconscientes, com o aumento da excitação fisiológica.

Se a marca conseguir identificar a necessidade não expressa e desconhecida pelo cliente, que este tem dentro de si antes de investir no seu produto ou serviço, estará a facilitar-lhe a escolha perante a diversas opções, porque este inconscientemente irá reconhece os benefícios que a sua marca lhe traz (Bhat, 2016).

Existem várias abordagens para entender os comportamentos e atitudes dos quais os próprios consumidores não estão cientes. Uma é verificar as crenças declaradas com o comportamento real. Por exemplo, muitos consumidores relatam lidar com marcas concorrentes e comparar preços. No entanto, as observações revelam que eles não procuram alternativas para a marca escolhida. Outra opção usa medidas fisiológicas ou de latência de resposta. Isso costuma revelar que o que os consumidores realmente acreditam ou pensam, medido por reações físicas inconscientes, contradiz o que eles dizem quando questionados diretamente. Outra abordagem muito produtiva é estudar as metáforas que os consumidores usam para expressar os seus pensamentos e sentimentos. Isso envolve uma sondagem profunda em entrevistas individuais para os significados ocultos contidos nas suas metáforas. (Zaltman, 2003).

A mente inconsciente do consumidor é o cofre das respostas que procuramos. Por exemplo, aprender que um dispositivo de comunicação ou mesmo um produto de cuidados pessoais invoca pensamentos e sentimentos profundos sobre os laços sociais pode ser muito útil para os especialistas em I&D. No caso de um dispositivo de comunicação, isso sugere que as experiências táteis de vínculo social sejam "engendradas" por meio do design de como o produto é agarrado pela mão e da escolha do acabamento no material de alojamento do dispositivo. No caso de um produto de cuidados pessoais, podem ser usados cores e aromas que evocam experiências de vínculo social. Em ambos os casos, a ideia básica de conexão é central para a proposta de valor do produto e se torna uma

base mais profunda para o desenvolvimento da estratégia de marketing do que, digamos, superioridade técnica ou benefícios duradouros. Embora os últimos atributos sejam importantes, é porque atendem às necessidades mais profundas de conexão ou vínculo social. (Zaltman, 2003).

A ligação entre inconsciente e sentidos é facilmente demonstrada. Um outro fator a reter é que a maioria das decisões de compra acontece em menos de 2,5 segundos. A pesquisa de Brain scanning mostra que os visitantes de um site tomam a decisão de ficar ou sair em 600 milissegundos (Trainor, 2014).

Vejamos um exemplo conhecido por todos. Muitas vezes, o consumidor é atingido pelo paradoxo da escolha, permanecendo parado, incapaz de decidir a que restaurante pretende ir. Muitas vezes, podemos passar uma ou duas horas a refletir sobre o local para onde desejamos ir, e em seguida, acabamos por ir para um de nossos lugares habituais. As nossas decisões são muitas vezes determinadas pelo famoso “passa a palavra” e pela “prova social”, ou seja, procuramos compreender se outras pessoas aprovam o que estamos a pensar consumir. Os seres humanos imitam, em parte, porque as escolhas dos outros fornecem informações. A maioria dos consumidores, não sabe qual a escolha certa e, mesmo que tenhamos alguma noção do que fazer, não tem a certeza. Portanto, para ajudar a resolver essa incerteza, muitas vezes recorrem ao que as outras pessoas fazem ou pensam e seguem a sua escolha. O ser humano presume que, se outras pessoas escolheram algo, deve ser uma boa ideia, pois provavelmente detêm alguma informação adicional (Berger, 2014). O inconsciente humano, com as suas pulsões, conflitos e fragilidades, é demasiado poderoso para ficar esquecido nesta equação da experiência do consumidor.

A Smirnoff, por exemplo, usou uma técnica denominada ZMET - Zaltman Metaphor Elicitation Technique - na sua publicidade durante os anos 2000. As imagens foram manipuladas no formato da garrafa de Smirnoff para impelir o consumidor a estudar a imagem. A essência do ZMET baseia-se a explorar o inconsciente humano com conjuntos de imagens especialmente selecionados que causam uma resposta emocional positiva e ativam imagens ocultas, metáforas que estimulam a compra. Num outro exemplo, o Nike Fuel, é um produto que cria hábitos e que, em sua essência, visa criar fidelidade e, simultaneamente, recordar ao consumidor sempre que este aperta o botão, que a Nike ainda é uma marca relevante.

As empresas de social media trabalham com os anunciantes para os ajudar a segmentar os usuários com base em seus dados do Facebook. O Facebook pode ajudar um anunciante de protetores solares, um grupo de mães que falam em deixar que os seus filhos vão a um festival, de forma a este criar uma campanha publicitária que se concentrasse em crianças a usar o seu produto especificamente para este festival e determinar o número de anúncios que cada grupo verá segundo o padrão de consumo.

Mas, existem outros fatores a ter em atenção. Quanto mais tempo um consumidor permanecer numa loja, mais ele compra (Dooley, 2011). A experiência de consumo deve ser projetada para que os seus clientes permaneçam na sua loja física ou online o máximo de tempo possível. Deve apelar-se às suas necessidades, inteligências e emoções suficientes para que se sintam atraídos para ficarem onde estão. (Bhat, 2016).

Sabemos igualmente que as chances de compra são diretamente proporcionais à taxa de intercetação ou contato que os clientes têm com seus funcionários. Isto não significa que um maior número de vendedores aumente as vendas. Ser constantemente abordado por diversos vendedores pode ser tão irritante como não encontrar ninguém que ajude. (Underhill, 2008). A questão central relaciona-se com a qualidade da interação que o consumidor tem com a equipa. Os consumidores não se devem sentir desacompanhados ou pressionados durante a experiência com sua marca, pois isso aumentará as chances de realizarem negócios com a marca. (Bhat, 2016). De acordo com Pete Trainor, a personalização está a começar a tornar-se realmente prescrita induzida pela big data usada em experiências digitais. Os dados estão disponíveis para criar experiências altamente relevantes que, por sua vez, podem enriquecer a experiência do consumidor.

A maioria das comunicações de marca depende de faculdades visuais e auditivas. No entanto, estudos comprovam que o marketing olfativo é onde reside grande parte do impacto. Os aromas impulsionam as vendas pois despertam memórias deliciosas que através do consumo tentamos reviver e satisfazer. (Dooley, 2011). Estudos de neuromarketing demostram que 75% das emoções são desencadeadas pelo cheiro. O olfato está ligado ao prazer e ao bem-estar, à emoção e à memória. Outro estudo realizado na Universidade Rockefeller mostra que no curto prazo lembramo-nos apenas de 1% do que tocamos, 2% do que ouvimos, 5% do que vemos, 15% do que saboreamos e 35% do que cheiramos. (Bhat, 2016)

A marca que deseja ter sucesso online deve colocar o seu foco no comportamento do cliente online, relegando o próprio site para a menor parte da equação, adotando uma abordagem psicológica, em vez de técnica. Algumas marcas como a ASOS, Next ou John Lewis mudaram a sua estratégia construindo sites com vários gatilhos psicológicos que induzem no consumidor a necessidade de permanecer. Essas marcas criaram sinais psicológicos que o visitante consegue interpretar em segundos. A Microsoft usou dados de EEG para entender as interações dos consumidores com os computadores, incluindo seus sentimentos de surpresa, satisfação e frustração. O Google em parceria com a MediaVest, usou a "biometria" para medir a eficácia das sobreposições do YouTube em comparação com os anúncios precedentes; descobrindo que as sobreposições foram muito mais eficazes. A Daimler empregou uma pesquisa de FMRI para criar uma campanha em que os faróis do automóvel sugeriam rostos humanos, de forma a ligar esta imagem ao centro de recompensa do cérebro.

As marcas devem criar uma consciência que transmitem ao consumidor como fator de atração. O funcionamento inconsciente humano, pode ser interligado ao Modelo SCARF, que é um acrônimo para os cinco domínios da experiência social humana:

- Status, que se relaciona com importância relativa para os outros.
- A certeza, que corresponde à capacidade de prever o futuro.
- A autonomia, que fornece uma sensação de controlo sobre os eventos.
- Relacionamento, que é necessidade de ter uma sensação de segurança com os outros.
- Justiça, que é uma perceção de trocas justas entre as pessoas.

Quando as necessidades do modelo SCARF de cada cliente são atendidas, esta liberta dopamina no cérebro e isso vincula-se ao conceito de alegria. O consumidor fica feliz porque teve uma experiência genuína e atenciosa. A partir das descobertas do neuromarketing relatadas nos últimos anos, compreendemos que o consumo pode originar picos na atividade da dopamina do circuito de recompensa no cérebro (Yohn, 2013). E, graças ao modelo SCARF, é possível perceber como se podem usar neuro-gatilhos específicos para projetar experiências extraordinárias para o consumidor.

1.3.2 Quais os métodos de analise do consumidor que geram uma melhor perceção?

Zaltman (2003), defende que as entrevistas individuais são superiores aos grupos de foco. Ou seja, mesmo algumas entrevistas individuais convencionais produzem essencialmente os mesmos dados que vários grupos de foco. Além disso, agora há muitas evidências de que entrevistas pessoais geram perceções profundas que não podem ser obtidas de grupos de foco. Portanto, o ideal é conduzir entrevistas aprofundadas e individuais, enriquecidas pelo uso de várias técnicas da psicologia clínica e da sociologia. Frequentemente, os resultados dessas entrevistas podem ser usados para elaborar pesquisas mais abrangentes. E pesquisas bem elaboradas, quando submetidas a análises estatísticas cuidadosas, podem gerar mais insights sobre o pensamento inconsciente do consumidor. (Zaltman, 2003).

Por outro lado, medir as reações fisiológicas dos consumidores é extremamente eficaz, pois a neurociência demonstrou que os processos instintivos inconscientes são os principais motores da motivação do comportamento humano, mas são difíceis de revelar em entrevistas verbais, pois a maioria deles está inconsciente. Os métodos, conhecimento e experiência da aplicação de tecnologia de investigação baseada nos sinais transmitidos pelo cérebro permitem investigar as reações fisiológicas instintivas dos consumidores enquanto estes movem-se num contexto real, durante a sua experiência.

O melhor conhecimento de tais perceções permite o fornecimento de insights interessantes para melhor refinar produtos e embalagens, para melhorar a cordialidade percebida nas lojas físicas, para otimizar elementos relacionados ao produto (embalagens, formas, cores, materiais, posição). Também é possível estudar as perceções do espaço, em termos de efeitos de luz, cores ou posição dos móveis, para compreender a perceção do consumidor.

A tecnologia está a revolucionar a nossa capacidade de entender os consumidores. Os insights sobre o funcionamento do inconsciente cognitivo, incluindo memória, atenção, processamento de informações, a natureza dos universais humanos e cognições socialmente compartilhadas e a neurobiologia do pensamento figurativo, por exemplo, já desatualizaram a maior parte do pensamento e das práticas atuais entre os gerentes. Muitos desses avanços são produto de avanços nas técnicas de pesquisa. Ainda assim, o uso de avanços científicos, requerem a tradução imaginativa de descobertas científicas em práticas eficazes no mercado. Essa é a arte que anda de mãos dadas com a ciência. O pensamento imaginativo de gerentes e pesquisadores de mercado é necessário para aplicar

com sucesso os insights de técnicas de elicitação de metáforas e neuroimagem, por exemplo, para gerar novos produtos úteis, comunicações mais informativas e experiências mais gratificantes na loja. (Zaltman, 2003).

1.3.3 Um caminho emocional para o sucesso da marca

Ser um consumidor é uma experiência muito emocional. Todos somos constantemente bombardeados com imagens, sons e cheiros que desencadeiam memórias, ideias e desejos. Embora possamos considerar-nos consumidores racionais, a dura verdade é que as nossas decisões são moldadas pelas emoções que sentimos durante essas interações específicas com múltiplas marcas. (Falci, 2016)

O poderoso papel da emoção no comportamento do consumidor não é novidade para os profissionais de marketing. Não há muita novidade no lado emocional da construção da marca; sabemos há décadas que a maneira como o consumidor se sente em relação à sua marca é importante. Apelar a gatilhos emocionais não é nada novo. É uma estratégia tão antiga quanto o marketing. Quem nunca sentiu a emoção (e o arrependimento) de uma compra por impulso (Wallace, 2020).

As emoções na equação CX não são uma mera questão filosófica; são um requisito para criar uma boa experiência ao cliente (Mihajlovic,2020). As experiências impulsionam as expectativas do cliente, as perceções da marca e podem criar ou desfazer o sucesso de uma marca.

A pesquisa que informa a teoria e os métodos do neuromarketing demonstra que os nossos processos de tomada de decisão não são tão puramente racionais quanto gostamos de acreditar. Depois de anos a privilegiar certas tensões da razão sobre a emoção, a reação instintiva é presumir que possuir a natureza emocional é, de alguma forma, uma coisa má; um desapontamento. A ironia é que a reação instantânea e a sensação de deceção surgem da parte de nosso cérebro responsável por suportar as melhores características da resposta emocional intuitiva. Em última análise, a emoção que surge de nossas impressões inconscientes de pistas ambientais coloca a razão e a deliberação em movimento, que são guiadas para uma decisão que é então confirmada emocionalmente.

O consumidor, acima de tudo, relembra como uma experiência o faz sentir. A ideia de que a emoção precede a razão é a chave para criação da melhor experiência do consumidor. As emoções são uma parte integrante do processo de tomada de decisão. António Damásio estudou indivíduos com lesões no centro emocional do cérebro e descobriu que, embora esses indivíduos parecessem típicos em muitos aspetos, eles eram incapazes de sentir emoções e /ou de tomar decisões. Estes podiam descrever as suas próprias ações, mas eram incapazes de tomar até as decisões mais insignificantes. A sua incapacidade de avaliar os prós e os contras usando o peso emocional como barômetro paralisava a sua capacidade de escolher uma opção ou outra. Todas as marcas devem ter isto em consideração quando sabem que os seus clientes se deparam constantemente com pequenas e macro decisões ao interagir com a marca.

A experiência do cliente e a experiência do funcionário são as chaves para construir uma marca amada - e isso leva muito tempo. O CX, tanto B2C quanto B2B, trata de inteligência emocional e ressonância. Diferentemente de como as marcas usaram anteriormente gatilhos emocionais para ganhar lealdade, as marcas atuais e na próxima década precisarão equilibrar o marketing da emoção com a ação de sistemas e processos emocionalmente inteligentes. Sem isso, as campanhas do futuro serão ignoradas, à medida que os consumidores se familiarizarem com anúncios e marcas que prometem conexão sem qualquer semelhança.

No passado, as marcas podiam criar anúncios incríveis que puxavam os cordões da nostalgia e faziam os consumidores apaixonarem-se e emocionarem-se. Hoje, isso não é suficiente. Os novos consumidores digitalmente capacitados demonstram grandes expectativas, que incluem uma experiência conveniente e simplificada em todos os canais - online, por telefone e pessoalmente - e desejam produtos e serviços que atendam exatamente às suas necessidades. Além disso, eles valorizam o quão bem as empresas os conhecem como indivíduos, usando esses insights para elevar cada jornada do cliente.

A geração dos Millennials, e especialmente a Geração Z, que cresceu a saber discernir entre várias opções na internet, tem um olhar perspicaz e crítico. A pergunta que estas gerações farão é: sabemos que podem atrair emoções por meio da publicidade, mas será que a sua empresa representa aquilo em que diz acreditar? Ou seja, os gatilhos emocionais estão a mudar. Isso significa que as marcas devem ter um propósito maior além do crescimento e da receita porque tal é importante para os Millennials e a Geração Z. Estas duas gerações estão cansadas, ansiosas, deprimidas e mais solitárias do que quaisquer outras antes delas - e agora, exigem das marcas uma cultura interna de negócios que reconheça a saúde mental e a inteligência emocional em todas as campanhas e reuniões.

Para os consumidores, usufruírem de uma total e completa experiência positiva, personalizada e totalmente alinhada com suas expectativas, é a chave para conquistar a sua fidelidade. Para oferecer experiências marcantes, as marcas devem concentrar-se nas emoções e sentimentos e respetivos desejos, necessidades e expectativas do consumidor para ficar mais perto deste do que nunca. E simultaneamente usar esse conhecimento e relação para fazer melhorias em coisas tais como o preço, produto, qualidade de serviço, suporte e muito mais, a fim de reter e aumentar a participação no mercado.

Criar uma base de sucesso deve-se simplesmente começar por onde fizer sentido para a marca (de Bruijn, 2020). Os dados e as métricas podem ser um bom ponto de partida porque é provável que a marca já tenha acesso a muitos dados operacionais sobre o consumidor (Thum, 2020). O futuro da análise do cliente irá ser mais complexa e integrada nas estratégias multicanal de forma a capitalizar as ferramentas colaborativas que examinam o comportamento do cliente antes, durante e depois de uma compra. Os algoritmos de reputação terão um papel importante na tendência de maior uso de dados para aprimorar e manter o retorno sobre o investimento, preservando ao mesmo tempo uma excelente experiência do cliente. (Dasgupta,2020).

Mas, uma marca de sucesso, tem de compreender a equação do CX para além da análise da satisfação do cliente e da análise do seu processo racional de tomada de decisão. A experiência do consumidor ultrapassa em muito a mera aquisição de um bom ou serviço. A marca tem de criar de experiências emocionalmente fascinantes, de forma a incluir os seus clientes numa narrativa compartilhada. Quando se adiciona a emoção à estratégia de CX, também terá de tornar uma parte importante da análise da experiência do cliente. (Falci, 2016).

Mas é importante reconhecer na elaboração da estratégia de CX que as emoções e os sentimentos são ortogonais - não são a mesma coisa e devem ser analisados de forma diferente. Por exemplo, emoções específicas como sejam a “surpresa” ou a “antecipação” nem sempre são positivas ou negativas, e, portanto, nem sempre se alinham perfeitamente com o dado de satisfação do consumidor. Quando um cliente expressa felicidade não significa que esteja satisfeito. Torna-se necessário, ao analisar a emoção em conjunto com o sentimento, junto com o volume e seus principais KPIs, alcançar um entendimento mais profundo sobre o que alimenta as ações e decisões de seus clientes. (Falci, 2016)

Além disso, com esse tipo de conhecimento sobre o consumidor, é possível personalizar produtos e serviços para interagir com as emoções e sentimentos que os clientes expressam. Se o consumidor expressar confusão, a marca deve ter o papel de surgir como potencializadora de clareza e esclarecimento. Se o consumidor expressar choque ou aflição, a marca deve estender a mão para ajudá-los. Se o consumidor estiver entusiasmado, a marca deve aproveitar o seu entusiasmo e compartilhá-lo com clientes potenciais.

1.4 Conceito e propósito do Neuromarketing

Entender o que a marca realmente oferece aos clientes é apenas a ponta do iceberg. A capacidade de interligar os dados de desempenho operacional (O-data) com os dados de experiência (X-data) dos consumidores será a estratégia diferenciadora no futuro. Uma estratégia que torna possível descobrir e reagir rapidamente aos problemas, prever o que os consumidores farão a seguir e identificar as novas oportunidades que incluem:

- Criar produtos e embalagens inovadoras inspirados na experiência do consumidor
- Apostar na personalização com base nas preferências do consumidor / cliente
- Reduzir custos de I&D e tempos de ciclo ao orientar-se para necessidades específicas
- Criar compromissos, produtos, promoções e preços mais personalizados
- Vincular e organizar o atendimento aos sinais do consumidor de forma a cumprir os pedidos com velocidade, agilidade e eficácia
- Nutrir relacionamentos contínuos para criar fidelização
- Compreender as preferências de pagamento do consumidor e incorporá-las aos recursos de comércio eletrónico

- Permitir novas oportunidades de negócios inovadoras, como serviços de assinatura e relacionamento direto com o consumidor.

A marca tem de criar poderosas plataformas de experiência do cliente (CX) que tornem mais fácil combinar dados X com dados O, para obter insights aplicáveis em cada etapa da jornada do cliente, de forma a preencher a lacuna entre a compreensão da eficácia com que a marca opera e com a forma como os clientes experimentam os principais aspetos da mesma marca.

Ao utilizar essa capacidade recém-descoberta de medir e melhorar cada interação, será possível transformar os clientes em fãs que permanecem mais tempo, gastam mais e que relatam à sua rede contatos a excelente experiência com a marca. E os resultados inovadores falam por si próprios - clientes altamente satisfeitos fazem compras muito mais frequentes e gastam muito mais em cada transação. Além do mais, as marcas que conseguem aumentar as taxas de retenção de clientes em apenas 5% podem atingir um aumento até 95% nos lucros.

Mas isto não é tudo. As marcas pioneiras nestas estratégias, agem com base em dados da experiência do consumidor para desenvolver e construir produtos que as pessoas amam, colocando os clientes no centro de cada decisão que tomam - desde avaliação de mercado e testes de conceito a preços e pesquisa de clientes. Ao ligar os dados-X com as suas operações e processos, as marcas de produtos de consumo estão a adotar a gestão da experiência para impulsionar o seu crescimento liderado pelo cliente, permitindo novos modelos de negócios e identificando novas maneiras de interagir com os consumidores de forma mais eficaz.

Aqui estão algumas áreas em que o neuromarketing irá conduzir a melhores e mais profundas experiências do consumidor:

- Permitirá às marcas intervir nos conceitos de confiança, valores e relacionamento. O requisito mais importante para ganhar e manter a confiança do consumidor é entender os seus valores para criar um relacionamento baseado na confiança.
- Aconselhar as marcas no processo de inovação e melhoria do produto, O neuromarketing permitirá aproveitar a aprendizagem para inovar e crescer com os consumidores, de forma a ajustar mais cedo o processo de design e desenvolvimento para reduzir custos, aumentar as vendas e ter clientes mais felizes.
- O futuro Branding será baseado essencialmente em criar fortes associações emocionais. Relembramos que uma marca é meramente algo conceitual, uma mera ideia construída e articulada nos cérebros dos consumidores. O objetivo é criar e reforçar associações emocionais positivas por todos os meios possíveis. A marca deve ser construída baseada em associações baseada em sentimentos inconscientes e estados mentais do consumidor que informam, impulsionam e confirmam a tomada de decisões e ações conscientes. O neuromarketing será uma solução cada vez mais valiosa para permitir esses movimentos revolucionários no branding. (Maday, 2020)

- Os dados de neuromarketing guiarão a criação de programas de marketing mais eficazes. Desenvolver estratégias de marketing mais diferenciadas com base na resposta do consumidor aos materiais de marketing, usando uma vasta gama de variáveis, desde segmentos a estações, horas do dia, canais de entrega, estilos e envolvimento emocional básico com a estética e o conteúdo de suas mensagens de marketing. (Maday, 2020)

A abordagem do neuromarketing ajudará a criar melhores experiências do consumidor tornando mais fácil e intuitivo envolver a marca em todos os canais de forma que toda a experiência seja mais fácil, conveniente e agradável. Pode ser tão simples quanto combinar testes de usabilidade e dados de neuromarketing para fazer grandes melhorias nos KPIs e aumentar o ROI, ou tão complexo quanto projetar e desenvolver uma empresa digital inteiramente nova. (Maday, 2020)

1.5 Referências Bibliográficas

1. Berger, J. (2014), Contagious, Simon & Schuster

2. Bergström, F.; Eriksson, J. (2017). Neural Evidence for Non-conscious Working Memory. Cerebral Cortex. 28. 1-12.

3. Camargo, P. (2010). Comportamento do consumido: a biologia, a anatomia e a fisiologia do consumo. Novas Ideias - Novo Conceito.

4. Carvalho, H. e Rodrigues, P. (2012). Neuromarketing, neurociências aplicadas ao consumo [Conferência]. AMA, Aveiro.

5. Damásio, A. (2011). O Erro de Descartes: Emoção, razão e cérebro humano. Temas e Debates.

6. Dasgupta, S. (2020), How customer analytics can drive engagement and CX, Retrieved March 5, 2021 in https://www.the-future-of-commerce.com/2019/07/31/customer-analytics-for-engagement/

7. Dooley, R. (2011), Brainfluence -100 Fast, Easy, And Inexpensive Ways To Persuade And Convince With Neuromarketing, John Willey & Sons Inc.

8. Falci, E. (2016), Emotions in CX: We remember how experiences make us feel, Retrieved March 5, 2021 in https://www.clarabridge.com/blog/emotions-in-cx-we-remember-how-experiences-make-us-feel

9. Freud, S. (1914), O mal-estar na civilização. In: “Os Pensadores”, São Paulo, Abril Cultural, 1978. (1914).

10. Kotler, P, Setiwan, I., Kartajaya, H, (2016). Marketing 3.0: Do produto e do consumidor até ao espírito humano. Actual Editora.

11. Lacan, J. (1938), Complexos Familiares na formação do indivíduo – ensaio de uma função em psicologia, Editora Zahar, Rio de Janeiro, RJ, 1987.

12. Lewis, D., Bridger, D. (2001). Soul of the New Consumer: Authenticity - What We Buy and Why in the New Economy. Nicholas Brealey.

13. Lindstrom, M. (2009). A lógica do consumo: verdades e mentiras sobre por que compramos. Nova Fronteira.

14. Lindstrom, M. (2018). A lógica do consumo. Harper Collins.

15. Maurício R. Delgado, Elizabeth A. Phelps, and Trevor W. Robbins, (2011). Reward processing and conscious awareness, in Decision Making, Affect, and Learning: Attention and Performance XXIII, Oxford Scholarship Online

16. Rock, D. (2020), Your Brain At Work, Revised And Updated - Strategies For Overcoming Distraction, Regaining Focus, And Working Smarter All Day Long, Harpercollins Publishers Inc.

17. Rübutschek, D. (2018), Characterizing the neuro-cognitive architecture of non-conscious working memory, University of Oxford

18. Thum, S. (2020), Guide to CX: Everything a CEO needs to know about CX strategy, Retrieved March 5, 2021 in https://www.the-future-of-commerce.com/2019/10/01/guide-to-cx/

19. Trainor, P. (2014), SXSW14: Neuromarketing is the next step in engagement, Retrieved March 5, 2021 in https://www.campaignlive.co.uk/article/sxsw14-neuromarketing-next-step-engagement/1284763

20. Underhill, P. (2008), Why We Buy - The Science Of Shopping, Simon & Schuster

21. Wallace, T. (2020), Emotional triggers have driven sales for decades, but 2020 will be different, Retrieved March 5, 2021 in https://www.the-future-of-commerce.com/2019/11/18/how-emotional-triggers-drive-sales/

22. Yohn, D. (2011), What Great Brands Do - The Seven Brand-Building Principles That Separate The Best From The Rest, John Willey & Sons Inc.

23. Zaltman, G. (2003), How Customers Think - Essential Insights Into The Mind Of The Market, McGraw-Hill / Interamericana

2. Defining World Class Univerity Through a Literature Review

Luiz Gustavo Cordeiro, Claudia Tania Picinin, Caroline Lievore, Gustavo Tadra Waldmann
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Brasil
gucordeiro@gmail.com;picinin@utfpr.edu.br;carolievore1@gmail.com;gustavotadra@gmail.com

2.1 *Abstract*

This study analyzes the main published works on World-Class University (WCU) to identify the ideas in the speeches of the authors and proportions that best characterize WCU. The systematic literature review by Methodi Ordinatio (PAGANi et al., 2015) was the methodology used, and then an analysis of the contrasting dimensions of the metatheory of representational practices was carried out (DEETZ, 1996), in order to gather the works, according to the type of study carried out and the dominant social discourse of his words. The results inherent to the predominance of obligated speeches on the theme, followed by interpretive, dialogical and, for normative purposes. The speeches involving the internationalization policies employed by Higher Education Institutions (HEIs) in the search for WCU status were highlighted. The WCU concept is based on internal and external governance factors was concluded, and, when meeting these criteria, it becomes predisposed to international recognition that, to a large extent, occurs through the Global University Rankings.

Keywords: World-class University, University Rakings, Internationalization of Higher Education

JEL Code: I230

2.2 Introduction

The advances of the intellectual property based economy contributed to an increase of a competitive scenario among HEIs, which developed into different levels, as such: which institution made the best researches in a specific area; which one can better attract international students or which one has the most of award-winning researches (Luchilo & Albornoz, 2008; Salmi, 2009; Sum & Jessop, 2012). Marginson (2006) says that the HEIs compose a kind of network among them that expands itself worldwide, and according to its regional contexts they interact and collaborate with each other, even though they can be competitors in a larger scale.

Due to the increase of competitive demands, the university rankings developed ways to evaluate the HEIs and compare their performances, resulting in data that can be used for benchmarking among the institutions and also increase the visibility of the top ranked HEIs. The rankings also act like league tables, that motivated some HEIs to pursue better positions in it to obtain the title of WCU (Bastedo & Bowman, 2010; Alterbach & Hazelkorn, 2017; Liu et al., 2019). However, the literature brings some common comments on the title of WCU, as such: The desire of international recognition of the HEIs and the governments that, in some situations, overcome the necessity of doing regional impact researches (Marginson, 2014; Jeremic & Jovanivic-Milenkovic, 2014; Foster, 2018); the rankings evaluation metrics used to determine the institutions is the WCU (Montesinos et. al., 2008; Perez-Esparrels & Orduna-Malea, 2018) The lack of a widely agreed concept that dictate what is a WCU (Altbach, 2003; Deem et al., 2008; Cheng et al., 2014); and, at last, the political and cultural barriers that hinder the making of international scale researches in some countries (Rosselot, 2005; Rodionov et al., 2014; Thien & Ong, 2016; Liu et al., 2019).

Given this context, some other researchers combine the theme WCU and university rankings on their papers. Among them, this paper found authors that evaluated issues related to national policies for the development of WCU (Mok, 2005; Li, 2012; Zhang, 2012; Hao, 2013; Sitnicki, 2018; Zhao, 2018; Welch, 2013), authors who treated the competitive scenario among HEIs and the struggle to be best ranked among the others (Soudien, 2014; Yang et al., 2015; Horta & Patrício, 2016; Vieira & Lima, 2016), studies related to the internationalization process of the HEIs (Mok, 2016; Angreani & Vijaya, 2017; Wu & Huang, 2018, Xie, 2018). And, debates about the standardization of the HEIs and the loose of an institutional identity in its process (Tian & Lu, 2017; Al-haimi et al., 2018; Takagi, 2018; Wang, 2018).

Most of those researches presented concepts or even characteristics of what composes a WCU. Thus this paper seeks to identify the center idea of the authors discourses, according to the proposed theme, and what are the concepts that the authors used to define a WCU, in order to propose a global concept of what characterizes a WCU.

2.3 Methodology

This paper uses two types of analytical frameworks, firstly applying in order to do a systematic literature review, the concepts proposed by Pagani et al. (2015) named Methodi Ordinatio. This method is composed by nine steps (see Fig. 1) from the data collection to the selection and organization of the main papers that relates to the theme, according to impact and relevance. In order to do this, parameters such as the year of publication, impact factor of the journals and number of citations are used by the method.

The research used 4 different databases, Scopus; Science Direct; Web of Science and Scielo, using filters to select only “articles” and “reviews” document types. The research used the following keywords: “World-Class University*”; “World Class University*” and “Universidade de Classe Mundial”.

A total of 275 papers was firstly selected by the method, but after the analysis of keywords and duplicates exclusion this number dropped to 223 papers. Applying the InOrdinathio index *(InOrdinathio = (IF/1000) + [10 – Research Year – Publish Year)] + (∑ Ci))* the results was narrowed to 185 papers with index value above zero. The analytical reading step of the method selected the papers that explained (even briefly) the concept of that is a WCU from those that used the term from contextualization, resulting in a final number of 62 papers.

The second method applied was the “metatheory of representational practices", developed by Deetz (1996). Firstly, separating the paper accordingly to the presented discourses and methodological bases (see Fig. 1), and secondly identifying the center ideas presented on the authors conclusions.

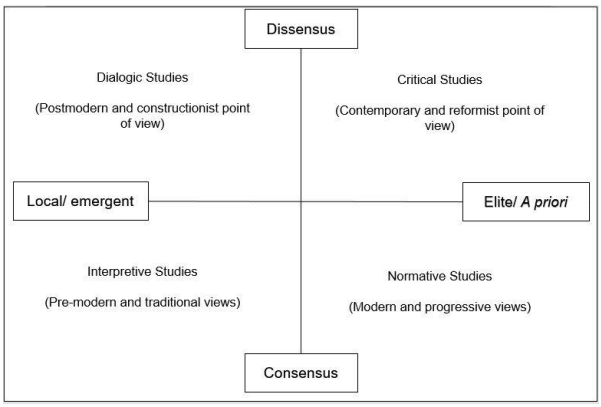


Fig. 1 Discourses types (Deetz, 1996)

This theory uses the vertical axis to divide the works by social speech dominance, being “consensus” bases on the harmony of ideas and methodologies among the authors and “dissensus” the refutation of ideas and criticism to the theme’s framework. The horizontal axis divides the quadrants accordingly to the origins of concepts and problems addressed by the authors of the theme.

2.4 Findings

2.4.1 Um caminho emocional para o sucesso da marca

Firstly, the research separated the papers accordingly to the discursive features (see Fig. 1), resulting as it follows:

Fig. 2 Analyzed pappers study types

Most of the analyzed papers uses critical discourses, followed by interpretative discourses, then dialogical and finally normative. In order to expand the comprehension of those discourses the analysis are divides accordingly with de framework quadrants.

2.4.2 Local / emergent, dissensus

This quadrant is composed by eight papers that presents the challenges and possible impeding factors to the development of WCU in their discourses. Altbach (2009) points to the lack of research driven HEIs on middle income and developing countries as one of the main impeding factor, knowing that high quality research is one of the WCU main characteristics. Lee (2003), however, says that most of this countries has the potential to develop WCUs, but there are infrastructural matters that need to be attained before shift the focus to this kind of development. Following that thought, Alperin (2013), show the efforts of Brazilian HEIs to become WCUs, pointing to lack of specific policies that aims to improve the quality of the researches made in those HEIs.

Another WCU impeding factor is introduced by Oleksiyenko (2014), being socioeconomic tensions, like political instability or corruption cases, a possible barrier to WCU development in Ukraine. Nazarzadeh et al. (2016), points to the same barriers and adds the lack of research driven HEIs as the main impeding factor to WCU development in Iran. Forster (2018), aimed to explain the lack of WCUs in the middle-east and north African territories (MENA), showing that those countries just do not invest in WCU development policies, being these investments not foresaw in a near future, one there is more urgent infrastructural problems in need to be solved in these regions.

Yonezawa and Shimmi (2015) points the governance models change process as a WCU development impeding factor, being most of the models driven to high international impact research production, what requires high investments. Investments that, accordingly to Jayal (2019), also impacts the WCU development in India, that presents budgets inequalities among the national HEIs besides low institutional autonomy to use their resources.

2.4.3 Local / emergent consensus

Composed by 22 researches, this quadrant presents methods, policies and processes applied to the development of WCU in its discourses. One of the main discourses analyzed is presented by Deem, Mok e Lucas (2008), in which showed the policies applied to the development of WCUs in Asian HEIs, pointing that Asian HEIs are influenced by occidental institutions, mainly Europeans.

Byun, Jon and Kim (2013), follows that same thought, demonstrating by a documentary research, that the policies applied to the development of WCU in South Korea are based on occidental policy models, which needs to be adapted to a local context. Sabzalieva (2017) present the policies applied to WCU development in Kazakhstan that are sustained by: The European Union, the Anglo-American university model, the World Bank and countries such as China, Russia and Singapore. The research done by Okuda (2019), pointed that such policies, when directly transposed to Japanese HEIs, come across some obstacles, such as cultural differences and the national language.

Song (2018) also identified cultural internal conflicts generated by the WCU development policies, being the internationalization process, the main conflict factor presented by Chinese HEIs. That sort of conflicts can be explained by the research done by Wei and Johnstone (2020), in which thy show, by a literature review, that the

WCU development policies are main based on neoliberal economic models, that oppose to the Confucian and socialist models used by the Chinese govern. Similarly, Lee, Liu and Wu (2020) point out that factors such as the way in which HEIs are financed and academic freedom are different in Western and Asian HEIs, which reduces the effectiveness of policies based on Western development models.

The successful WCU developing policies are other point presented by some studied authors. Huang (2015) presented the Chinese govern efforts to apply development policies that, at the same time, stimulated regional and international development while proceed to focus on the internationalization process. Deng, Wang and Liu (2018), showed that policies that focus on the increase of the competitive potential of Asian HEIs on the intellectual property economy, based on European models can be successful if also focused on internal development. Shin, Postiglioneand and Ho (2018), Highlighted the process of training doctors with a focus on developing high level research and international impact, with an emphasis on global issues rather than regional situations, as one of the main strategies of Asian HEIs to obtain the title of WCU.

The analysis highlighted different authors that used the Internationalization process as the centerpiece of their discourses. Mok and Cheung (2011), showed the application of research internationalization policies as a WCU development strategy on a Hong Kong HEI, also improving their competitive potential. Lo and Hou (2019) studied the Internationalization policies applied on Taiwanese HEIs, showing that such policies focus on improvement of national researches, but still concerning with the balance between local needs and global research demands.

Abubakar (2016), in his research, demonstrated how internationalization policies focused on interinstitutional collaboration are used to WCU development on Nigerian HEIs, stating that national researchers seek key partnerships with authors from renowned universities in order to increase their paper visibility and impact. In other hand, Jang and Kim (2013), presented some negative impact generated by internationalization policies on faculty, concerning that cultural factors may difficult the collaboration among author and generates conflicts that can harm the researches.

The government financing process was also highlighted by the researches as a key factor for succeeding WCU development policies. Rhoads and Hu (2012) compared the financing policies applied on China, Japan, South Korea and Taiwan, through documentary research, demonstrating that the funding is directly proportional to the results obtained in the quest for HEIs to become a WCU. Schmoch, Fardoun e Marshat (2016) also showed that financing research focused activities presented positive results on Saudi Arabians HEIs WCU development.

Institutional governance models were another factor highlighted. Tang (2019), cites that the quest for WCU status led a Taiwanese HEI plan a governance model that synchronized the efforts of different departments in order to establish a common goal. Dong et al. (2020), studied the different governance models of Chinese HEIs and demonstrated that the plurality of governance models ensures institutional autonomy, which is not always explicit through government policies and strategies that dictate activities globally in the country's HEIs.

Finally, the research identified university merge strategies as a common idea among the authors, these strategies seeks to merge different smaller HEIs in order to create a new institution with higher quality in teaching and research. Docampo, Egret and Cram (2015) explored the effects of university mergers on international indicators and concluded that, although university mergers have the capacity to produce strong and competitive HEIs, there wasn't sufficient results to justify the process that takes financial and time investments. Miguel-Molina (2019) also mentions that local and international impacts generated by the merger must be studied before applying this strategy, since a series of political, economic and social factors are involved in such process.

2.4.4 Elite/ a priori dissensus

Composed by 28 papers, the studies presented on this quadrant focused on the characteristics of a WCU and their relation with international rankings. Altbach (2004) compared, using a literature review, compared WCU and regional development focused HEIs, emphasizing that the quest for the WCU title can directly affect HEI's regional issues, impacting on criteria such as financing and institutional objectives.

Analyzing the perceptions of the stakeholders of the WCU development process in South Korea, Jang, Ryu and Craig (2016) showed that most of the stakeholders have a positive perception of the process applied by govern on the WCU status pursuit. Kim et al. (2018), however, analyzed the faculty point of view on this process, identifying that, according to their point of view, WCU development is related to government demands instead of HEI's internal governance objectives. These objectives dissonances result in external pressure on HEIs to became internationally competitive. Allen (2019), conducted a similar research on a Chinese HEI, and found that their faculty consider the WCU development process a determining factor in the search for research topics and partnerships, emphasizing that HEIs must be recognized by university rankings in order to become a WCU.

Millot (2005) compared the different methodological approaches of the university rankings, identifying that the economical context of the HEIs countries aren't considered, possibly making it difficult for WCU development on developing countries. Montesinos et al. (2008) analyzed international ranking evaluation metrics and their relation to the missions of universities, identifying a gap on technology transfer measurement. Responding to it, HEIs seeking for ranking recognition, focus their efforts on activities that have greater evaluative weight, such as research.

Horta (2009), analyzed the bet European HEIs, according to the Academic World Ranking of Universities (ARWU) in relation to their internationalization efforts, concluding that there is a positive correlation between internationalization policies and their ranking positions. Lee and Park (2012) analyzed the correlation between HEI's web platforms visibility and ranking positions, concluding that this correlation presents a positive value. The authors also showed that English-speaking countries presented greater visibility, as well as better ranking positions, which can generate inequalities on the international ranking evaluations.

In order to evaluate alternatives for reducing such inequalities, Robinson-García et al. (2014), analyzed the possibility of using national rankings to complement the gaps left by international university rankings. The authors found that fairer results can be generated when using national indexes in concomitance with the international rankings, thus taking specific regional context of the HEIs in consideration.

Some other authors pointed out international university rankings influence on HEIs activities, transforming higher education which often standardizes research and reduces academic freedom while seeking quantitative results (Gonzales & Nuñez, 2014; Noumanong & Martins, 2015; Teichler, 2015; Leksakul, 2016; Li, 2016; David & Motala, 2017; Dembereldori, 2018; Thiengo et al., 2018; Karran & Mallison, 2018).

Still on university rankings, Shehata and Mahmood (2016) explore six of the main international rankings and their inconsistencies, comparing to the 100 best institutions list elected bay each ranking, concluding that, despite the different metrics adopted by each ranking, the results are distributed on a coherent way, with strong and moderate positive correlations between the studied rankings. Some other rankings aspects are highlighted by the authors, such as WCU sustainability indicators (Liu et al., 2019), ranking influence on Latin-American HEIs (Guaglianone, 2018), evolution of the Chines HEIs on the rankings (Allen, 2017) and ranking results on agricultural courses (Liu et al., 2016).

The next analysis aims the studies that highlighted WCUs specifics phenomenon, Jacob, Xiong and Ye (2015), examined teachers and staff development on eight different WCUs from Australia, China, United Kingdom and United States, showing that such development requires administrative support and infrastructure to address the individual needs of each teacher. The authors also highlight the need for an efficient communication network between HEIs libraries and professional development centers. According with this context, Torres-Pérez, Méndez-Rodríguez and Orduna-Malea (2016), studies WCU libraries and the quality of their services, showing that most WCU presents high adoption of web platforms to integrate their collections, facilitating the material access by both faculty and students.

Rodriguez-Pomaeda and Casani (2016) debated the main ideas of speeches concerning WCU, highlighting HEIs stakeholder's expectation fulfillment as one of the main characteristics of such speeches. Shield (2016) investigated how WCU's social media communicates their results for HEI's stakeholders, demonstrating that HEI's social medias relationships can generate iterinstitutional partnerships, resulting on research and technology transfer networks, in addition to the presentation of their institutional results for the stakeholders.

Finally, Pilatti and Cechin (2018) analyzed the profile of the Brazilian HEIs that presents the capacity of becoming a WCU, according to university rankings criteria, highlighting the main Brazilian HEIs that presented WCU potential.

2.4.5 Elite/ a priori consensus

This last quadrant is composed by four papers, in which productivity and performance was center of their speeches. Cai (2012), demonstrated in his research, how the dissemination of the researches done at the University of Beijing played an important role on its ascension to the WCU title, highlighting that the university focused on researches of high academic quality, but without distorting its regional aspects.

Abramo, D'angelo and Soldatenkov (2016) identified the main Italian authors, according to their academic productivity, and demonstrated a strong correlation between HEIs size and faculty productivity. Yang and You (2018) identified a positive impact on Taiwanese HEIs academic productivity generated by the quest to become a WCU, mostly regarding international publications, despite not impacting the HEIs in the national contexts researches neither on the technology transfer processes.

Chang, Nyeu and Chang (2015) sought to understand, from the students' point of view, what is the balance between the quality of teaching and the high quantity of publications by the teachers of a Taiwanese WCU. The authors showed that the students of this university have the perception that teachers neglect teaching activities in order to dedicate themselves to research activities, with the amount of research carried out being valued above the quality of teaching.

2.4.6. Basis of WCU discources

Through content analysis, it was possible to identify the four main bases on which the authors support their speeches, according to the quadrants proposed by Stanley Deetz (1996), shown in Fig. 3.

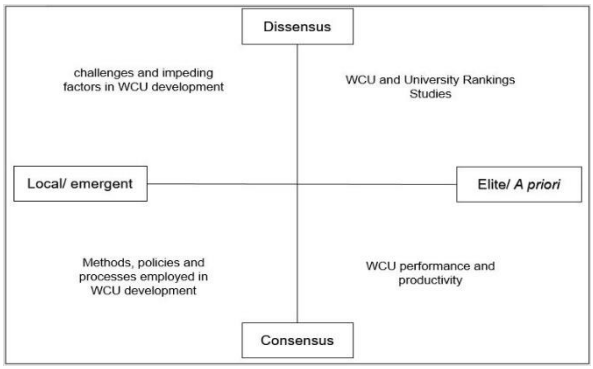


Fig. 3 Main WCU discourse basis

The figure shows that, mostly the works classified as "local/ emergent" contexts study HEI's quest to obtain the title of WCU, being the main dialogical studies on the challenges for development and interpretative studies focused on policies and WCU development strategies. Likewise, its showed that on the "elite / a priori" contexts the main discourses derive from research related to WCU already established, from critical studies on university rankings and their classifications as WCU, even normative studies on productivity, performance and factors that characterize a WCU.

2.4.7 WCU main concepts

After analyzing the selected articles, it was noted that the research basically used the same authors to elucidate the concept of WCU. Five different thoughts were identified, shown in Fig. 4.

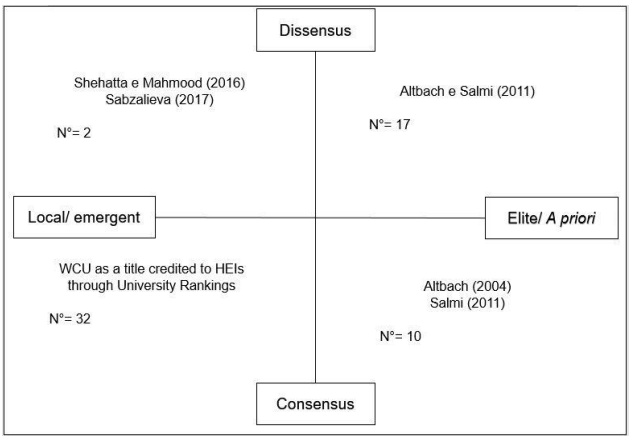


Fig. 4 WCU main characteristics

The analysis highlighted the concepts presented by Altbach (2004) and Salmi (2009), which was identified in a total of 10 papers. Altbach (2004) points out that a WCU must achieve excellence in research and has flexible and effective forms of financing. Financing is obtained through attracting investors, donations from graduates or private institutions, or even being reference for State investments on researches. Altbach (2004) highlights other factors that characterize WCU, such as academic freedom, an intellectually stimulating environment, quality infrastructure and the self-governance of the institution's internal activities as determining points.

For Salmi (2009) WCU have a high international reputation in teaching and research, a high capacity to generate innovations, researchers considered to be a reference in their areas of expertise, high fundraising and a high ability to recruit and retain qualified personnel, both faculty and students.

Another concept highlighted was that which concomitantly brings the ideas presented by Altbach (2004) and Salmi (2009), published in 2011. In this work, Altbach and Salmi (2011), mention that the definition of WCU is not unified, which generates debates in academia, but that these HEIs are directly related to international university rankings. This research was cited in 17 of the studied papers.

It is also inferred, through the analysis, that the term WCU is a title or status on some sort, credited to the HEIs that best rank in the international university rankings. This concept was the most frequently presented (32 times) although there is no reference to a specific work.

Finally, two articles presented WCU concepts developed by the authors themselves. Shehatta and Mahmood (2016), added cooperation between companies and universities as a determining factor for a WCU and Sabzalieva (2017) highlighted the cooperation between different HEIs in a global scenario for the generation of research with greater international impact.

Relating the main concepts presented in the literature of what a WCU is, the following structure is proposed, as shown in Figure 5.

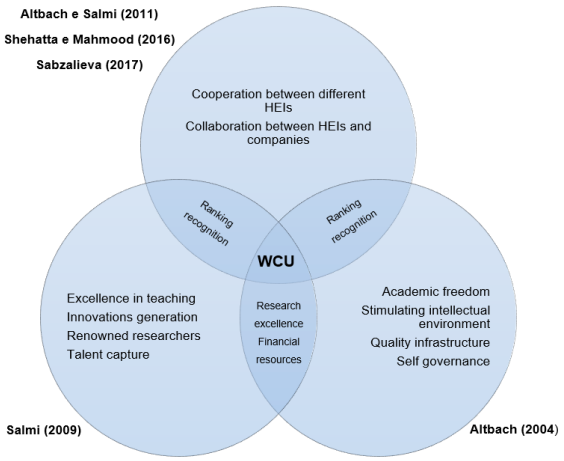


Fig. 5 WCU composition

It can me noticed that the highlighted definitions are complementary and share the same base to define what is a WCU. In this diagram, the internal factors of the institutions are considered (teaching excellence, innovations generation, renowned researchers, talent acquisition, Quality infrastructure, self-governance, excellence in research), and external factors and agents (academic freedom, financial resources and collaboration between institutions, market and society). Possibly through these factors that the HEIs are classified as WCU by the global university rankings. Emphasizing that the titling through the rankings occurs as a form of confirmation and dissemination of the results achieved by the HEIs that attend the internal and external factors in which characterize a WCU

2.5 Conclusion

It is noted that 44.5% of the analyzed studies were related to Asian countries. In addition, the analyzed researches seek to develop local WCUs, identify the barriers and methods indicated for their development and explore local policies for the implementation of these policies on their HEIs.

Factors such as academic productivity, talent retention, institutional financing and the process of academic internationalization were highlighted in the results of several works. One of the main criticisms evidenced by the authors, regardless of their affiliations, is that the search for WCU status is related to the Western influence on the development of public higher education policies in Eastern countries. Another criticism made by the analyzed authors is related to the international competitiveness of knowledge-based economies, since developing countries have no real chance in promoting WCU.

As for the main WCU concepts, it was possible to identify the authors Philip G. Altbach and Jamil Salmi as the main authorities on the subject. It was noted that the concept of WCU is little debated among the authors, who mostly bring concepts directly related to international university rankings, the internationalization process, quality

research, renowned researchers, high infrastructure and financing policies resulting in competitiveness between HEIs in the context of knowledge-based economies.

Finally, it is proposed as a definition of "World-class Universities", Higher Education Institutions that have excellence in teaching and research, generate innovations cooperating with other educational institutions and companies, have a high rate of attracting and retaining talent, have renowned researchers in their faculty, and have an infrastructure that allows academic freedom and institutional self-governance. As a result, these HEIs are recognized by international university rankings, gaining high positions in these classifications.

2.6 Bibliographics References

Abubakar, A. (2015). Collaborative Approach: Strategy for Competitive Universities in Nigeria. Abstract of Business Strategy and Social Sciences, 3.

Abramo, G., D'Angelo, C. A., & Soldatenkova, A. (2016). The ratio of top scientists to the academic staff as an indicator of the competitive strength of universities. Journal of Informetrics, 10(2), 596-605.

Al-haimi, B., Ab Hamid, M., & Hujainah, F. (2018). Factors Affecting Yemen Higher Education Institutions Performance: Challeneges & Obstacles. International Journal of Engineering & Technology, 7(21), 256-260.

Allen, R. M. (2017). A comparison of China's "Ivy League" to other peer groupings through global university rankings. Journal of Studies in International Education, 21(5), 395-411.

Allen, R. M. (2019). Commensuration of the globalised higher education sector: how university rankings act as a credential for world-class status in China. Compare: A Journal of Comparative and International Education, 1-19.

Alperin, J. P. (2013). Brazil's exception to the world-class university movement. Quality in higher education, 19(2), 158-172.

Altbach, P. (2003). The costs and benefits of world-class universities. International higher education, (33).

Altbach, P. G. (2009). Peripheries and centers: Research universities in developing countries. Asia Pacific Education Review, 10(1), 15-27.

Altbach, P. G., & Salmi, J. (Eds.). (2011). The road to academic excellence: The making of world-class research universities. The World Bank.

Altbach, P. G., & Hazelkorn, E. (2017). Pursuing rankings in the age of massification: For most—forget about it. International Higher Education, (89), 8-10.

Angreani, L. S., & Vijaya, A. (2017). Designing an Effective Collaboration using Information Technology Towards World Class University. Procedia Computer Science, 124, 577- 584.

Bastedo, M. N., & Bowman, N. A. (2010). US News & World Report college rankings: Modeling institutional effects on organizational reputation. American Journal of Education, 116(2), 163-183.

Byun, K., Jon, J. E., & Kim, D. (2013). Quest for building world-class universities in South Korea: Outcomes and consequences. Higher Education, 65(5), 645-659.

Cai, H. (2012). Deploying the Chinese knowledge diaspora: a case study of Peking University. Asia Pacific Journal of Education, 32(3), 367-379.

Chang, D. F., Nyeu, F. Y., & Chang, H. C. (2015). Balancing quality and quantity to build research universities in Taiwan. Higher Education, 70(2), 251-263.

Cheng, Y., Wang, Q., & Liu, N. C. (2014). How world-class universities affect global higher education. In How world-class universities affect global higher education (pp. 1-10). SensePublishers, Rotterdam.

Chou, C. P., & Chan, C. F. (2016). Trends in publication in the race for world-class University: the case of Taiwan. Higher Education Policy, 29(4), 431-449.

David, S. A., & Motala, S. (2017). Can BRICS build ivory towers of excellence? Giving new meaning to world-class universities. Research in Comparative and International Education, 12(4), 512-528.

Deem, R., Mok, K. H., & Lucas, L. (2008). Transforming higher education in whose image? Exploring the concept of the 'world-class' university in Europe and Asia. Higher education policy, 21(1), 83-97.

Deetz, S. (1996). Crossroads—Describing differences in approaches to organization science: Rethinking Burrell and Morgan and their legacy. Organization science, 7(2), 191-207.

Dembereldorj, Z. (2018). Review on the Impact of World Higher Education Rankings: Institutional Competitive Competence and Institutional Competence. International Journal of Higher Education, 7(3), 25-35.

Deng, Q., Wang, Q., & Liu, N. C. (2010). National initiatives for building world-class universities: comparison between Asian and European experiences. Research Institute for Higher Education Hiroshima University, 7, 735.

Docampo, D., Egret, D., & Cram, L. (2015). The effect of university mergers on the Shanghai ranking. Scientometrics, 104(1), 175-191.

Dong, X., Maassen, P., Stensaker, B., & Xu, X. (2020). Governance for excellence and diversity? The impact of central and regional affiliation for the strategic positioning of Chinese top universities. Higher Education, 1-15.

Evelina, L. W. (2016). Vertical communication based on local wisdom: A study of world class university. Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities, 24, 59-70.

Forster, N. (2018). Why are there so few world-class universities in the Middle East and North Africa?. Journal of Further and Higher Education, 42(8), 1025-1039.

Guaglianone, A. (2018). Los rankings internacionales y el posicionamiento de América Latina. Una mirada reflexiva. Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad-CTS, 13(37).

Gonzales, L. D., & Núñez, A. M. (2014). The ranking regime and the production of knowledge: Implications for academia. Education Policy Analysis Archives, 22(31), n31.

Horta, H. (2009). Global and national prominent universities: internationalization, competitiveness and the role of the State. Higher Education, 58(3), 387-405.

Horta, H., & Patrício, M. T. (2016). Setting-up an international science partnership program: a case study between Portuguese and US research universities. Technological Forecasting and Social Change, 113, 230-239.

Huang, F. (2015). Building the world-class research universities: A case study of China. Higher Education, 70(2), 203-215.

Huisman, J. (2008). World-class universities. Higher Education Policy, 21(1), 1-4.

Jacob, W. J., Xiong, W., & Ye, H. (2015). Professional development programmes at world-class universities. Palgrave communications, 1(1), 1-27.

Jang, D. H., & Kim, L. (2013). Framing “world class” differently: international and Korean participants’ perceptions of the world class university project. Higher Education, 65(6), 725-744.

Jang, D. H., Ryu, K., Yi, P., & Craig, D. A. (2016). The hurdles to being world class: Narrative analysis of the world-class university project in Korea. Higher Education Policy, 29(2), 234-253.

Jayal, N. G. (2019). The imagined futures of the public university in India. Globalizations, 16(5), 737-744.

Jeremic, V., & Jovanovic-Milenkovic, M. (2014). Evaluation of Asian university rankings: position and perspective of leading Indian higher education institutions. Current Science, 1647-1653.

Karran, T., & Mallinson, L. (2019). Academic Freedom and World-Class Universities: A Virtuous Circle?. Higher Education Policy, 32(3), 397-417.

Kim, D., Song, Q., Liu, J., Liu, Q., & Grimm, A. (2018). Building world class universities in China: exploring faculty's perceptions, interpretations of and struggles with global forces in higher education. Compare: A Journal of Comparative and International Education, 48(1), 92-109.

Lee, M., & Park, H. W. (2012). Exploring the web visibility of world-class universities. Scientometrics, 90(1), 201-218.

Lee, J. (2013). Creating world-class universities: Implications for developing countries. Prospects, 43(2), 233-249.

Lee, J., Liu, K., & Wu, Y. (2020). Does the Asian catch-up model of world-class universities work? Revisiting the zero-sum game of global university rankings and government policies. Educational Research for Policy and Practice, 1-25.

Li, J. (2012). World-class higher education and the emerging Chinese model of the university. Prospects, 42(3), 319-339.

Li, J. (2016). The global ranking regime and the reconfiguration of higher education: Comparative case studies on research assessment exercises in China, Hong Kong, and Japan. Higher Education Policy, 29(4), 473-493.

Liu, Z., Kipchumba, S. K., & Liu, L. (2016). Paths for world-class universities in agricultural science. Higher Education, 71(1), 97-118.

Liu, Z., Moshi, G. J., & Awuor, C. M. (2019). Sustainability and Indicators of Newly Formed World-Class Universities (NFWCUs) between 2010 and 2018: Empirical analysis from the rankings of ARWU, QSWUR and THEWUR. Sustainability, 11(10), 2745.

Luchilo, L., & Albornoz, M. (2008). Universities and global competition for graduate students: scenarios for Latin America. Technology Analysis & Strategic Management, 20(3), 351-367.

Marginson, S. (2006). Dynamics of national and global competition in higher education. Higher education, 52(1), 1-39.

Marginson, S. (2014). University rankings and social science. European Journal of Education, 49(1), 45-59.

Martins, C. B. (2015). Notas sobre a formação de um sistema transnacional de ensino superior. Caderno CRH, 28(74), 291-308.

Medvedeva, T. A. (2015). University education: The challenges of 21st century. In Procedia-Social and Behavioral Sciences. Vol. 166: Proceedings of The International Conference on Research Paradigms Transformation in Social Sciences 2014 (RPTSS-2014), 16–18 October 2014, Tomsk, Russia, 2015. (pp. 422-426). Elsevier.

Meseguer-Martinez, A., Ros-Galvez, A., & Rosa-Garcia, A. (2019). Linking YouTube and university rankings: Research performance as predictor of online video impact. Telematics and Informatics, 43, 101264.

Millot, B. (2015). International rankings: Universities vs. higher education systems. International Journal of Educational Development, 40, 156-165.

Mok, K. H. (2005). The quest for world class university. Quality Assurance in Education.

Mok, K. H., & Cheung, A. B. (2011). Global aspirations and strategising for world-class status: New form of politics in higher education governance in Hong Kong. Journal of Higher Education Policy and Management, 33(3), 231-251.

Mok, K. H. (2016). Massifying and internationalising higher education, changing labour markets and social mobility: challenges for education and urban governance.

Montesinos, P., Carot, J. M., Martinez, J. M., & Mora, F. (2008). Third mission ranking for world class universities: Beyond teaching and research. Higher education in Europe, 33(2-3), 259-271.

Noumanong, T., & Leksakul, K. (2016). University Rankings for Higher Education Institutes in Thailand. ASR CHIANG MAI UNIVERSITY JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES AND HUMANITIES, 3(1), 61-72.

Okuda, T. (2019). Policy borrowing for a world-class university: a case of a writing center in Japan. Current Issues in Language Planning, 20(5), 503-520.

Oleksiyenko, A. (2014). Socio-economic forces and the rise of the world-class research university in the post-Soviet higher education space: The case of Ukraine. European Journal of Higher Education, 4(3), 249-265.

Pagani, R. N., Kovaleski, J. L., & Resende, L. M. (2015). Methodi Ordinatio: a proposed methodology to select and rank relevant scientific papers encompassing the impact factor, number of citation, and year of publication. Scientometrics, 105(3), 2109-2135.

Perez-Esparrells, C., & Orduna-Malea, E. (2018). Do the technical universities exhibit distinct behaviour in global university rankings? A Times Higher Education (THE) case study. Journal of Engineering and Technology Management, 48, 97-108.

Pilatti, L. A., & Cechin, M. R. (2018). Perfil das universidades brasileiras de e com potencial de classe mundial. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas), 23(1), 75-103.

Rhoads, R. A., & Hu, J. (2012). The internationalization of faculty life in China. Asia Pacific Journal of Education, 32(3), 351-365.

Ripoll-Soler, C., & de-Miguel-Molina, M. (2019). Higher education mergers in Europe: a comparative study of the post-merger phase. Tertiary Education and Management, 25(3), 255-271.

Robinson-García, N., Torres-Salinas, D., López-Cózar, E. D., & Herrera, F. (2014). An insight into the importance of national university rankings in an international context: the case of the I-UGR rankings of Spanish universities. Scientometrics, 101(2), 1309-1324.

Rodionov, D. G., Rudskaia, I. A., & Kushneva, O. A. (2014). The importance of the university world rankings in the context of globalization. Life Science Journal, 11(10), 442-446.

Rodriguez-Pomeda, J., & Casani, F. (2016). Legitimating the world-class university concept through the discourse of elite universities' presidents. Higher Education Research & Development, 35(6), 1269-1283.

Rosselot, J. (2005). La globalización en la educación superior europea. Pródromos para nuestra educación médica: The precursor of changes in Chilean medical education. Revista médica de Chile, 133(7), 833-840.

Salmi, J. (2009). The challenge of establishing world class universities. The World Bank.

Sabzalieva, E. (2017). The policy challenges of creating a world-class university outside the global 'core'. European Journal of Higher Education, 7(4), 424-439.

Schmoch, U., Fardoun, H. M., & Mashat, A. S. (2016). Establishing a World-Class University in Saudi Arabia: intended and unintended effects. Scientometrics, 109(2), 1191-1207.

Shehatta, I., & Mahmood, K. (2016). Correlation among top 100 universities in the major six global rankings: policy implications. Scientometrics, 109(2), 1231-1254.

Shields, R. (2016). Following the leader? Network models of "world-class" universities on Twitter. Higher Education, 71(2), 253-268.

Shin, J. C., Postiglione, G. A., & Ho, K. C. (2018). Challenges for doctoral education in East Asia: a global and comparative perspective. Asia Pacific Education Review, 19(2), 141-155.

Sitnicki, M. W. (2018). determining the priorities of the development of Eu research universities Based on the analysis of rating indicators of World-class universities. Baltic Journal of European Studies, 8(1), 76-100.

Soh, K. (2016). Nearing world-class: Singapore's two universities in QSWUR 2015/16. Journal of Higher Education Policy and Management, 38(1), 78-87.

Song, J. (2018). Creating world-class universities in China: Strategies and impacts at a renowned research university. Higher Education, 75(4), 729-742.

Soudien, C. (2014). The influence of rankings and incentive systems on academic publishing in South African universities. education policy analysis archives, 22, 33.

Sum, N. L., & Jessop, B. (2013). Competitiveness, the knowledge-based economy and higher education. Journal of the Knowledge Economy, 4(1), 24-44.

Takagi, K. (2018). Accommodating project-based professionals in higher education institutions in Japan. Journal of Higher Education Policy and Management, 40(3), 272-286.

Tang, C. W. (2019). To be a first-class department in a first-class university: perceived effects of a world-class initiative in two departments in a Taiwanese university. Journal of Higher Education Policy and Management, 41(3), 275-291.

Teichler, U. (2014). Diversity and Diversification of Higher Education. Educational Studies, (1) p. 14-38, 2015.

Thien, L. M., & Ong, M. Y. (2016). The applicability of course experience questionnaire for a Malaysian university context. Quality Assurance in Education.

Thiengo, L. C., Bianchetti, L., & Mari, C. L. D. (2018). Rankings acadêmicos e universidades de classe mundial: relações, desdobramentos e tendências. Educação & Sociedade, 39(145), 1041-1058.

Tian, M., & Lu, G. (2017). What price the building of world-class universities? Academic pressure faced by young lecturers at a research-centered University in China. Teaching in Higher Education, 22(8), 957-974.

Torres-Pérez, P., Méndez-Rodríguez, E., & Orduna-Malea, E. (2016). Mobile web adoption in top ranked university libraries: a preliminary study. The journal of academic librarianship, 42(4), 329-339.

Vieira, R. C., & Lima, M. C. (2016). The search for world class university label and pioneer global academic rankings. Interfaces Brasil-Canada, 16(1), 97-+.

Wang, M., Morley, M. J., Cooke, F. L., Xu, J., & Bian, H. (2018). Scholars, strategists or stakeholders? Competing rationalities and impact of performance evaluation for academic managers in Chinese universities. Asia Pacific Journal of Human Resources, 56(1), 79-101.

Wei, Y., & Johnstone, C. (2020). Examining the race for world-class universities in China: a culture script analysis. Higher Education, 79(3), 553-567.

Welch, A., & Jie, H. A. O. (2013). Returnees and diaspora as source of innovation in Chinese higher education. Frontiers of Education in China, 8(2), 214-238.

Wu, X., & Huang, F. (2018). International faculty in China: case studies of four leading universities in Shanghai. Asia Pacific Education Review, 19(2), 253-262.

Xie, M. (2018). Living with internationalization: the changing face of the academic life of Chinese social scientists. Higher Education, 75(3), 381-397.

Yang, R., & Welch, A. (2012). A world-class university in China? The case of Tsinghua. Higher education, 63(5), 645-666.

Yang, X., & You, Y. (2018). How the world-class university project affects scientific productivity? Evidence from a survey of faculty members in China. Higher Education Policy, 31(4), 583-605.

Yonezawa, A., & Shimmi, Y. (2016). Transformation of university governance through internationalization: Challenges for top universities and government policies in Japan. In Matching Visibility and Performance (pp. 101-118). Brill Sense.

Zare, M. N., Pourkarimi, J., Salehi, G. Z., & Rezaeian, S. (2016). In search of a world-class university in Iran. Journal of Applied Research in Higher Education.

Zhang, G., Zhao, Y., & Lei, J. (2012). Between a rock and a hard place: higher education reform and innovation in China. On the Horizon.

Zhao, L. (2018). China's World-Class 2.0: Towards More Institutionalized and Participatory Policymaking?. The Copenhagen Journal of Asian Studies, 36(1), 5-27.

3. Project Management and competitiveness: Aplicação do Modelo 5 Quinas em Gestão de Projetos Visual Thinking, Lda.

Adriano Fidalgo, Ana Maganinho, Estela Bastos
Astrolábio, Orientação e Estratégia, S.A., Leça do Balio
adrianofidalgo@astrolabio.com.pt;cge.rita.maganinho@gmail.com;estela.bastos@visual-thinking.pt;

3.1 Resumo e *Abstract*

Atualmente com a evolução tecnológica e o aumento da competitividade dos mercados, a gestão de projetos tem vindo a desempenhar um papel fundamental na gestão das organizações, no entanto não se pode considerar uma tarefa fácil, apesar de ser primordial para o sucesso de qualquer negócio.

O conceito de gestão de projetos, está diretamente ligada às fases do ciclo da vida do projeto, de forma a atingir um objetivo que é definido no início, porém para obter esta finalidade é necessária uma excelente aplicação de

ferramentas, métodos, competências e técnicas para realizar as atividades. O modelo das 5 Quinas pretende, neste estudo caso, ser aplicado na gestão de projetos, de maneira a conjugar as diferentes fases com o respetivo modelo.

O presente estudo caso objetiva aplicar o modelo 5 Quinas à Gestão de projeto, obtendo-se uma ferramenta de Project Management ajustada e de fácil aplicação para as PME.

Como resultado, através da aplicação do modelo, foi possível verificar que este apresenta um relevante contributo para a gestão baseada em projetos, contudo, apresenta algumas insuficiências no acompanhamento das diversas fases do projeto. Aconselha-se a utilização conjunta do ciclo de projetos de modo a obter uma gestão de projeto efetiva.

Palavras-Chave: Gestão de projetos; Modelo 5 Quinas; Visual Thinking, Lda; Fases do Ciclo da vida do projeto.

Abstract

Currently, with technological evolution and increasing market evolution, project management has come to play a fundamental role in the management of associations, however, it cannot be considered an easy task, despite being essential for the success of any business.

The concept of project management is directly linked to the phases of the project's life cycle, to achieve a goal that is defined at the beginning, but to achieve this need an excellent application of tools, methods, skills and techniques is necessary for perform as activities. The 5 Quinas model intends, in this case study, to be applied in project management, to combine the different phases with the respective model.

This case study aims to apply the 5 Quinas model to Project Management, obtaining an adjusted and easy-to-apply Project Management tool for SMEs.

As a result, through the application of the model, it was possible to verify that it has a relevant contribution to project-based management, however, it has some insufficiencies in monitoring the different phases of the project. It is advisable to use the project cycle together in order to obtain an effective project management.

Keywords: Project management; Model 5 Quinas; Visual Thinking, Lda; Phases of the Project Life Cycle.

3.2 Introdução

No contexto atual, o mercado encontra-se cada vez mais competitivo e incerto, conduzindo as empresas a um processo de diferenciação, apresentando projetos cada vez mais complexos, mais exigentes em termos de gestão, de maneira a se atingirem os respetivos objetivos.

Indubitavelmente, com a evolução tecnológica, é necessário aperfeiçoar estratégias, para atingir o sucesso na gestão de projetos. Este artigo pretende apresentar à comunidade académica, científica e empresarial, os benefícios da utilização do Modelo de 5 Quinas, nas diferentes fases do ciclo da vida dos projetos.

A estrutura do artigo está dividida em dois momentos, designadamente, uma revisão de literatura que contempla os principais autores da área da gestão de projetos e dos modelos utilizados, e uma segunda onde é realizado um estudo de caso, na empresa Visual Thinking, Lda, de forma a compreender se consegue atingir o sucesso na gestão de projetos, aplicando o modelo de 5 quinas.

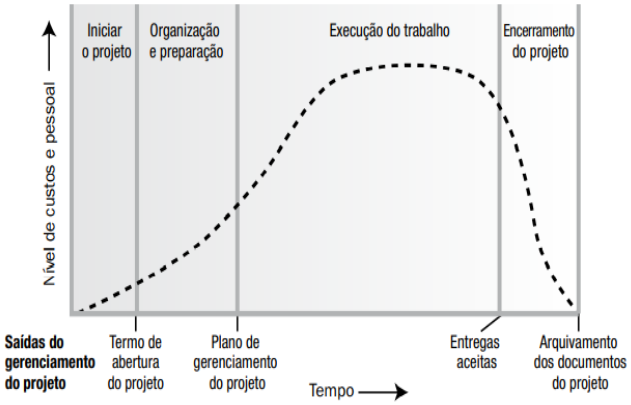
3.3 Revisão de Literatura

3.3.1 Gestão de Projetos

De acordo com Oisen (1971), a gestão de projetos consiste na aplicação de técnicas e ferramentas, de forma a utilizar os recursos para atingir uma tarefa complexa e singular dentro das limitações de tempo, custo e qualidade, isto tudo passando por todas as fases do ciclo da vida do projeto. Para Turner (2009), a gestão de projetos é definida como sendo um conjunto de processos para realizar um projeto, com o objetivo de alcançar a finalidade que o levou a criar.

Relativamente ao conceito que se encontra definido na NP ISO 21500/2012 (2012), a gestão de projetos é o processo que inclui as quatro fases do ciclo da vida do projeto, através da melhor aplicação das ferramentas, métodos, competências e técnicas. Em linha com a anterior definição, o Project Management Institute (2013, p.5) defende que a gestão de projetos "é a aplicação de conhecimentos, capacidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos."

Figura 4. Níveis típicos de custo e pessoal em toda a estrutura genérica do ciclo de vida de um projeto



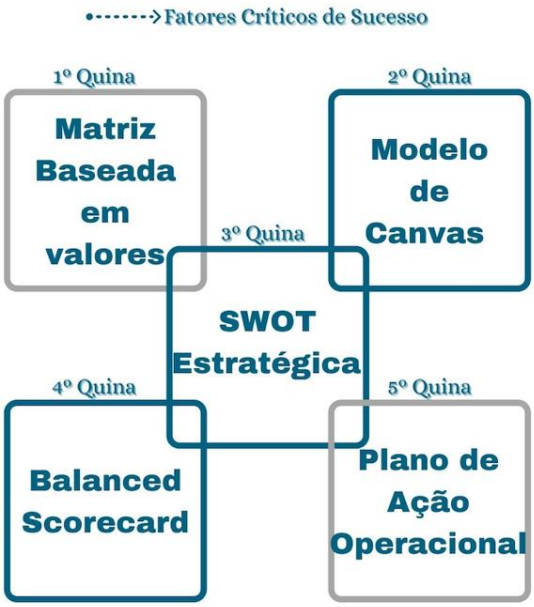
Fonte: (PMBOK, 2013, p.39)

Segundo o Project Management Institute (2017) uma gestão de projetos eficaz e eficiente ajuda as organizações a: cumprir os objetivos gerais da organização; a satisfazer as expectativas dos intervenientes; a aumentar a perecibilidade; a aumentar o sucesso; a cumprir prazos de entrega; a resolver problemas de forma eficaz; a otimizar o risco; a otimizar os recursos disponíveis; a não investir nos projetos que se advenham errados; a melhorar a gestão dos recursos, das ferramentas, dos custos, da qualidade, dos prazos; e a melhor gestão das mudanças

No que concerne ao ciclo da vida de um projeto, e tendo por base o Project Management Institute (2013), é necessário compreender que este ciclo é independente do ciclo da vida do produto, no entanto deve ter em consideração a fase atual do ciclo do produto.

Sendo assim, todo o projeto tem que passar pelas seguintes fases, início do projeto; organização e preparação; execução do trabalho; e encerramento do projeto, na figura elaborada pelo Project Management Institute (2013, p.39), podemos visualizar as seguintes fases. No início do projeto, é necessário reconhecer que existe um objetivo, nesta altura os níveis de custo de pessoal e recursos são mais baixos, porém os riscos e a incerteza são mais elevados. Na fase seguinte, na organização e preparação, é necessário planear o projeto para alcançar os objetivos, de forma a torná-lo viável e realizável. Ao longo desta fase são utilizados instrumentos como a análise da concorrência, identificação do público e mercado alvo, o modelo de 5 forças de Porter, o orçamento, o modelo de canvas e análise SWOT.

Figura 2. Modelo 5 Quinas



Fonte: Astrolábio – Orientação & Estratégia, S.A (Elaboração Própria)

Na execução do trabalho, é necessário executar e controlar o que foi previamente planeado, ou seja, coordenar as pessoas e os produtos ou serviços, da melhor maneira possível para atingir o objetivo. Ao longo do projeto é necessário garantir um excelente controlo para conseguir alcançar o objetivo anteriormente definido. Nesta altura, os níveis de custo de pessoal e recursos atinge o pico, e os riscos e as incertezas são menores, devido à tomada de decisões ao longo do tempo. Desta forma, são utilizados instrumentos como, Balanced ScoreCard e Gráfico de Gantt.

Por fim, no encerramento do projeto, o objetivo é alcançado e o projeto finalizado.

3.3.2 Modelo de 5 quinas

O modelo de 5 Quinas Astrolábio é uma ferramenta atual, que pode ser utilizada nas fases do ciclo da vida do projeto. Este modelo é constituído por cinco instrumentos da gestão que, utilizadas em conjunto, conseguem dar resposta ao objetivo do projeto, sendo estas quinas formadas pela Matriz Baseada em Valores, o Modelo de Canvas, a SWOT Estratégica, o Balanced Scorecard e, por último, o Plano de Ação Operacional.

1º quina: Matriz Baseada em Valores (Missão, Visão e Valores)

A Matriz Baseada em Valores, define as diretrizes e permite a reformulação da missão, visão e valores, caso seja necessário.

No que concerne à missão da organização, está diretamente ligada aos objetivos e motivos pelos quais a empresa foi criada, ou seja, deve ser constituída por uma breve frase, que passe uma ideia clara da razão de existir a empresa (Freire, 2008)

Por sua vez, a **visão** é o sonho da Organização, isto é a direção desejada, o caminho que se pretende percorrer, uma proposta do que a empresa deseja ser a médio e longo prazo e, ainda, de como ela espera ser vista por todos.

Em relação aos **valores**, são os princípios e crenças que direcionam os comportamentos e as decisões da empresa e dos seus respetivos elementos, tendo em linha a missão e visão.

Por fim, a Matriz Baseada em Valores refere que uma missão, visão e valores para serem bem elaborados, tem de sensibilizar o individuo em três níveis: a mente, o coração e o espírito uma vez que, só assim, o individuo ficará verdadeiramente conectado com a empresa e será fiel à mesma.

Tabela 3. Matriz Baseada em Valores

	Mente	Coração	Espírito
Missão	Proporcionar Satisfação	Realizar Aspiração	Praticar Compaixão
Visão	Capacidade de Lucro	Capacidade de Retorno	Capacidade de Sustentabilidade
Valores	Ser Melhor	Diferenciar-se	Fazer a Diferença

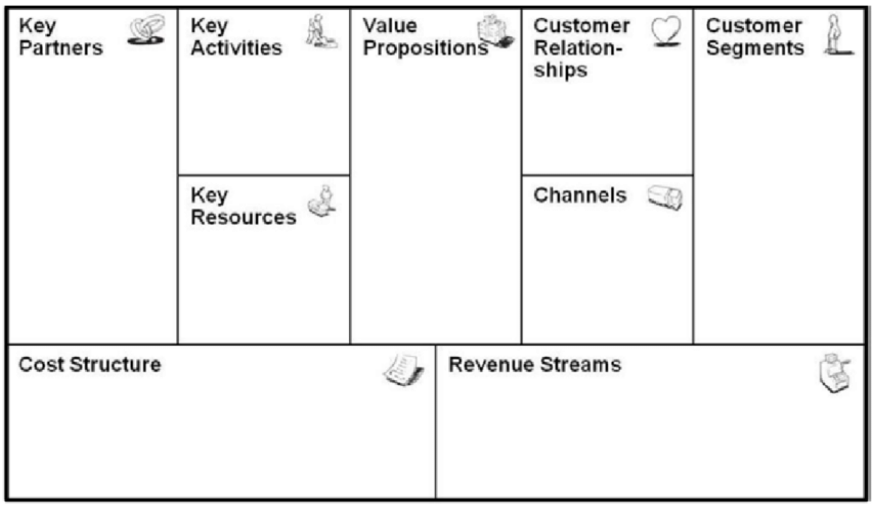
Fonte: Astrolábio – Orientação & Estratégia, S.A (Elaboração Própria)

2º quina: Modelo de Negócio Canvas

Indubitavelmente, a elaboração do Modelo Canvas permiti visualizar e compreender melhor a análise estratégica de qualquer negócio, sendo por isso a 2º Quina do modelo.

De acordo com Osterwalder & Pigneur (2010), é "um modelo de negócio que descreve a lógica de como uma organização cria, proporciona e obtém valor". Desta forma, os nove blocos que o constituem vão apoiar a tomada de decisão sobre se estes estão a ser bem concebidos ou se é necessário melhorá-los. Relativamente à subdivisão dos blocos, podemos agrupá-los em quatro conjuntos que irão responder a diferentes questões: "Quem?", "O quê?", "Como?" e "Quantos rendimentos? (Osterwalder & Pigneur, 2010). No que concerne a "Quem?", este grupo identifica quem é o público-alvo da empresa, de que forma a empresa entrega os seus produtos e como cria uma relação estável com os seus clientes. O grupo é composto pelos Segmentos de Clientes, Canais e Relacionamento com os Clientes.

Tabela 4. Modelo Canvas



Fonte: adaptado de Osterwalder & Pigneur, 2010)

No que diz respeito ao Segmento de Clientes, a empresa deve agrupar os clientes em segmentos distintos, de forma a corresponder as suas necessidades, comportamentos e características. Para isso é necessário desenvolver uma análise do público-alvo, que de acordo com Churchill (2003, p.13), consiste em "identificar, avaliar e selecionar a oportunidade de mercado e estabelecer as estratégias para alcançar proeminência nos mercados-alvo." Para além disso estes segmentos dividem- se, segundo os autores, em mercado de massa, nicho de mercado, segmentação, diversificação e mercados multifacetados (Osterwalder, Pigneur, & Smith, 2014).

Os Canais é a forma como a empresa chega aos seus clientes, isto é, como distribui os seus produtos. Segundo Osterwalder, Pigneur, & Tucci (2005) é a ligação entre o target e a proposta de valor da empresa.

Efetivamente, o Relacionamento com os Clientes que a empresa estabelece, é de extrema importância e constitui um elemento determinante para o sucesso de um negócio, sendo assim este bloco permite a empresa analisar atempadamente com clientes e não efetuar custos desnecessários (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005).

Em relação ao grupo “o que?” este baseia-se na Proposta de Valor que a empresa tem a dar ao seu público-alvo, ou seja, a forma como esta acrescenta valor para os seus consumidores. Desta forma, a proposta de valor consiste na razão pela qual os clientes escolhem a organização, deve por isso descrever os produtos e serviços que criam valor para cada segmento de cliente.

Relativamente ao grupo “Como?” este refere-se à maneira em que a empresa consegue, de forma eficiente, tratar as questões relacionadas com logística, infraestrutura, e com a sua rede corporativa, é constituído pelas parcerias-chaves, a atividade-chaves e os recursos chaves.

O bloco dos Parceiros- chaves, consiste no sucesso de qualquer organização está associado à estabilidade dos seus fornecedores e as suas parcerias, é com estas que as empresas criam alianças e, motivadas pela otimização do seu modelo de negócios e economias de escala, de redução do risco e da incerteza e pela necessidade de adquirir recursos específicos.

Por sua vez, as Atividades-chaves descrevem o que a empresa deve fazer para conseguir obter os resultados esperados, ou seja as atividades que a empresa precisa de oferecer para alcançar a proposta de valor.

A componente dos Recursos-chaves pormenoriza os ativos mais relevantes para o funcionamento do negócio, podem ser subdivididos como físicos, intelectuais, humanos e financeiros.

Por último, o grupo “Quantos” engloba todos as Fontes de rendimentos e a estrutura de custos

As Fontes de Rendimento são a representação de onde e como a empresa gere dinheiro a partir de cada segmento de clientes.

Por fim, a Estrutura de Custos descreve todos os custos envolvidos no negócio, podem dividir-se em custos fixos, variáveis e de produtos. O desenvolvimento desta componente serve para compreender os custos mais relevantes e a melhor forma de os conseguir minimizar.

3º quina: Análise SWOT Estratégica

No que concerne a análise SWOT, é considerada uma ferramenta de planeamento estratégico, frequentemente aplicada para uma perceção realista do cenário externo e interno da empresa.

Segundo Kotler (2000) a “Avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada análise SWOT (dos termos em inglês strengths, weaknesses, opportunities, threats)”.

Antes de iniciar a SWOT Estratégica, é necessário definir vários objetivos, de forma a estabelecer uma ligação entre a empresa e a estratégia que se deve adotar. Deste modo um objetivo deve ter sempre atenção aos fatores que influenciam a organização, tal como capital, trabalho, fatores económicos e políticos, condições de mercado, preço

das matérias-primas, assim como os interesses pessoais e profissionais, as motivações, entre outros. De acordo com Franco (2001), o critério SMART é o método mais correto, uma vez que estabelecendo que os objetivos devem ser específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e apresentarem um prazo.

Posto isto, deve compreender as várias estratégias de ação, tendo por base os objetivos da empresa e da fusão entre as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças. Sendo assim, e segundo Carvalho & Filipe (2010), existe quatro tipos de estratégias, a estratégia ofensiva, a adaptativa, a reativa e a defensiva.

No que diz respeito a estratégia ofensiva, resulta da interação dos pontos fortes com as oportunidades, ou seja, é o crescimento e o desenvolvimento de um fator positivo do negócio, mais concretamente uma vantagem em relação aos clientes.

Por sua vez, uma estratégia adaptativa, é a forma como a empresa pretende diminuir o impacto de uma fraqueza, aproveitando uma oportunidade do ambiente externo. A estratégia de reforço, consiste em minimizar/ evitar as ameaças externas, com a aplicação do dos pontos fortes da empresa.

Por fim, uma estratégia defensiva, tal como o nome indica, pretende prevenir os impactos que as fraquezas e as ameaças podem ter na atividade e na sobrevivência da empresa.

Tabela 5. Análise SWOT

Empresa	Oportunidades	Ameaças
Pontos Fortes	Estratégias Ofensivas	Estratégias Reativas
Pontos Fracos	Estratégias Adaptativas	Estratégias Defensivas

Fonte: Elaboração Própria

4º quina: Balanced Scorecard

O controlo da gestão é essencial no andamento da competitividade organizacional. Assim, a apropriada resposta das organizações aos diversos obstáculos com que se deparam está relacionada com a correta escolha e utilização de instrumentos de controlo.

Os gestores necessitam de instrumentos que lhes garantem informações relevantes, apresentadas de forma sintética e em tempo oportuno, que possibilitem o entendimento da evolução das atividades, bem como do impacto das medidas tomadas, proporcionando, desta forma, a tomada de melhores decisões e o alcançar melhores desempenhos.

A função do controlo de gestão é muito mais do que a verificação do que estava planeado. Esta função traduz-se na totalidade de métodos e técnicas que visam garantir conjuntamente com o planeamento e a organização um

ajuste constante das atividades às alterações do meio envolvente. Ao longo do tempo, são múltiplas as opiniões dos profissionais e investigadores sobre a função e o conceito do controlo.

Merchant & Stede (2003), referem que a função primária do controlo da gestão é influenciar o comportamento das pessoas para o caminho desejável. Consideram que o controlo de gestão inclui todos os dispositivos ou sistemas que os gestores utilizam para assegurar que os comportamentos dos empregados são consistentes com os objetivos e estratégias da organização.

Jordan, Rodrigues & Neves (2021) defendem que o processo de controlo de gestão é fundamental para a gestão do desempenho, funcionando como processo motivacional para os gestores na tomada de decisões e para desenvolvimento de atividades que permitam a execução da estratégia e o alcance dos objetivos, proporcionando-lhes os instrumentos que necessitam para acompanhar e controlar os resultados estratégicos e operacionais.

Posto isto, os sistemas de controlo resumem-se na orientação dos resultados por comparação aos objetivos, com o objetivo de identificar as falhas e as suas causas e, por consequente, obter uma maior perceção do negócio, permitindo definir medidas preventivas; reforçar a imagem interna; aumentar a responsabilidade e a melhoria da prestação de contas.

O Balanced ScoreCard (BSC) é o sistema de controla que utiliza indicadores financeiros e não financeiros, relacionados com a satisfação do cliente, processos internos e capacidade de aprendizagem e melhoria. Este sistema é o mais utilizadas nas empresas, visto que apresenta caraterísticas próprias como, uma visão alargada do desempenho, e a concentração dos gestores nos aspetos críticos para o sucesso da estratégia, de maneira a selecionarem indicadores e definir metas. Segundo Kaplan & Norton (1996), a ligação do controlo operacional à visão estratégica necessita da utilização de quatro processos, a clarificação da visão e estratégia; a comunicação e alinhamento estratégico; o planeamento e afetação dos recursos; e o Feedback.

5º Quina: Plano de Ação Operacional

O plano de Ação Operacional, é a última quina do modelo, consiste num plano de ações, que tem por base os diferentes níveis de estratégia, através da definição de iniciativas, objetivos, metas e indicadores de avaliação dos desempenhos.

Denotar que ao longo do modelo de 5 Quinas, dá-se prioridades aos objetivos em cascata, isto é toda a organização esta presente na elaboração de estratégia, o que faz com que todos os colaboradores tenham conhecimento, sentindo-se mais motivados e incluídos.

Desta forma, o planeamento, é sem dúvida a fase mais importante, de forma a executar os objetivos estabelecidos na fase inicial, sendo por isso necessário a utilização do diagrama de GANTT, para o período de três anos, que vá de acordo com as iniciativas identificadas no modelo Canvas, da SWOT Dinâmica e do Balanced Scorecard. O Gráfico de GANTT mostra visualmente as tarefas que tem que ser realizadas, a sua relação, duração, prazos e responsáveis, de maneira que o gestor conseguia formar a equipa e perceber que responsabilidades existe em cada tarefa.

3.3.3 Ligação entre o ciclo da vida do projeto e o modelo de 5 quinas

Após a explicação dos dois conceitos, é necessário entender de que forma o modelo de 5 Quinas pode ser utilizado na gestão de projetos, como mostra a seguinte tabela.

Tabela 6. Ligação entre o ciclo da vida do projeto e o modelo de 5 quinas

Ciclo da vida do Projeto	Instrumentos das Fases do ciclo da vida do Projeto	Modelo 5 Quinas	Utlizado?
Inicio do Projeto	Missão, visão e valores	1º quina	SIM
Inicio do Projeto	Definição dos objetivos SMART	1º quina	SIM
Organização e Planeamento	Modelo de CANVA	2º quina	SIM
Organização e Planeamento	Analise da Concorrência	2º /3º quina	SIM (Canvas e SWOT)
Organização e Planeamento	Modelo de 5 forças de Porter	2º quina	SIM (Canvas)
Organização e Planeamento	Orçamento	2º quina	SIM (Canvas)
Organização e Planeamento	Análise SWOT	3º quina	SIM
Execução do Trabalho	Balanced ScoreCard	4º quina	SIM
Execução do Trabalho	Gráfico GANTT	5º quina	SIM
Encerramento do Projeto			

Fonte: Elaboração Própria

A partir da tabela anterior é percetível que o clico da vida do projeto e os seus instrumentos, são todos utilizados no modelo de 5 Quinas, quer seja diretamente ou por via de outra ferramenta.

No início do projeto, a empresa deve apresentar de maneira bem definida os seus objetivos, tendo em conta sempre a sua missão, visão e valores, isto é a primeira quina do modelo.

Posteriormente na organização e preparação, a empresa começa por utilizar ferramentas como análise da concorrência, o modelo de 5 Forças de Porter e o orçamento, instrumentos esses que são utilizados para desenvolver o modelo Canva, a segunda quina. Para além disso, na organização e preparação, é elaborada a analise SWOT, sendo esta a terceira quina do modelo.

Na fase de execução de trabalho, existe dois pilares fundamentais, o Balanced ScoreCard e o Gráfico de Gantt, sendo que estes instrumentos fazem parte da 4º e 5º quina, respetivamente.

Por fim existe o encerramento do projeto, que acontece quando o objetivo é atingido com sucesso. Desta maneira podemos concluir, que modelo de 5 quinas se adequada com elevada pertinência as fases do ciclo da vida de um projeto.

3.4 Metodologia

Para a obtenção dos resultados e respostas referentes ao estudo que se segue, será feita uma análise interna e externa da empresa Visual Thinking, Lda.

A filosofia adotada pelos autores foi a interpretativista uma vez que do ponto de vista ontológico o fenómeno que se pretende estudar é socialmente construído, pode mudar, ser subjetivo e múltiplo. Simultaneamente, do ponto de vista epistemológico, o estudo caso contém resultados subjetivos e aborda fenómenos sociais, focando-se nos detalhes da situação, na realidade por detrás dos mesmos e, desta forma, origina resultados subjetivos que motivam ações; no que concerne às técnicas de recolha de dados esta foi diversificada na medida em que se consultou documentos internos da empresa e entrevista à CEO da empresa.

Neste estudo caso foi feita uma abordagem de pesquisa dedutiva, visto que se partiu do conhecimento retirado de diversos artigos científicos e procedeu-se à aplicação desses conhecimentos em contexto prático examinando-se o resultado da aplicação dos mesmos para o desenvolvimento organizacional.

A estratégia adotada foi a de estudo de caso, visto que foi desenvolvida uma investigação empírica de um fenómeno particular, através da utilização do método de recolha de dados simples, combinando-se, de seguida, procedimentos de análise qualitativa.

3.5 Resultados

Ao longo deste capítulo, serão aplicadas as noções retiradas na revisão de literatura na empresa, Visual Thinking, Lda., de forma a compreendermos, se as ferramentas utilizadas no modelo de 5 quinas, se enquadram no projeto.

A Visual Thinking, Lda, é uma microempresa e tem como atividade principal: business intelligence, potenciação do uso do Office 365, construção plataformas de produtividade e Produto X. Está sediada em Oliveira de Azeméis, com estabelecimento em São Félix da Marinha e foi fundada em 2018. Atua com o CAE 62020, e na região Norte em 2019 existem 1078 empresas, sendo que 808 encontram-se no distrito do Porto, e no concelho de Vila Nova de Gaia estão presentes 128 empresas.

A organização tem diversos projetos em curso, sendo um deles o desenvolvimento de um produto, o SAFTboard®, aplicação desenvolvida em Microsoft Power BI para leitura automática de ficheiros SAFT (Standard Audit File for Tax Purposes) e sua transformação e visuais que permitem agilizar a análise de informação essencial aos negócios das organizações, a partir de uma fonte única de dados, o ficheiro SAFT. Este produto permitiu à VISUAL THINKING ser nomeada para o programa Microsoft Startup Programa e ser elegível para uma ronda de investimento em tecnologia no valor de 120.000 USD.

Posto isto, é necessário abordar agora as fases do ciclo da vida do projeto aplicado no modelo de 5 quinas. De notar que todas quinas foram adaptadas ao projeto em questão.

1º quina – Matriz Baseada em Valores

Segundo o sítio oficial da empresa na internet, é possível perceber as diretrizes e estrutura da organização. (Visual Thinking, Lda., 2021)

No que concerne a missão da empresa, pretende “apoiar as organizações nos processos de transição digital. “

Por sua vez, como visão, estabelece “ser reconhecida como uma referência nacional para a transição digital em 2025.”

Desta forma apresenta valores como, “Foco no cliente; Flexibilidade; Curiosidade; Audácia; Criatividade; Ética e Confiança.”

É percetível que a empresa não necessita de alterar a sua cultura organizacional, uma vez que pretende ser uma referência nacional na transição digital, apoiando as organizações nos seus próprios processos de transição digital.

2º quina – Modelo Canvas

Parceiros- Chave: Incubadoras; Ordem dos Contabilistas Certificados; Ordem dos Revisores Oficiais de Contas; Centros de investigação tecnológicos; Clusters; Associações empresariais; Líderes de opinião (numa lógica de inovação aberta).

Atividades Chave: Gestão da comunicação; Gestão de I&D; Gestão de parcerias; Gestão da infraestrutura tecnológica.

Proposta de Valor: A empresa oferece 5 produtos de Dashboards inteligentes, tais como: desenvolvimento de sistemas de BI personalizados (BI), potenciação do uso do Microsoft 365 (0365), construção de plataformas de produtividade (DEV), desenvolvimento do produto Saftboard e área de Diversos que no futuro pretende reunir um conjunto de serviços/produtos a explorar.

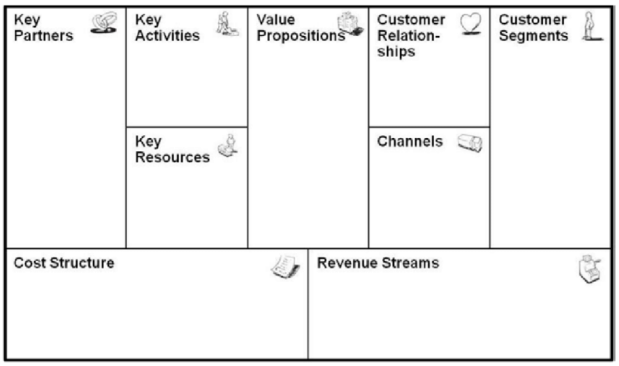
Relação com o Cliente: Face to face; Reuniões com clientes; Workshops/seminários em universidades/CT/FEIRAS; Revistas especialidade; Garantia do produto; Plataforma Tecnológica; Publicidade; Redes sociais (Facebook, Linkedin, Youtube, newsletter, blog)

Segmentação: Sm1. Segmento PME's (Vn > 500k€); Sm2. Segmento Gabinetes de contabilidade; Sm3. Segmento Fabricantes de ERP's; Sm4. Entidades públicas (Incubadoras e Câmaras Municipais).

Canais de Distribuição: Venda direta; Rede de retalho (gabinetes contabilidade/marcas de ERP's).

Custos de Estrutura: RH, FSE, Depreciações.

Fontes de Rendimento: Vendas; Prestações de Serviço



3º quina – Análise SWOT Estratégia

Objetivos:

- Volume de negócios >500 000€
- Rendibilidade Vendas >30%
- Notoriedade > 75%
- N. Clientes > 100
- Acordos de parcerias >10
- Inovação > duas novas soluções/ano
- Qualificação de RH em 50% > nível 6

Tabela 7. Oportunidades

Oportunidades

Macro	Micro
OP1: Programa Apoio Comunitário e Nacional **OP2:** Tendências nacionais e mundiais apostam na digitalização (*BI, Data Visualization, Data Analytics*); **OP3:** Gestão de Topo mais jovem **OP4:** *Scale up* Program da Microsoft **OP5:** Green deal	**OP6:** Mercado em expansão; Aumento da procura sistemas de informação de apoio à decisão/BI; **OP7:** Cooperação com competidores (Coopetição) **OP8:** Rede de cooperação com incubadoras (ex. UPTEC) **OP9:** Integração dos nossos visuais nos ERP'Ps existentes

Tabela 8. Ameaças

Ameaças	
Macro	**Micro**
AM1: Incerteza relativamente ao *funding*/posicionamento Banco de Fomento **AM2:** Fase pós-pandemia;	**AM6:** Dimensão/ recursos concorrentes **AM7:** Dificuldades financiamento dos clientes **AM8:** Novas *startup's* com novas soluções

AM3: Incerteza mercado, dificuldade de previsão **AM4:** Volatilidade tecnológica (dos *players*) **AM5:** Impacto das políticas europeias de RGPD	**AM9:** Futuros desenvolvimentos de ERP's com respostas área do BI **AM10:** Movimentos competição/cooperação aberta

Tabela 9. Pontos Fortes

Pontos Fortes	
Solução	**Estrutura/ Organização**
PF1: Inovação e des/; PF2: Qualidade produtos; PF3: Diversificação produtos; PF4: Estrutura custos de desenvolvimento reduzida; PF5: Rede de parceiros / clientes (distribuição); PF6: Vídeo Institucional e de Produto.	PF7: Equipa gestão experiente e comprometida; PF8: Equipa técnica *up-to-date* com as tendências atuais e grande experiência no mercado; PF9: Curva de experiência adequada à oferta; PF10: Carteira de clientes e contactos; PF11: Proximidade e disponibilidade profissional.

Tabela 10. Pontos Fracos

Pontos Fracos	
Solução	**Estrutura/ Organização**
pf1: Indefinição de sistema de validação; pf2: Dependência do Power BI (plataforma) /Microsoft; pf3: Ficha de custeio ainda não implementada; pf4: Política de distribuição indefinida; pf5: Website em desenvolvimento	Pf6: Incipiente organização dos processos comerciais (leads, propostas, follow-up); Pf7: Baixa sistematização no planeamento e gestão da carteira de projetos; Pf8: Reduzido tempo diretamente afeto pela gestão de topo ao projeto; Pf9: Ausência de briefing corporativo / portfólio de soluções Pf10: Inexistência de Manual da Organização pf11: Gestão interna de parcerias (ausência de instrumentos de aproximação) pf12: Centro de produção insuficiente

Da junção das oportunidades e ameaças com os pontos fortes e fracos resultam estratégias ofensivas, relativas, adaptativas e defensivas.

Ofensivas:

- (OP1 + PF1): Criar mecanismo de monitorização de *calls* europeias ou nacionais;
- (OP2 + PF2/PF3): Criar roadmap de ações alinhadas com o Plano Nacional e Europeu de Transição Digital; Constituir o Digital innovation Hub;
- (OP3 + PF5/PF8): Identificar gerações jovens em empresas nacionais com história;
- (OP4 + PF6/PF7/PF9/PF11): Angariar 100 utilizadores de SAFTboard e plano de desenvolvimento para a Europa, para apresentação ao Scaleup Program;
- (OP5 + PF1): Alinhar roadmap com as diretrizes do Green Deal para Portugal e Europa;
- (OP6 + PF1/PF2/PF3/PF5/PF6/PF10): Plano de comunicação das competências ao mercado nacional e europeu (veículos de informação em português/espanhol/francês/inglês);
- (OP7 + PF5/PF10): Identificar os principais concorrentes e suas estratégias de posicionamento e líderes associados às diferentes áreas de intervenção;
- (OP8 + PF5/PF10): Identificar rede de potenciais contactos para cooperação (inovação aberta); criar um conselho consultivo para o Digital Hub;
- (OP9 + PF5 + PF9 + PF10): Planear segunda fase de implementação do SAFTboard de integração nos ERP's existentes;

Relativas:

- (AM1 + PF4): Orçamento de gastos fixos a 3 anos, com previsões de crescimento/ análise de cenários;
- (AM2 + PF2/PF3/PF10): Sistematizar oferta de serviços M365 para trabalho colaborativo; reforçar comunicação do SAFTboard;
- (AM3 + PF2/PF3/PF5/PF10): Reforçar rede de contactos e estratégia de comunicação com potenciais clientes;
- (AM4 + PF8/PF9): Criar e sistematizar núcleo de I&D;
- (AM5 + PF3/PF5): Nomear DPO e instrumentos de resposta aos requisitos RGPD (utilizar veículos de RGPD da Microsoft como benchmarking);
- (AM6 + PF5/PF7/PF10): Alinhar funding ao orçamento de gastos fixos a 3 anos; contactar potenciais investidores/financiadores;
- (AM7 + PF5/PF7/PF10): Alargar rede de contactos, criar veículos de abordagem a novos clientes;
- (AM8 + PF5/PF9): Criar sistema de alerta para criação de novas empresas potenciais concorrentes;
- (AM9 + PF5/PF10): Sistematizar rede de contactos por ERP e sistematizar alertas para novos desenvolvimentos dos ERP's na área do BI;
- (AM10 + PF5/PF10): Criar sinergias com centros de interface/conhecimento tecnológico

Adaptativas:

- (pf1 + OP1/OP4): Angariar 100 utilizadores registados para submeter candidatura ao Scale Up Program da Microsoft;
- (pf2 + OP1/OP7/OP8: Competir e cooperar com rede alargada de parceiros concorrentes/de conhecimento;
- (pf3 + OP6): Definir e implementar ficha de custeio dos projetos;
- (pf4 + OP4/OP6): Definir política de distribuição e contactar potenciais leads para revendedores;
- (pf6 + OP9): Definir e implementar CRM;
- (pf7 + OP6): Rever metodologia de planeamento e gestão de projetos.
- (pf8 + OP3): Aumento de tempo diretamente afeto pela gestão de topo a partir de 2021.
- (pf9 + OP6/0P7): Criar briefing corporativo e portfolio de soluções.
- (pf10 + OP3): Criar Manual da Organização (acolhimento, trainee, funcionamento geral da organização)
- (pf11 + OP6): Criar veículos de comunicação com potenciais parcerias
- (pf12 + OP3): Otimizar equipa existente com metodologias de planeamento e gestão de projetos mais eficientes; criar trainee para acolhimento de estagiários; especializar competências dos elementos da equipa.

Defensivas:

- (pf7 + AM6): Estudar soluções de GP utilizadas pelos concorrentes;
- (pf1 + AM6/AM8):; Angariar 100 utilizadores registados para submeter candidatura ao Scale Up Program da Microsoft;
- (pf2 + AM6/AM8): Monitorizar soluções concorrentes; Monitorizar calls nacionais e europeias para desenvolvimento de SAFTboard em plataforma própria;
- (pf3 + AM1/AM3): Definir e implementar ficha de custeio;
- (pf4 + AM6/AM8): Caracterizar cadeias de distribuição dos competidores; fazer levantamento do BI dos ERP's para introduzir nossos visuais;
- pf5 + AM8): Rever website atual;
- (pf6 + AM3/AM6/AM8): Estudar soluções de CRM utilizadas pelos competidores;
- (pf8 + AM6): Aumento de tempo diretamente afeto pela gestão de topo;
- (pf9 + AM8): Criar conteúdos alinhados com a estratégia de comunicação e reforçar presença digital;
- (pf10 + AM4): Criar veículos de comunicação organizacional;
- (pf11 + AM10): Elencar potenciais parcerias para contacto;
- **4 º quina – Balanced ScoreCard**

Tabela 11. Balanced ScoreCard

Perspetivas	Objetivos	Indicadores	Metas	Ações

Económica	Crescimento/ Volume Negócio Aumento da Rentabilidade das Venda Produtividade Reconhecimento	Volume de Negócios Rentabilidade das Vendas Produtividade= VAB/Nº trabalhadores Nível de Notoriedade	VN> 200 000€ Rent. Vns > 10% Produti > 30 000€ Reforçar rel. c/ as parcerias > 3 Nível de Notori. > 15%	Desenvolver novas políticas de crédito para os distribuidores; Analisar o mercado e os seus concorrentes; Criar estratégias de vendas, Fazer planeamento de compras e das vendas; Gestão de Recompensas; Atualização dos funcionários; Criar plano de reconhecimento; Investir na formação; Melhorar a comunicação interna; Realizar parcerias com fornecedores; Investir no marketing;
Clientes	Captação Cliente Satisfação Cliente	Cap. Clientes =Vd Nv Cli Nível de Satis Cliente	Captação de Clientes> 20 Ret. Trab. qualificados Promover partilha regular clientes Criar campanhas de marketing	Campanha para atrair novos clientes; Trabalhar a informação do comportamento das compras; Programa de fidelização; Bom atendimento. Criação de vídeos explicativos; Realizar formações em Universidades, empresas com potencial; Bom atendimento; Criar campanhas de marketing
Processos	Equilíbrio Orçamental IDI/ I&dT Mnarketig Comercial/Gestão de Cliente Qualidade Prestação de Serviço	Desvio orçamental Novas soluções Nº de ações de comunicação Plano Contactos/Visitas Avaliação do Serviço Prestados	Desvio Orçamental < n.d Novas soluções >= 2 Nº ações > 2 Novos planos de Inovação Processos de Gestão de Inovação	Realizar planos de ação; Coordenação das atividades pelos colaboradores; Criar uma variedade de designs da própria empresas; Acordos com Fornecedores diferentes; Ampliar o portefólio e mix de produtos; Criação das redes sociais;; Novos modelos de divulgação do Produto;

				Implementação de sistemas de gestão de qualidade (ISO 9001); Comprometa-se com o sucesso
Aprendizagem Organizacional	Satisfação de Colaboradores Tecnologia de Informação	Nível Satisfação Colaboradores Nível Uso Tecnológico Informação	Desenvolver formação dos trabalhadores Especialização trabalhadores Qualificação dos recursos humanos > superior ao nível 6 (50%)	Gestão de Recompensas; Atualização dos funcionários; Criar plano de reconhecimento; Investir na formação; Melhorar a comunicação interna; Redefinição de tarefas Optar por recursos humanos para realizarem formações sobre os negócios das empresas; Optar por recursos humanos especializados; Investir na formação; Elaborar planos de ação.

5º quina – Plano de Ação Operacional

ATIVIDADE	2021				INDICADOR
	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	
Criar mecanismo de monitorização de calls europeias/nacionais					n/a
Criar roadmap de ações alinhadas com o Plano Nacional e Europeu de Transição Digital. Constituir Digital innovation Hub;					n/a
Angariar 100 utilizadores de SAFTboard e apresentação ao Scaleup Program.					n.º utilizadores registados
Alinhar roadmap com as diretrizes do Green Deal para Portugal e Europa.					n/a
Plano de comunicação das competências ao mercado nacional e europeu (veículos de informação em português/espanhol/francês/inglês)					Plano comunicação aprovado
Identificar os principais concorrentes e suas estratégias de posicionamento e líderes associados às diferentes áreas de intervenção.					Análise de mercado discutida
Identificar rede de potenciais contactos para cooperação (inovação aberta); criar um conselho consultivo para o Digital Hub;					n/a
Planear segunda fase de implementação do SAFTboard de integração nos ERP's existentes;					n/a
Identificar centros de investigação/conhecimento; construção da rede de parceiros de interface/conhecimento.					n.º protocolos estabelecidos
Monitorizar calls nacionais e europeias desenvolvimento upgrade ao SAFTboard;					n/a

Submeter candidatura ao Scale Up Program da Microsoft;					Candidatura aprovada
Definir e implementar ficha de custeio dos projetos;					Ficha custeio adotada
Definir política de distribuição e contactar potenciais leads para revendedores;					N.º de revendedores
Rever website atual com conteúdos alinhados à estratégia de comunicação a adotar.					Plano comunicação
Definir e implementar CRM;					n/a
Criar briefing corporativo e portfolio de soluções.					Plano de comunicação aprovado
Criar Manual da Organização (acolhimento, trainee, funcionamento organização)					
Orçamento de gastos fixos a 3 anos, previsões de crescimento/ análise de cenários					n/a
Sistematizar oferta de serviços M365 para trabalho colaborativo;					n/a
Criar e sistematizar núcleo de I&D;					n/a
Nomear DPO e instrumentos de resposta aos requisitos RGPD;					DPO nomeado
Alinhar *funding* ao orçamento de gastos fixos a 3 anos; Contactar potenciais investidores/financiadores;					Níveis de cash-flow
Criar sistema de alerta para criação de novas empresas potenciais concorrentes;					n/a
Sistematizar rede de contactos por ERP e sistematizar alertas para novos desenvolvimentos dos ERP's na área do BI;					n/a

Criar sinergias com centros de interface/conhecimento tecnológico;.					n/a
Monitorizar soluções concorrentes;					n/a
Caracterizar cadeias de distribuição dos competidores; fazer levantamento do BI dos ERP's para introduzir nossos visuais;					Análise mercado
Rever website atual;					Plano comunicação
Estudar soluções de CRM utilizadas pelos competidores;					Análise de mercado
Criar conteúdos alinhados à estratégia de comunicação e reforçar presença digital;					Plano de comunicação
Criar veículos de comunicação organizacional;					Plano de comunicação

3.6 Conclusão

Através deste estudo caso foi possível compreender os conceitos de gestão de projetos, e o seu ciclo de vida, assim como o modelo de 5 quinas. Desta forma revela-se a elevada pertinência que o modelo de 5 quinas desenvolvido para astrolábio, pode ter nas fases do ciclo da vida de um projeto, como observado ao longo da aplicação na empresa.

Através da aplicação do modelo, é possível verificar que este apresenta um relevante contributo para a gestão baseada em projetos, contudo, apresenta algumas insuficiências no acompanhamento das diversas fases do projeto. Aconselha-se a utilização conjunta do ciclo de projetos de modo a obter uma gestão de projeto efetiva.

Posto isto foi possível compreender, que o modelo de 5 quinas pode ser aplicado na gestão de projetos, tornando-o mais rápido e eficaz, uma vez que apenas se foca nos aspetos relevantes.

Em suma, futuramente, pretendemos corroborar com mais resultados a aplicação deste modelo em outros projetos, de forma acompanhar se através deste método é possível atingir sucesso os objetivos.

3.7 Referências Bibliográficas

Carvalho, J., & Filipe, J. (2010). Manual de Estratégia: Conveitos, Práticas e Roteiros. Lisboa: Silabo Edições.

Franco, H. (2001). Guia Prático para a Gestão de Projetos. Lisboa: SOL-S, Soluções de Suporto e Manutenção Informática, S.A.

Freire, A. (2008). Estratégia: Sucesso em Portugal, 12ª Ed. Lisboa: Verbo.

Institute, P. M. (2013). Project Management Body of Knowledge Guide. Newton Square, PA, Estados Unidos.

Institute, P. M. (2017). Project Management Body of Knowledge Guide. Newton Square, PA, Estados Unidos.

Jordan, H., Rodrigues, J. A., & Neves, J. C. (2021). O Controlo de Gestão. Em Ao serviço da estratégia e dos gestores. Áreas Editora.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Estratégia em Ação. Em Balanced Scorecard. Editora Campus.

Kotler, P. (2000). Administração de Marketing. A Edição do Novo Milênio.

Kotler, P., Keller, k., Administração de Marketing, 12 edição, São Paulo: Pearson Prentine Hall, 2006.

Merchant, K., & Stede, W. V. (2003). Management Control Systems. Em Performance Measurement, Evaluation And Incentives. Pearson Education Limited.

Neves, J. C. (2012b). Análise e Relato Financeiro – Uma Visão Integrada de Gestão. 5ª Edição. Alfragide: Texto Editores.

Oisen, R. P. (1971). Project Management Quarterly. Can project management be defined? pp. 12-14.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Cocept. Communications of AIS.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation 1ª Ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. .

Robert S. Kaplan, D. P. (1996). Estratégia em Ação. Em Balanced Scorecard. Editora Campus.

Turner, J. R. (2009). The handbook of project based management. Londres: McGraw-Hill.

Visual Thinking, Lda. (junho de 2021). Visual Thinking, Lda. Obtido de https://www.visual-thinking.pt/

4. Tipologias de Agricultura e a decisão de investir nas explorações agrícolas familiares. Uma análise Qui-Quadrado

Hélder J. L. Chingunde Marcelino

Universidade José Eduardo dos Santos,

Huambo, Angola

4.1 Resumo

O objectivo deste trabalho é analisar a relação entre as tipologias de agricultura e a decisão de investir nas explorações agrícolas familiares. Especificamente, pretende-se determinar o grau de significância da influência das tipologias de agricultura na tomada de decisão de investimento nas explorações agrícolas familiares da comuna do Lepi, município do Longonjo, província do Huambo, Angola, partindo da categorização das explorações segundo os critérios da ligação ao mercado, tipo de mão-de-obra e fontes de rendimento. Para tanto, foi efectuada a análise económica, com base nos dados empíricos obtidos por meio da realização de um inquérito a 361 agregados familiares da localidade referida com a aplicação do teste de três hipóteses através da determinação do Qui-quadrado. Os resultados obtidos indicam que não existe associação significativa entre os tipos de agricultura e a decisão de investir nas explorações agrícolas familiares, independemente da relação que estabelecem com o mercado, tipo de mão-de-obra utilizada e fontes de rendimento.

Palavras-chave: agricultura familiar; decisão; explorações agrícolas familiares; Qui-quadrado.

JEL: D1 Household Behavior and Family Economics

Abstract

This research aims to analyze the possible connection between the types of agriculture and the decision of investing in family farms. Specifically, it is intended to estimate the significance level of the types of agriculture influence on investment decisions making on family farms in the commune of Lepi, municipality of Longonjo, province of Huambo, Angola, based on the typification that suggest the criteria of market linking, type of labor and sources of income. For the purpose, an economic analysis was carried out, based on an empirical data obtained through a survey on 361 households in the mentioned location, testing three hypothesis applying the Chi-square analysis. The results indicates that there is no significant connection between the types of agriculture and the decision to invest in family farms, regardless of the relationship they establish with the market, the used type of labor and sources of income.

Keywords: family farming; decision; family farms; Chi-square.

JEL: D1 Household Behavior and Family Economics

4.2 Introdução

A agricultura é considerada como um dos sectores com maior potencial para gerar emprego e rendimento para as famílias. Apesar das dificuldades existentes no que diz respeito à produtividade, além da orientação da produção para a satisfação das necessidades internas, a geração de excedentes continua sendo uma meta para os governos e produtores agrícolas, visando a geração de divisas e riqueza. Neste sentido, é inegável o papel importante desempenhado pela agricultura praticada pelo agregado familiar como principal força de trabalho.

O interesse pela agricultura familiar como modelo de produção agrícola tem vindo a ganhar força na definição de diretrizes e políticas públicas voltadas para a produção de alimentos. Contudo, ao nível da sua definição ainda existe um debate bastante intenso, mostrando divergências sobre a sua compreensão, devido as complexas e diversas funções que desempenha. Várias são as questões que norteiam o debate em torno do tema. A racionalidade por detrás das decisões de investir na agricultura é uma delas.

Considerando que a agricultura familiar se caracteriza em diferentes categorias segundo critérios variáveis entre autores, a questão da racionalidade aprofunda-se à medida que se vai entrando na análise da sua relação com os tipos de agricultura estudados e publicados na literatura. Esta é a razão pela qual, se desenvolveu a pesquisa que resultou neste artigo.

Na agricultura familiar, a complexidade a que está exposto o agricultor torna as decisões mais difíceis sendo certo que ele e a sua família, em geral, tomam decisões num ambiente de incerteza e risco com o argumento da dificuldade de controlo dos fatores de produção, tanto os ambientais como os económicos. Para os autores, o processo decisório na agricultura é também complexo por envolver agentes económicos que possuem um conhecimento restrito e informações assimétricas sobre o comportamento das variáveis do meio envolvente e das alternativas disponíveis (ROSA et al., 2018).

Porém, a observação permite notar que na agricultura familiar existem pouquíssimas circunstâncias que impedem o investimento na produção, sendo essencial a disponibilidade de terra, semente e de mão-de-obra no seio do agregado familiar. Assume-se que todas as famílias produtoras possuem terra para produzir.

O objetivo deste trabalho é analisar a relação entre as tipologias de agricultura e a decisão de investir nas explorações agrícolas familiares estudadas na comuna do Lepi, município do Longonjo, província do Huambo, Angola. Para tanto, o artigo contém mais quatro secções, além desta introdução. Na primeira delas, faz-se uma revisão da literatura para fundamentar as afirmações e fazer referência ao que já foi publicado sobre a definição e evolução da agricultura familiar, tomada de decisões e das explorações agrícolas familiares. Na segunda secção faz-se uma breve referência aos procedimentos metodológicos adoptados para o alcance do objectivo. Na terceira secção apresentam-se e discutem-se os resultados dos testes de hipóteses. Finalmente, as conclusões

4.3 Revisão da Literatura

4.3.1 Concepções e Tipologias de Agricultura Familiar

Durante vários anos, diferentes autores vêm debatendo sobre a viabilidade e eficiência da agricultura familiar. Alguns já chegaram a prognosticar o seu desaparecimento, com o argumento baseado no seu tamanho, dispersão geográfica e economias de escala. Para certas correntes, a agricultura familiar não tinha possibilidades de inserir-se nas cadeias de valor nacionais e internacionais em condições favoráveis e que não podiam competir com unidades de produção de maior tamanho com importantes graus de integração vertical e horizontal. Afirmava-se

que a única forma de sobrevivência da agricultura familiar (também denominada pequena agricultura, agricultura camponesa, etc.), era a de reproduzir o modelo de negócio corporativo por via do associativismo para integração vertical e horizontal e aproveitar as economias de escala. Em torno dos diferentes entendimentos existiram importantes coincidências entre países de distintas ideologias (IICA, 2015).

Na abordagem teórica sobre agricultura familiar, frequentemente tratada como camponesa, as ciências sociais referem-se, quase sempre em primeira instância, a Karl Marx, devido à expectativa criada com a publicação da sua obra "O Capital", numa época em que se discutia a chamada questão agrária, entre final do século XIX e início do século XX. Devido a esta expectativa, continuou-se a procurar na referida obra, indicações que conduzissem à investigação no domínio agrícola.

Contudo e de facto, a teoria marxista não faz referência a um conceito satisfatório para a produção agrícola familiar, na medida em que este modo de produção não encontra acolhimento no corpo das categorias que, na perspectiva clássica, conformam as leis básicas de desenvolvimento do capitalismo, ou seja, nessa óptica, a agricultura familiar não constitui um modo de produção capitalista, pois não visa a acumulação de capital e existe nela uma lógica entre trabalho e consumo (ABRAMOVAY, 2007). Esta lógica assenta no facto de haver uma coincidência entre a unidade de produção e a unidade de consumo, convergindo os dois segmentos para o agregado familiar.

Por conseguinte, a principal dificuldade de definir a agricultura camponesa ou familiar está relacionada com a identificação da sua forma de rendimento em termos económicos, tendo em conta os seguintes pressupostos: (i) se o agricultor familiar procurar lucro, ele se torna um capitalista; (ii) se receber um salário, torna-se operário; (iii) se viver de renda da terra, passa a ser um proprietário fundiário (ABRAMOVAY, 2007). O facto de estes pressupostos não configurarem os objectivos principais dos produtores agrícolas familiares não exclui a possibilidade de existência de casos de produção agrícola familiar orientada para o mercado, nem de arrendamento de terras como fontes não primárias de rendimento. Não obstante, as categorias que constituem as leis básicas de desenvolvimento excluem a agricultura familiar da lógica capitalista.

Para Galante e Lima (2008) o desafio teórico que se coloca à tentativa de compreender a agricultura familiar no capitalismo está nas ambiguidades com que este modo de produção tem sido tratado, procurando discutir a sua lógica própria que é divergente com a racionalidade capitalista. Apesar dessa divergência, raramente se encontra na literatura, uma análise da agricultura familiar ou camponesa dissociada do capitalismo, ou seja, a análise da agricultura familiar está presente na literatura, ancorada ao capitalismo sendo verdade que, autores como Molina (2015) que concordando com Bartra (2011) considera que o processo de reprodução e produção camponesa deve ser compreendido no quadro das suas especificidades históricas e sociais e não como um processo independente do modo de produção capitalista.

Outros clássicos que se seguiram a Marx também dedicaram-se ao estudo da economia agrária, dando cada um, ênfase a um aspecto específico. Assim, segundo Abramovay (2007), Lénine destacou a diferenciação social da agricultura familiar, alertando para a necessidade de reconhecimento da heterogeneidade do mundo rural.

A ênfase que Lénine dá à diferenciação social ou heterogeneidade do meio rural marca uma viragem à abordagem de Karl Marx, orientada para uma visão homogênea da realidade da agricultura familiar tratada de forma geral por campesinato. Vários estudos recentes na base de critérios essencialmente sócio-económicos, confirmam a constatação aqui referida, surgindo assim, vários tipos ou categorias de agriculturas de base familiar que tanto se afastam e se aproximam do perfil de uma empresa do tipo capitalista.

Neste sentido, Chayanov (1991) traz à tona a análise dos tipos de empresários do sector agrícola com base na classificação dos sistemas de produção agrícola propostos por Barros (1975) e retomada por Almeida (2004), entendendo o sistema de produção na perspectiva clássica, como a maneira de combinar qualitativa e quantitativamente a terra, o trabalho e o capital.

- Agricultura de subsistência: o objectivo desse sistema é assegurar a permanência do agregado humano que lhe está associado 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. Neste tipo não há venda da produção nem há compra de factores no mercado.
- Agricultura de dependência fundiária: é uma forma de exploração indirecta da terra, ou seja, pelo facto de o proprietário da terra e o empresário serem pessoas distintas em que existe um desequilíbrio da relação a favor do proprietário. O objectivo do sistema continua a ser 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. É o mercado que procura por eles e não o contrário. É o mercado que lhes impõe o preço a pagar, tanto pelos produtos que recolhe, como pelos bens que oferece.
- Agricultura camponesa: o objectivo é a obtenção do máximo de excedentes para além da quantidade necessária ao consumo da família. As razões culturais, a intensificação cultural baseada no trabalho em unidades de produtos é uma das suas características. Utiliza factores de produção não adquiridos no mercado, como a mão-de-obra familiar que é frequentemente esbanjada, mas o agricultor mostra-se relutante na utilização de outros factores que só possam ser obtidos por via da compra.
- Agricultura empresarial ou capitalista: tem por objectivo a maximização do lucro. É uma agricultura especulativa, especializada e científica, baseada numa tecnologia avançada. Recorre, sobretudo a factores de produção comprados.

- 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. Enquadra-se também neste sistema a jardinagem e a agricultura de lazer para 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 associarem 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.

Tentando esclarecer questões sobre a relação que se pode estabelecer entre as diferentes categorias de agricultura, Abramovay (2007) estudou as especificidades da agricultura familiar e demonstrou e concluiu que a agricultura familiar é originária da agricultura camponesa e que em função da sua crescente integração aos mercados, representa uma forma de organização do trabalho e da produção bastante distinta, embora isso não signifique que a agricultura familiar seja algo completamente diferente.

Katiavala (2015) referiu-se a três tipos de explorações agrícolas associadas a família que podem ser definidas a partir de várias dimensões. Assim, do ponto de vista da sua relação com o mercado relativamente aos meios de produção adquiridos fora da exploração (e não relativamente aos bens produzidos) e dos respectivos objectivos definem-se:

Quadro 1: Tipos de agricultura segundo a ligação ao mercado

Tipo de agricultura	Relação com o mercado e acesso à tecnologia	Objectivos
Agricultura camponesa	Pouco mercantilizada; Escasso acesso às tecnologias; Produtores agrícolas muito dependentes dos condicionalismos da natureza.	Reprodução da família e da unidade de produção.
Agricultura familiar	Mercantilizada; Acesso mais amplo à tecnologia; Maior liberdade na sua relação com o meio ambiente.	Maximização do rendimento familiar, em termos de produtividade.
Agricultura da família	Muito mercantilizada; Acesso amplo à tecnologia; Maior liberdade na sua relação com o meio ambiente.	Maximização do rendimento da família, em termos de lucro.

Fonte: Katiavala (2015)

Usando dois critérios para caracterização dos três tipos de agricultura acima referidos, o autor encontrou na sua pesquisa, os seguintes tipos:

Quadro 2: Tipos de agricultura familiar

Critério	Tipo de agricultura
Tipo de trabalho utilizado na unidade de produção	Explorações em que o trabalho é só familiar
	Explorações em que o trabalho é principalmente familiar
	Explorações em que o trabalho é principalmente assalariado
	Explorações em que o trabalho é só assalariado
Principal fonte de rendimento do agregado doméstico	Produtores agrícolas cujos rendimentos provêm principalmente da exploração
	Produtores agrícolas cujos rendimentos provêm só da exploração
	Produtores agrícolas cujos rendimentos provêm principalmente do exterior da exploração

Fonte: Katiavala (2015)

As categorias de agricultura descritas nos trabalhos de Almeida (2004) e de Katiavala (2015) referem que não há contradição entre os dois, pelo contrário, complementam-se e confirmam a diversidade de agriculturas passíveis de encontrar com o uso de instrumentos analíticos apropriados.

Apesar de em Almeida (2004) poder-se encontrar uma caracterização de mais quatro categorias de agricultura do que em Katiavala (2015), é possível notar que ambos referiram-se à agricultura camponesa como uma categoria específica e distinta das demais.

A agricultura da família como uma categoria que se organiza na base da família tem características equivalentes às da agricultura empresarial e ou capitalista tipificada por Almeida (2004), tendo como elemento comum a maximização do lucro, porém diferente no tipo de estrutura organizativa considerada em cada uma destas categorias: a família para a agricultura da família e a empresa na agricultura empresarial ou capitalista. Ainda assim, uma não exclui a outra, pelo contrário, podem complementar-se, teoricamente. A agricultura da família também pode ser exercida em tempo parcial, com uma orientação para o mercado, como uma forma de obter rendimentos complementares aos dos agregados familiares.

Tendo em conta as suas características, a agricultura colectiva pode ser considerada transversal aos três tipos de agricultura caracterizados em Katiavala (2015), variando apenas nos aspectos particulares dos elementos que vão constituir as colectividades, podendo ser camponeses, agricultores familiares, empresas, etc.

Kautsky é referido como o autor que tentou demonstrar a superioridade da grande exploração capitalista sobre a propriedade familiar, ou seja, as particularidades da agricultura familiar a colocam como estratégia de manutenção do emprego e redistribuição de rendimentos, ainda que de forma pouco significante. Assim, a ênfase dada por Kautsky na sua investigação centrou-se mais nas relações entre a agricultura e a indústria na ideia da impossibilidade de o pequeno estabelecimento agrícola incorporar as conquistas técnicas, organizacionais e económicas à disposição dos capitalistas (ABRAMOVAY, 2007).

As ideias de Kautsky foram reforçadas mais tarde por trabalhos de outros autores, desenvolvidos no âmbito da teoria económica tais como Arthur Lewis e outros.

A agricultura familiar pode ser concebida como uma rede de relações associativa e de proximidade nos territórios com potencial para converter-se numa estrutura que gera encadeamentos ou vínculos de complementaridade com a grande empresa nacional e internacional, participando em condições favoráveis no processo de acumulação e se desenvolva a partir de empresas articuladas em rede, o que implica a sua organização para concentrar a oferta da produção com as qualidades requeridas pelo mercado, e a procura por matérias-primas. Neste sentido, a organização dos diferentes tipos de agricultura familiar como empresas articuladas num formato de rede, implica também a concentração de representatividade e presença política ao nível local, nacional, regional e internacional (IICA, 2015).

Para esta pesquisa, a análise empírica teve como referência a classificação de Katiavala (2015), por ser uma caracterização recente e estudada -na região em que foi feito o estudo que produziu este artigo

4.3.2 Tomada de Decisões nas Explorações Agrícolas Familiares

Diz a teoria económica que qualquer sociedade, independentemente da sua forma de organização, do seu nível de riqueza ou do seu mecanismo de distribuição e utilização de recursos para satisfação das necessidades humanas, enfrenta um conjunto de problemas que resultam da escassez. Entre esses problemas destacam-se os que têm a ver com o desafio de definição do tipo e a quantidade de bens e serviços que devem ser produzidos e disponibilizados na economia, a definição da forma de organização da produção, a definição dos destinatários da produção, assim como o planeamento das formas de adaptação do sistema de produção à mudança (DONÁRIO; SANTOS, 2013).

Estes desafios reflectem as questões fundamentais da economia que implicam a tomada de uma ou várias decisões.

Os produtores agrícolas são agentes económicos à quem não se coloca a questão de decidir entre produzir ou não. Estes confrontam-se com o mesmo tipo de problemas e desafios acima mencionados, designadamente, o que e quanto produzir, como, para quem produzir e como organizar a produção.

A questão é saber se os factores que afectam as suas decisões de produção são os mesmos que a teoria refere como determinantes na tomada de decisão de modo geral que podem ser de ordem económica, social, política, institucional, ecológica, legal, ou outra.

Para Grisa e Schneider (2008), os factores que influenciam as decisões de produção agrícola para o auto-consumo são, nomeadamente, as características da unidade de produção agrícola familiar, sua composição e ciclo demográfico; as condições técnicas de produção traduzida na área total de terra disponível, acesso ao crédito, qualidade do solo, capital disponível, etc.; disponibilidade de animais para tracção e para adubação; a existência de fontes alternativas de rendimento; o histórico de trabalho e cultural da família; as dinâmicas da agricultura familiar local e a proximidade dos mercados incluindo os preços dos alimentos.

Para os autores, nem todos esses factores interferem no processo ao mesmo tempo em todas unidades familiares. Contudo, afectam as decisões das unidades familiares e lançam argumentos que podem explicar as diferenças entre universos sociais e no seu interior (GRISA; SCHNEIDER, 2008). Complementarmente, Ahumada e Villalobos (2009) referem que as decisões na produção agrícola relacionadas com as operações de cultivo dependem da disponibilidade de terra para cada cultura, do conhecimento e análise dos elementos meteorológicos, dos momentos da sementeira e da determinação dos recursos necessários para a operação. A informação da previsão do tempo é necessária para aumentar a capacidade de previsão e de adaptação das culturas ao clima.

Segundo Roy et al. (2016), a produção agrícola familiar deve ter capacidade de lidar com o risco derivado das alterações climáticas. É neste sentido que vêm a importância de conhecer e entender os processos de tomada de decisão inerentes, visando a sua adaptação. No seu estudo concluíram que a adaptação, a flexibilidade e a dinâmica dos processos de produção agrícola, são formas comuns a ter em conta na caracterização da tomada de decisão dos produtores agrícolas, em que a adaptação tanto pode ser entendida como um processo reactivo ou proactivo, em dependência da flexibilidade do agente económico e das suas capacidades.

Em Angola, a produção agrícola familiar, a depender da cultura e do sistema de produção, pode envolver as seguintes operações: desmatamento, preparação da terra (lavoura), sementeira, amanhos culturais, amontoa, monda, sacha, adubação e colheita. Cada uma dessas operações passa por uma tomada de decisão, mas as decisões fundamentais que constituem objecto de análise neste texto ocorrem antes da preparação da terra. Especificando as questões económicas acima abordadas, é míster indagar que factores influenciam a escolha das culturas a produzir numa determinada campanha agrícola, a escolha da dimensão da terra a cultivar, as técnicas e tecnologias a adoptar na produção, os destinatários ou beneficiários da produção, os períodos para a realização de cada operação do processo produtivo, as quantidades a produzir e a selecção das parcelas a cultivar.

Os produtores agrícolas baseiam as suas decisões na experiência. Esta constatação está de acordo com a conotação dos produtores agrícolas familiares aos processos intuitivos de tomada de decisão sobre os assuntos da produção, que se encontra frequentemente na literatura. Long (2012) atribui a Rickards (2009) a descrição do pensamento intuitivo como um processo através do qual se dá uma conexão entre as situações correntes, as experiências passadas e o conhecimento. Para o autor, apesar da existência de um gap de informação, a intuição permite tomar decisões rápidas porque ignora as decisões baseadas no pensamento lógico, considerado racional. Quanto maior for a experiência, maior a capacidade de interpretar, discutir e pensar sobre um assunto específico e, consequentemente, melhor a intuição do produtor.

Segundo Tversky e Kahneman (1983), as decisões intuitivas não seguem as leis das probabilidades nem os princípios da estatística.

4.4 Metodologia

Este estudo analisa variáveis qualitativas, aquelas cujos resultados são observados na forma de categorias.

Os dados foram recolhidos através da aplicação de um inquérito por questionário, aplicado a 361 explorações agrícolas familiares da comuna do Lepi, província do Huambo, Angola, escolhidos de forma aleatória e foram organizados e estudados na forma de tabelas e/ou gráficos.

A recolha de dados ocorreu nos meses de Junho e Julho de 2018, fim da época agrícola principal.

Foram distribuídos 500 questionários para três zonas da comuna do Lepi seguindo o critério da posição geográfica e obteve-se uma taxa de respostas de 72,2%. O número total de questionários válidos ficou distribuído da seguinte forma:

Tabela 1: Distribuição dos inquéritos por aldeias

Zonas	Aldeias	Quant.	Totais
DUMBO	Tchambanda	68	211
	Sambalanga	143	
COMUNA SEDE	Caculo	5	50
	Estudo Bomba	10	
	Mangonga	5	
	1.º de Mario	10	
	Bairro Cemitério	5	
	Tchilavi	5	
	Sousa	5	

	Povoação	5	
DESVIO DO BONGO	Calenga Njolo	99	100
	Luco Novo	1	
Total geral			361

Fonte: autor

Os dados foram tabulados através da utilização de duas ferramentas informáticas, tais como, o *Excel* e o *SPSS (Statistc Package of Social Sciences)*.

A análise dos dados foi feita mediante o teste de hipóteses Qui-qudrado, enquanto um teste que permite determinar se duas variáveis são independentes ou não (FERREIRA, 2005). Essas variáveis estão dispostas em tabelas de contingência[3] e em gráficos. A hipótese nula foi testada com um grau de significância de 0,05.

4.5 Discussão dos Resultados

Conforme referido na metodologia, os resultados obtidos reflectem a estimação do Qui-quadrado para determinação da existência ou não de uma relação de dependência entre duas variáveis. As variáveis encontram-se dispostas nas tabelas de contingência abaixo e visam testar as seguintes hipóteses genéricas:

H0: as duas variáveis são independentes.

H1: as duas variáveis são dependentes.

As hipóteses nulas foram testadas com um grau de significância de 0,05.

Segundo Ferreira (2005), para o cálculo do Qui-quadrado faz-se necessário ter os valores das frequências esperadas para cada uma das variáveis em estudo.

Com base nos três critérios de referência, foram feitas três estimações e análises da relação entre as tipologias de agricultura e a decisão de investir nas explorações agrícolas dos agregados estudados. Os critérios referidos são:

1) A ligação da produção agrícola ao mercado.

2) O tipo de mão-de-obra utilizada.

3) As fontes de rendimento do agregado familiar.

As fontes nas tabelas são omitidas porque todos os dados utilizados foram obtidos através do questionário

[3] Tabela que calcula observações por múltiplas observações (FERREIRA, 2005).

4.5.1 Análise da Relação Entre a Decisão de Investir na Exploração Agrícola Familiar e os Tipos de Agricultura Familiar: Critério da Ligação ao Mercado

Nesta secção analisa-se a associação entre as tipologias de agricultura segundo a ligação ao mercado e a decisão de investir nas explorações agrícolas familiares. A primeira variável tem três categorias de resposta (agricultura camponesa, agricultura familiar e agricultura da família) e a segunda variável, duas categorias de resposta (sim e não). As duas variáveis são nominais.

A análise parte das seguintes hipóteses:

H0: Não existe relação de dependência entre a decisão de investir na exploração agrícola familiar e as tipologias de agricultura.

H1: Existe relação de dependência entre a decisão de investir na exploração agrícola familiar e as tipologias de agricultura.

Segundo o resumo do processamento dos casos foram analisadas as freqüências absolutas e relativas de 360 explorações agrícolas familiares, isto é, 100% dos dados validados.

Tabela 2: Resumo de processamento de casos

	Casos					
	Válidos		Omissos		Total	
	N	%	N	%	N	%
DECISÃO DE INVESTIR * TIPOLOGIAS DE AGRICULTURA	360	100	0	0,0	360	100

Com base nos dados da tabulação cruzada, verificou-se um relativo equilíbrio entre os valores das contagens observadas e as contagens esperadas no cruzamento da categoria “sim” com as três categorias da variável tipologias de agricultura familiar. Assim sendo, para a agricultura camponesa, o valor da contagem observada é de 6, enquanto que o valor da contagem esperada é de 5,8, significando que o número de pessoas que decidiram investir na agricultura camponesa é relativamente maior do que seria caso não existisse associação entre as duas variáveis em análise. A diferença indica que a decisão de investir na exploração agrícola depende da tipologia de agricultura. Não obstante a dependência referida, o valor do resíduo é igual a 0,4, isto é, menor do que 1,96 e maior do -1,96, logo o grau de associação referido não é estatisticamente significativo.

Para a agricultura familiar, o valor da contagem observada é de 333 e o da contagem esperada é de 333,5. Esta diferença significa que a freqüência das decisões de investir na agricultura familiar é menor do que seria se não existisse associação entre essas duas variáveis. Logo, existe associação entre a decisão de investir na exploração

agrícola e as tipologias de agricultura (a agricultura familiar não tem influência na decisão de investir nas explorações agrícolas familiares). O resíduo ajustado ao valor de -0,7 mostra que essa associação não é estatisticamente significativa.

O valor da contagem observada para a relação entre a decisão de investir na exploração agrícola e a agricultura da família é igual a 10 e o da contagem esperada é igual a 9,7. A diferença mostra que a freqüência absoluta dos produtores que decidem investir nas explorações agrícolas é maior do que seria se não existisse qualquer associação entre as duas variáveis. O valor do resíduo ajustado é de 0,6 e significa que a referida associação não é estatisticamente significativa, pelo facto de o valor 0,6 localizar-se fora do intervalo de medição (-1,96;1,96).

Tabela 3: Tabulação cruzada DECISÃO DE INVESTIR * TIPOLOGIAS DE AGRICULTURA

			TIPOLOGIAS DE AGRICULTURA			
			AGRIC CAMPONESA	AGRIC FAMILIAR	AGRIC DA FAMÍLIA	Total
DECISÃO DE INVESTIR	SIM	Contagem	6	333	10	349
		Contagem Esperada	5,8	333,5	9,7	349,0
		% em DECISÃO DE INVESTIR	1,7%	95,4%	2,9%	100,0 %
		% em TIPOLOGIAS DE AGRICULTURA	100,0%	96,8%	100,0%	96,9%
		% do Total	1,7%	92,5%	2,8%	96,9%
		Resíduos ajustados	,4	-,7	,6	
	NÃO	Contagem	0	11	0	11
		Contagem Esperada	,2	10,5	,3	11,0
		% em DECISÃO DE INVESTIR	0,0%	100,0%	0,0%	100,0 %
		% em TIPOLOGIAS DE AGRICULTURA	0,0%	3,2%	0,0%	3,1%
		% do Total	0,0%	3,1%	0,0%	3,1%

	Resíduos ajustados	-,4	,7	-,6	
Total	Contagem	6	344	10	360
	Contagem Esperada	6,0	344,0	10,0	360,0
	% em DECISÃO DE INVESTIR	1,7%	95,6%	2,8%	100,0 %
	% em TIPOLOGIAS DE AGRICULTURA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0 %
	% do Total	1,7%	95,6%	2,8%	100,0 %

Tabela 4: Testes qui-quadrado

	Valor	Gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	,528[a]	2	,768
Razão de verossimilhança	1,016	2	,602
Associação Linear por Linear	,032	1	,859
Nº de Casos Válidos	360		

a. 2 células (33,3%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,18.

Tabela 5: Medidas Simétricas

		Valor	Significância Aproximada
Nominal por Nominal	Fi	,038	,768
	V de Cramer	,038	,768
Nº de Casos Válidos		360	

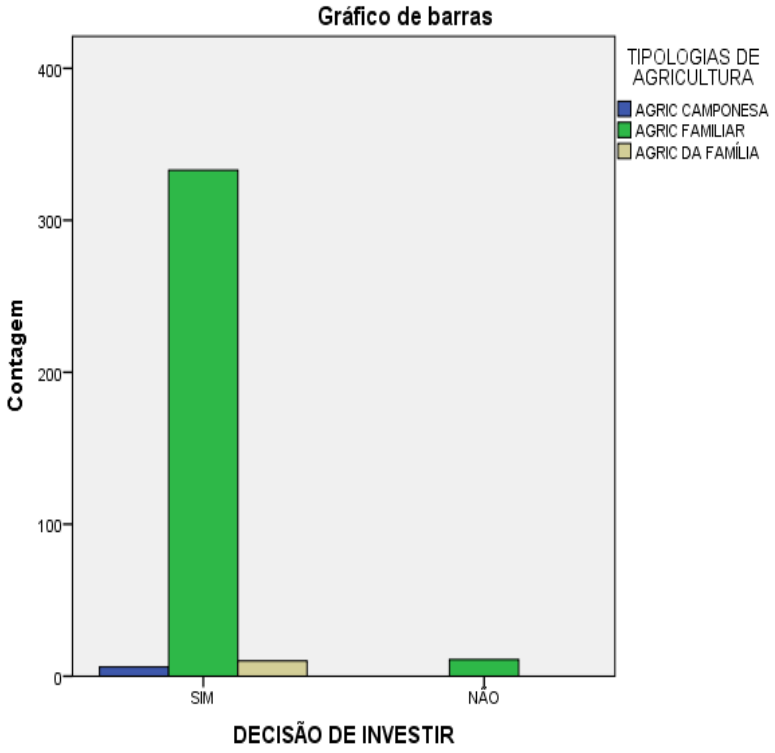
Na tabela do teste do Qui-quadrado observa-se o valor do teste e a significância associada. Os valores significam que não existe associação significativa entre as decisões de investir nas explorações agrícolas e as tipologias de agricultura, já que p>0,05. Logo, não se rejeita H0.

A tabela de Medidas Simétricas indica valores do Fi e do V de Cramer. Por serem coincidentes, o procedimento é analisar o grau de associação das variáveis com base nos dois valores, cuja interpretação aponta para a uma associação de apenas 3,8% entre as duas variáveis.

Não foi possível calcular as estatísticas de estimativa de risco na medida em que elas só podem ser computadas para uma tabela 2*2 sem células vazias.

Tabela 6: Resumo de processamento de casos

	Casos					
	Válidos		Omissos		Total	
	N	%	N	%	N	%
DECISÃO DE INVESTIR * TIPOS DE EXP. TRABALHO	361	100	0	0,0	361	100



4.5.2 Análise da Relação Entre a Decisão de Investir na Exploração Agrícola Familiar e os Tipos de Agricultura Familiar: Critério do Tipo de Mão-de-obra

Nesta secção analisa-se a associação entre os tipos de agricultura segundo o tipo de mão-de-obra e a decisão de investir nas explorações agrícolas familiares. A primeira variável tem quatro categorias de resposta (explorações com mão-de-obra apenas familiar; explorações com mão-de-obra principalmente familiar; explorações com mão-de-obra principalmente assalariada; explorações com mão-de-obra apenas assalariada) e a segunda variável, duas categorias de resposta (sim e não). As duas variáveis são nominais.

A análise parte das seguintes hipóteses:

H0: Não existe uma associação entre a decisão de investir nas explorações agrícolas familiare e o tipo de mão-de-obra utilizado nelas.

H1: Existe qualquer associação entre a decisão de investir nas explorações agrícolas familiares e o tipo de mão-de-obra utilizado nelas.

O resumo do processamento dos casos permite constatar que foram analisadas as freqüências absolutas e relativas de 361 explorações agrícolas familiares, isto é, 100% dos dados validados.

Com base nos dados da tabulação cruzada, verificou-se uma igualdade entre os valores das contagens observadas e as contagens esperadas no cruzamento da categoria sim com as quatro categorias da variável tipos de agricultura familiar. Assim sendo, para os quatro tipos de explorações agrícolas, independentemente do tipo de mão-de-obra utilizada, os números de agregados familiares que decidiram investir nas explorações é igual aos respectivos números esperados. A igualdade indica que não existe associação entre a decisão de investir nas explorações agrícolas e os tipos de mão-de-obra utilizados. Não há resíduos, pelo que, o seu valor é nulo e situa-se no internvalo (-1,96; 1.96). Nesta situação, não se rejeita a hipótese nula (H0), ou seja, não existe uma relação de dependência entre a decisão de investir nas explorações agrícolas familiares, seja qual for o perfil da mão-de-obra utilizada nas explorações agrícolas.

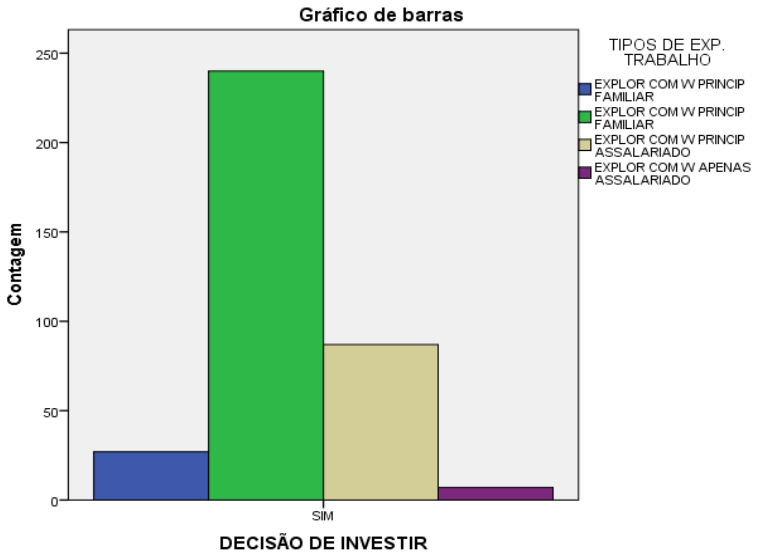
Tabela 7: Tabulação cruzada DECISÃO DE INVESTIR * TIPOS DE EXP. TRABALHO

		TIPOS DE EXP. TRABALHO				
		EXPLOR COM W APENAS FAMILIAR	EXPLOR COM W PRINCIP FAMILIAR	EXPLOR COM W PRINCIP ASSALARIADO	EXPLOR COM W APENAS ASSALARIADO	Total
DECISÃO DE	SIM Contagem	27	240	87	7	361
	Contagem Esperada	27,0	240,0	87,0	7,0	361,0

INVESTIR	% em DECISÃO DE INVESTIR	7,5%	66,5%	24,1%	1,9%	100,0%
	% em TIPOS DE EXP. TRABALHO	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% do Total	7,5%	66,5%	24,1%	1,9%	100,0%
	Resíduos ajustados	.	.	.	.	
Total	Contagem	27	240	87	7	361
	Contagem Esperada	27,0	240,0	87,0	7,0	361,0
	% em DECISÃO DE INVESTIR	7,5%	66,5%	24,1%	1,9%	100,0%
	% em TIPOS DE EXP. TRABALHO	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% do Total	7,5%	66,5%	24,1%	1,9%	100,0%

Nenhuma estatística foi calculada para o qui-quadrado de Pearson, nem para as medidas simétricas porque a decisão de investir é constante.

Não foi possível calcular as estatísticas de estimativa de risco na medida em que elas só podem ser computadas para uma tabela 2*2 sem células vazias



4.5.3 Análise da Relação Entre a Decisão de Investir na Exploração Agrícola Familiar e os Tipos de Agricultura Familiar: Critério das Fontes de Rendimento

Nesta secção analisa-se a associação entre a decisão de investir nas explorações agrícolas e as fontes de rendimento dos agregados familiares. A primeira variável tem duas categorias de resposta (sim e não) e a segunda variável está composta por três categorias de resposta, tais como (fonte de rendimento: principalmente da exploração; fonte de rendimento: apenas da exploração; fonte de rendimento: principalmente externa a exploração). As duas variáveis são nominais.

A análise parte das seguintes hipóteses:

H0: Não existe uma relação de dependência entre a decisão de investir na exploração agrícola familiar e as tipologias de agricultura.

H1: Existe uma relação de dependência entre a decisão de investir na exploração agrícola familiar e as tipologias de agricultura.

O resumo do processamento dos casos permite constatar que foram analisadas as frequências absolutas e relativas de 361 explorações agrícolas familiares, isto é, 100% dos dados validados.

Tabela 8: Resumo de processamento de casos

	Casos					
	Válidos		Omissos		Total	
	N	%	N	%	N	%
DECISÃO DE INVESTIR * TIPOS EXPL: FONTES REND	361	100	0	0,0	361	100

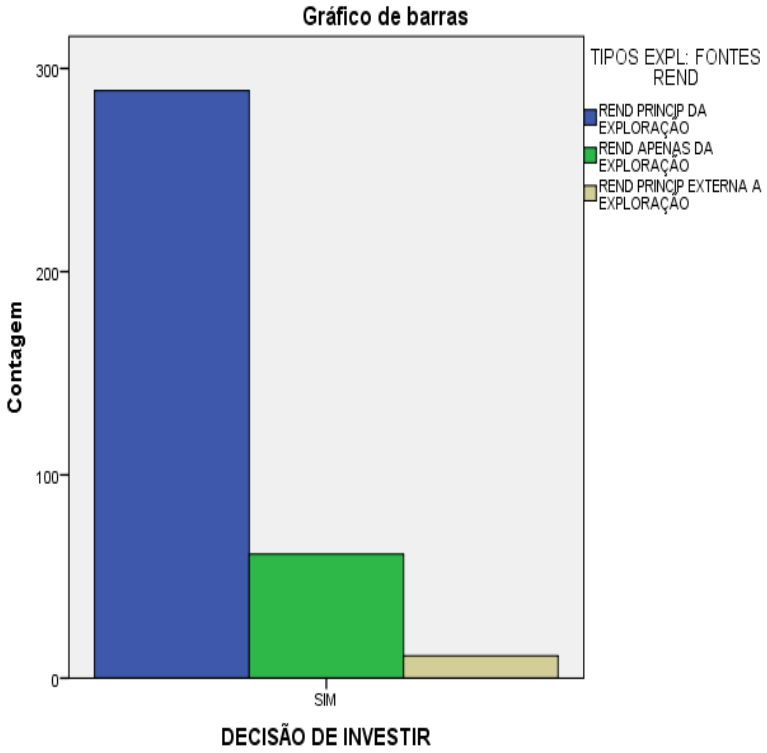
Verificou-se uma igualdade entre os valores das contagens observadas e as contagens esperadas no cruzamento da categoria sim com as quatro categorias da variável tipos de agricultura familiar. Assim sendo, para os quatro tipos de explorações agrícolas, independentemente do tipo de mão-de-obra utilizada, os números de agregados familiares que decidiram investir nas explorações é igual aos respectivos números esperados. A igualdade indica que não existe associação entre a decisão de investir nas explorações agrícolas e os tipos de mão-de-obra utilizados. Não há resíduos, pelo que, o seu valor é nulo e situa-se no internvalo (-1,96; 1.96). Nesta situação, não se rejeita a hipótese nula (H0), ou seja, não existe uma relação de dependência entre a decisão de investir nas explorações agrícolas familiares, sejam quais forem as fontes de rendimento dos rendimentos dos agregados familiares que constituem a amostra deste estudo.

Tabela 9: Tabulação cruzada DECISÃO DE INVESTIR * TIPOS EXPL: FONTES REND

		TIPOS EXPL: FONTES REND			
		REND PRINCIP DA EXPLORAÇÃO	REND APENAS DA EXPLORAÇÃO	REND PRINCIP EXTERNA A EXPLORAÇÃO	Total
DECISÃO DE INVESTIR SIM	Contagem	289	61	11	361
	Contagem Esperada	289,0	61,0	11,0	361,0
	% em DECISÃO DE INVESTIR	80,1%	16,9%	3,0%	100,0%
	% em TIPOS EXPL: FONTES REND	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% do Total	80,1%	16,9%	3,0%	100,0%
	Resíduos ajustados	.	.	.	
Total	Contagem	289	61	11	361
	Contagem Esperada	289,0	61,0	11,0	361,0
	% em DECISÃO DE INVESTIR	80,1%	16,9%	3,0%	100,0%
	% em TIPOS EXPL: FONTES REND	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% do Total	80,1%	16,9%	3,0%	100,0%

Nenhuma estatística foi calculada para o Qui-quadrado de Pearson, nem para as medidas simétricas porque a decisão de investir é constante.

Não foi possível calcular as estatísticas de estimativa de risco na medida em que elas só podem ser computadas para uma tabela 2*2 sem células vazias



4.6 Conclusões

Foi analisada a relação existente entre a decisão de investir nas explorações agrícolas familiares e as tipologias de agricultura, através do teste de Qui-quadrado. Os resultados obtidos permitem concluir o seguinte:

- Não existe associação significativa entre a decisão de investir nas explorações agrícolas familiares, independentemente da sua ligação ao mercado.
- Não existe associação significativa entre a decisão de investir nas explorações agrícolas familiares, independentemente da composição e perfil da força de trabalho utilizada.
- Não existe associação significativa entre a decisão de investir nas explorações agrícolas familiares, independentemente da natureza das fontes de rendimento dos agregados familiares.

Ao nível das explorações agrícolas familiares, as decisões podem estar baseadas na experiência dos produtores, uma característica do modelo de decisão naturalista, que se tomam num clima de elevada incerteza, associada ao risco, seguindo o critério de pesar

4.7 Referências

ABRAMOVAY, Ricardo (2007), “Paradigmas do capitalismo agrário em questão”, 3. Ed – São Paulo: Edusp, Brasil.

AHUMADA, Omar e VILLALOBOS, J. Rene (2009). Application of planning models in the agrifood supply chain: a review. Departament of Industrial Engineering. Arizona State University. European journal of operational research. United States.

ALMEIDA, Domingos P. F. (2004), "Agricultura. História e sistemas de agricultura". Apontamentos de Produção Agrícola – Elementos de apoio às aulas, Escola Superior de Biotecnologia, Universidade Católica de Portugal, Porto.

CHAYANOV, Alexander V. (1991), "The Theory of Peasant – co-operatives", Ohio State University Press, Columbus.

DONÁRIO, A. Alegre e SANTOS, R. Borges (2013). Questões fundamentais que qualquer sociedade tem de enfrentar e como se resolvem numa economia de mercado. Centro de Análise Económica de Regulação Social, Universidade Autónoma de Lisboa. Portugal

FERREIRA, Pedro Lopes (2005). Estatística Descritiva e Inferencial. Breves Notas. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Portugal.

GALANTE, Valente António e LIMA, M. Messias (2008), "Agricultura familiar: as contradições teóricas frente ao capitalismo contemporâneo", Crato-CE, Brasil.

GRISA e SCHNEIDER (2008). Factores determinantes da produção para autoconsumo na agricultura familiar: um estudo comparativo no Rio Grande do Sul. Brasil.

IICA (2015) – Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura. Agricultura Familiar: Ruralidade, Território e Política Pública. Brasil.

KATIAVALA, José M. (2015), "O processo de diferenciação socioeconômica dos produtores agrícolas na província do Huambo: um estudo de caso na aldeia do Kapunge, município da Kaála". Dissertação de mestrado em agronomia e recursos naturais, Faculdade de Ciências Agrárias, Huambo.

LONG, Bill (2012). The logic behind irrational decisions in Southern Farmers Systems. Grains Research and Development Corporation. Australia.

MOLINA, Juan Sebastián Babadilla (2015), "La naturaleza de lo campesino: um análisis de La lógica, la subordinación, la resistência campesina y sus implicaciones especiales". Revista Electrónica da Associação dos Geógrafos Brasileiros, secção três lagoas, MS, São Paulo.

ROSA, N. P., CAUMO, A. J., MACHADO, D. J. A & STADUTO, J. A. R (2018) Factores influentes no processo decisório de agricultores de produtos orgânicos. Revista Desenvolvimento Socioeconómico em debate – RDSD, v.4, n.1 – Brasil.

ROY, S. (2016). Decision making and modeling in cognitive science. Springer. France.

TVERSKY, Amos e KAHNEMAN, Daniel (1983). Judgment under uncertainty: heuristics and biases. Cambridge University Press

5. Modelagem de Negócio para Startups: Caso Med

Adriano Fidalgo, André Silva, Mafalda Sousa, Mariana Montezinho
Astrolábio, Orientação e Estratégia SA;
Leça do Balio, Portugal
adriano.fidalgo@astrolabio.com.pt; andrefss99@gmail.com; mafalda1996sofia@gmail.com; mariana.r_@hotmail.com

5.1 Resumo e *Abstract*

Numa sociedade e economia cada vez mais marcada pela tecnologia e pela transformação digital, as startups surgem para desafiar os modelos já existentes e introduzir soluções inovadoras em produtos e serviços.

O presente artigo apresenta como principal objetivo conceder auxílio às startups, com este intuito foi fundamental recorrer a uma revisão de literatura utilizando fontes de terceiros de modo a compreender os conteúdos propostos e também analisar diferentes perspetivas de autores acerca do mesmo. Para além disso, foi utilizado o estudo de caso sobre a Med para conseguir explicar os erros cometidos em startups no passado e de que forma os empreendedores conseguiram dar a volta e criar uma empresa de sucesso.

Palavras-chave: empreendedor; modelação; startup

5.2 Introdução

Numa economia cada vez mais globalizada e em constante desenvolvimento, é fundamental recorrer à inovação para conseguir vantagens competitivas face a terceiros. Os últimos anos foram caracterizadas por revoluções tecnológicas e mudanças rápidas (F. Santos, 2021). De forma a dar resposta a estas mudanças, surgem as startups para responder aos novos desafios tecnológicos, promovendo a inovação de produtos ou serviços e a transformação digital, apesar do ambiente de constante incerteza.

O conceito startup, quando dividida e traduzida significa “iniciar” e “crescimento”, que indica a base geral de algo inicial, inovador e em fase de desenvolvimento e crescimento (Alves e Duarte, 2016).

Apesar de a maioria dos autores estar em concordância, são inúmeras as definições, muito devido ao impulso criado pelos meios digitais. Desta forma, podemos observar a evolução do conceito de diferentes perspetivas.

Na perspetiva de Taborda (2006), startup carateriza-se por uma empresa emergente, em processo de implantação e organização das suas ideias.

Já na perspetiva de Veretennikova e Vaskiv (2018), as startups tem como objetivo desenvolver novos produtos e serviços competitivos. Ainda na mesma perspetiva, Ries (2012) afirma que a startup consiste numa instituição humana com o objetivo de criar novos produtos e serviços num clima de incerteza.

De acordo com Blank (2013), uma startup é uma empresa temporária que procura por respostas que simplifiquem a concretização de um modelo de negócios "reproduzível e escalável".

5.3 Revisão de Literatura

5.3.1 Perfil do Empreendedor

O conceito de empreendedorismo tem vindo a sofrer alterações ao longo dos anos. Na perspetiva de Shane e Venkataraman (2000), o empreendedorismo é definido como um recurso na identificação, exploração e avaliação de oportunidades de negócio, quer em novas organizações, mas também em organizações já estabelecidas. A palavra deriva do francês "entre" e "prendre" que denota estar no mercado (Lima, 2015).

Este processo envolve a criação de uma empresa ou produto e serviço novo (em empresas já estabelecidas) e por parte do empreendedor, proatividade e entusiasmo pelo que faz além de tempo e esforço, assumindo os riscos inerentes (social, financeiro, entre outros) que poderão existir (Careli et al., 2013; Hisrich et al., 2017).

Embora não haja uma descrição generalizada das características dos empreendedores, alguns dos principais atributos são consensuais, nomeadamente (Mações, 2018); (Muraro et al., 2018); (Schmidt e Bohnenberger, 2009); (Veiga e Parreira, 2015):

- A procura por oportunidades, iniciativas e informações;
- A criatividade;
- A capacidade de assumir riscos;
- A persistência;
- A exigência na qualidade e eficácia;
- O compromisso;
- A definição de metas, planificação e controlo sistemático;
- A liderança e gestão de uma rede de contactos;
- A autonomia e segurança.

Ao longo dos anos, vários estudos foram elaborados com o propósito de analisar o impacto do perfil empreendedor no desempenho organizacional com a abertura de um novo negócio ou até mesmo em organizações já estabelecidas (Schmidt e Bohnenberger, 2009).

As caraterísticas e aptidões pessoais dos empreendedores (atitudes, experiências e conhecimento) são essenciais na criação e no desenvolvimento de uma organização (Le e Suh, 2019) e podem refletir o célere desenvolvimento e sucesso da mesma (Schmidt e Bohnenberger, 2009).

Um dos aspetos a ser considerado pelo empreendedor é o estudo da oferta do mercado (Kozubíková et al., 2018; Kraus et al., 2018), de modo que a empresa se antecipe e se adapte às necessidades dos consumidores, isto é, produtos ou serviços adequados (Le e Suh, 2019), transformando possibilidades em probabilidades (Audretsch et al., 2012).

Posto isto, a relação entre o perfil empreendedor e o desempenho organizacional é de extrema importância, uma vez que determinadas características empreendedoras estão relacionadas com o desempenho das organizações (Schmidt e Bohnenberger, 2009).

As organizações devem ser capazes de identificar e melhorar o empreendedorismo organizacional, nomeadamente ao nível da inovação, proatividade, e da estratégica. É essencial criar objetivos que estejam em sintonia com a missão da organização, de modo a unirem-se "esforços" para promover o empreendedorismo internamente para que esta melhore o seu desempenho e possa competir favoravelmente com o mercado global (Adeoti e Asabi, 2018).

5.3.2 Produto ou Serviço

No desenvolvimento de qualquer empresa surge uma ideia de negócio que envolve a oferta de produtos ou serviços (Coelho et al., 2013). Não basta apenas ser uma boa ideia, é essencial entender o mercado e como criar valor no desenvolvimento dos produtos ou serviços (IAPMEI, 2016).

Um produto ou serviço é algo complexo que deve ser muito bem organizado e ponderado por parte de todos os intervenientes, sendo um trabalho contínuo e dinâmico, todos têm de ter consciência da missão, tendo conhecimento do porquê de se estar a realizar, dos objetivos que querem alcançar com a sua produção, quais os meios e as formas que vão utilizar para realizá-lo, as táticas que vão permitir que os objetivos e as estratégias se consigam cumprir, assim como os procedimentos e os métodos que vão utilizar para cada tarefa (Mori, 2005).

O empreendedorismo assume um papel importante nas empresas, uma vez que é por esta via que existe a inovação e a transformação do conhecimento em novos produtos e serviços. Um empreendedor é muito mais que um inventor, é alguém que cria valor para o mercado e que projeta produtos e/ou serviços inovadores que vão de encontro às necessidades dos clientes (IAPMEI, 2016).

É necessário também saber rentabilizar os recursos ou serviços da melhor forma possível, criar uma marca única para a diferenciação em relação aos concorrentes e conseguir atingir o mercado alvo, conhecendo onde está a procura, a oferta, onde é que o mercado atua, conhecer a concorrência e estar preparado para uma boa adequação às céleres mudanças (Sokotnyuk, 2015).

As empresas precisam de usar estes recursos e capacidades estratégicas para desenvolverem produtos e serviços de forma a aproveitar as oportunidades (Manteigueiro, 2011; Poças, 2015).

5.3.3 Clientes Alvo

Para o sucesso de qualquer empresa, é necessário manter uma forte presença num mercado cada vez mais competitivo. As empresas devem considerar o valor que pretendem oferecer aos seus clientes e de que forma devem desenvolver e melhorar esse valor, através de uma ponderação detalhada sobre a adaptação do seu negócio ao mercado atual (Rocha, 2018).

Em primeiro lugar, é fundamental que o empreendedor seja também um bom observador do mercado, suscitando a sua curiosidade para que seja capaz de antecipar, reconhecer e ir de encontro às necessidades do cliente, uma vez que são as necessidades e os desejos dos clientes que justificam a existência da empresa. Após a análise do mercado global, é necessário segmentá-lo. O empreendedor deve reconhecer quem irá comprar os produtos ou serviços para posteriormente elaborar um perfil e uma estratégia de marketing com base nessas informações (Negreiros et al., 2018).

Em segundo lugar, o empreendedor deve apresentar o valor do seu produto ou serviço de forma inovadora (fator de diferenciação perante os clientes) para angariar novos clientes e a manter os habituais. Neste ponto, além da criatividade e perseverança, o empreendedor deve ser comunicador e carismático, capaz de gerir a sua rede de contactos e posteriormente aumentá-la, obtendo os contactos de possíveis interessados (stakeholders). Além disso, um bom comunicador é capaz de construir e manter relações, um dos fatores essenciais no processo de compra, uma vez que os clientes optam por comprar a pessoas em quem confiam (Negreiros et al., 2018; Rodrigues, 2008).

Por fim, uma vez que as pequenas empresas têm orçamentos de marketing mais limitados, é essencial intersetar as atividades comerciais com as estratégias de marketing, reduzindo os custos na pesquisa e análise do mercado, obtendo através das vendas informações relevantes sobre os clientes (Rodrigues, 2008)

5.3.4 Mercado

As organizações devem estar permanentemente atentas e usar ferramentas de forma a dar a resposta ao mercado e colocá-las numa posição confortável, obtendo vantagens competitivas. Posto isto, conhecer o mercado é fundamental de modo a atingir os objetivos e metas (Barros, 2010). O empreendedor deve ainda procurar ler toda a informação disponível sobre o mercado para o qual quer trabalhar (M. Silva, 2014).

Um mercado pronto para receber o novo produto ou serviço é o principal fator para o lançamento de um negócio. Por outras palavras, a integração, sobrevivência e evolução da empresa vão depender do que os seus clientes atuais estão dispostos a despender com o seu dinheiro (M. Silva, 2014).

Quando se cria um negócio é necessário encontrar oportunidades no mercado para resolver os problemas e acrescentar valor para os clientes, uma vez que a sustentabilidade do negócio depende disso (M. Silva, 2014).

5.3.5 Concorrentes

O ambiente externo é constituído por vários fatores e variáveis, os concorrentes revelam uma força importante para a compreensão da situação competitiva das empresas (Cancellier, 2008).

Na perspetiva de Porter, (1991) identificar as estratégias que os concorrentes pretendem desenvolver é o objetivo da análise competitiva e assim, dar resposta a ações que os concorrentes possam fazer.

Neste sentido, Bergen e Peteraf (2002) defende que a análise e a identificação dos concorrentes é uma condição fundamental para que os gestores consigam dar respostas competitivas.

Para além disto, Hooley et al. (2005) acrescenta que se não soubermos os pontos fortes da concorrência nem das ações que podem vir a ser desenvolvidas, torna-se difícil obter vantagem competitiva no mercado.

É notório a preocupação das empresas pela crescente competitividade dos mercados. Num mercado onde se está permanentemente em atualização e transformação, os empresários têm de estar atentos, acompanhando, interpretando e compreendendo todas estas mudanças e se de alguma forma têm consequências para a empresa (Cancellier, 2008).

5.3.6 Análise PESTEL

Na perspetiva de Walsh (2005), a análise PESTEL é um método obrigatório que possibilita o reconhecimento de fatores revelantes para o ambiente organizacional, proporcionando dados e informações que permitem antecipar cenários, de modo a conseguir aumentar a competitividade.

A análise PESTEL define-se como uma ferramenta que engloba a observação de fatores macro ambientais que poderá ter uma grande influência no mercado onde a empresa atua. Neste tipo de análise é necessário abordar os diversos tipos de fatores como os políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais uma vez que em qualquer mercado e em qualquer etapa, estes afetam e restringem a forma como se desenvolve a empresa (Castro, 2014).

Posto isto, o objetivo principal desta ferramenta é dar resposta às mudanças do ambiente externo onde se insere (Dominguez, 2016).

5.3.7 Análise SWOT

A análise SWOT é um instrumento de gestão aplicada pelas empresas para o diagnóstico estratégico e é composta por Pontos Fortes (Strengths), Pontos Fracos (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats) (Castro, 2014).

O objetivo principal da análise SWOT é utilizar a informação que uma organização dispõe sobre o ambiente interno e externo de forma a formular uma estratégia (Bonnici e Galea, 2015).

5.3.8 Estratégia da Empresa

De acordo com Johnson et al. (2009), a estratégia é a orientação que pretendemos atingir a longo prazo, de modo a obter vantagem para a empresa através da alocação eficiente de recursos, tentando corresponder às expectativas de todos os stakeholders, não descurando do meio envolvente.

Para além disso, Nardes e Miranda (2014) acrescentam que o modelo Canvas proporciona às startups definir com antecedência um desenvolvimento sustentável da organização.

Na perspetiva de Alves e Duarte (2016), 52% das startups estudadas usam o Modelo de Canvas para a definição do modelo de negócios.

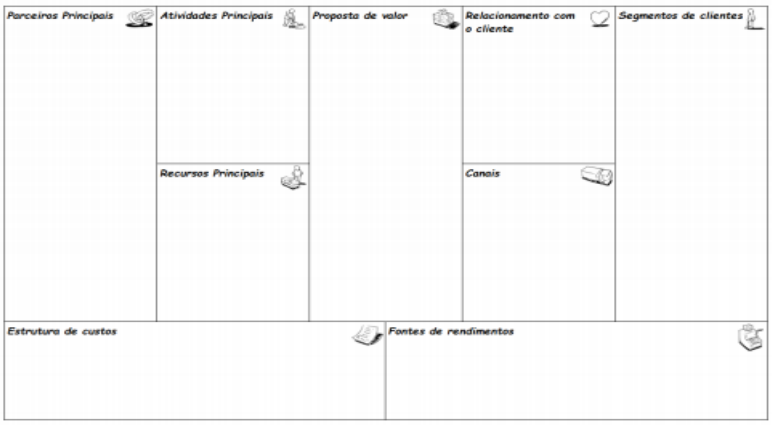


Figura 5 - Modelo Canvas | Fonte: (R. Silva, 2015, p.20)

Este modelo é constituído por nove blocos, nomeadamente:

- Segmento de Clientes: este bloco é estabelecido o que a empresa pretende alcançar nos vários grupos de indivíduos ou organizações, ou seja, é definido os clientes-alvo, segmento de mercado e nicho de mercado que podem vir a ser explorados (Nascimento, 2018; Pigneur e Osterwalder, 2010)
- Proposta de Valor: relativamente ao bloco de Proposta de Valor retrata o agrupamento de produtos e serviços que criam valor para o segmento de clientes, preferencialmente de forma que os clientes optem pela nossa empresa invés dos nossos concorrentes (Bezerra, 2018; Biava, 2017; Nascimento, 2018; Pigneur e Osterwalder, 2010).
- Canais: no que diz respeito ao bloco “Canais”, pormenoriza de que forma os meios comunicam o produto aos consumidores, de forma a influenciar a compra dos mesmos (Bezerra, 2018; Nascimento, 2018). De acordo com Pigneur e Osterwalder (2010), é através dos canais que a empresa transmite a proposta de valor aos clientes.

- Relacionamento com Clientes: o relacionamento que uma empresa mantém com os clientes, constitui um elemento determinante de um modelo de negócio, na medida em que revela muitos dos valores da empresa (Lopes, 2015).
- Fluxo de Receitas: traduz-se no rendimento produzido pela empresa através de vendas nos segmentos de clientes (Pigneur e Osterwalder, 2010)
- Recursos Chave: pormenoriza os recursos relevantes para o correto funcionamento do modelo de negócio (Pigneur e Osterwalder, 2010).
- Atividades Chave: este bloco dá referência às atividades que são indispensáveis para que o modelo de negócio opere corretamente/planeado. É através deste bloco que proporcionamos a nossa proposta de valor, obtemos mercados e receitas e também, mantemos relacionamento com os clientes (Biava, 2017; Lopes, 2015; Pigneur e Osterwalder, 2010).
- Parceiros-Chave: no que concerne aos Parceiros Chave, é essencial estabelecer uma rede de fornecedores e parceiros de modo que o modelo de negócio vigore como estabelecido (Pigneur e Osterwalder, 2010). As parcerias revelam-se interessantes para o desenvolvimento da empresa, uma vez que é através delas que se pode permitir potencializar os produtos ou serviços, a diminuição do risco e incertezas, divisão do investimento e por último, o alcance de recursos e atividades fundamentais para a organização. Assim sendo, é indispensável a definição dos parceiros chaves (Bezerra, 2018; Biava, 2017; Lopes, 2015; Pigneur e Osterwalder, 2010).
- Estrutura de Custos: detalha os gastos envolventes para o desenvolvimento do negócio (Pigneur e Osterwalder, 2010). É nesta fase que a empresa estima quais são os principais custos que vão ter ao longo do desenvolvimento do modelo de negócio (Lopes, 2015)

5.3.9 Investimento

As startups no início deparam-se com dificuldades uma vez que é difícil obter financiamento externo, estando assim dependentes de financiamento interno inicial (Cassar, 2002). Segundo Ramadani (2009), Business Angels ou em português, investidores em capital de risco são pessoas que tem recursos financeiros disponíveis de forma a investir em novas ideias com base no empreendedorismo.

Os fundos de investimento são um instrumento financeiro que advém da captação de capital junto dos investidores, integrando o conjunto desses montantes um património autónomo, administrado por especialistas que aplicam numa diversidade de ativos (CMVM, 2012).

Quando as startups decidem começar o processo de estruturação e operacionalização, a conquista por recursos decorre de maneira diferente do processo tradicional, uma vez que na maioria das vezes as startups não detêm ativos como forma de dar como garantia, atenuando os riscos. Assim sendo, muitas vezes isto a que se procure por capitais de risco (Borges, 2016).

Portanto, no ciclo de vida de uma startup é importante destacar o papel dos Business Angels, os fundos de Venture Capital e os fundos de Private Quity (Feigelson et al., 2018; Neto, 2015).

Com uma maior competitividade entre empresas e a procura pela vantagem competitiva, as empresas cada vez mais tem de tomar decisões acertadas de forma a satisfazer as necessidades dos clientes, garantindo assim a sustentabilidade das empresas (D. Santos e Silva, 2017).

Os investimentos são decisões estratégicas que devem ser tomadas ao nível da gestão do topo. Estas decisões têm de ser bem pensadas, uma vez que tem impacto no futuro da organização. Uma boa decisão estratégica implica alocar os recursos financeiros de maneira a gerar fundos no futuro, o que também ajudará a melhorar o desempenho financeiro da empresa no futuro. Pelo contrário, se o investimento for mal utilizado pode causar um desequilíbrio financeiro de uma empresa e consequentemente, prejudicar a sua posição competitiva no futuro (Mações, 2018).

Para além disso, Linhares et al. (2018) afirmam que relatórios financeiros de boa qualidade podem melhorar a eficiência dos investimentos, uma vez que também revelam ser uma fonte de informação sobre a empresa para os investidores.

Feigelson et al. (2018) destacam que devido ao ambiente de incerteza e risco que coabitam nas startups, torna-se ainda mais difícil de obter recursos financeiros.

Posto isto, antes de tomarmos a decisão de investir, é necessário fazermos uma análise de forma a determinar o nível de viabilidade do investimento numa perspetiva financeira, de modo a alcançar a taxa de retorno esperada no futuro (Marsiwi et al., 2019).

Fundo Private Equity e Venture Capital são compostos por investimentos em ações de empresas que não se localizam no mercado público de valores, independente de qual seja o modelo societário utilizado. Para além disso, estes investimentos são definidos por baixa liquidez, retorno de longo prazo e assimetria informacional – fatores que aumentam o risco envolvido na operação, mas também potencializam o retorno recebido pelos investidores (Marinho, 2019).

Estes investidores podem ser pessoas próximas ao empreendedor como amigos ou familiares, ou também podem assumir-se como profissionais com larga experiência que contribuem não só com meios financeiros como com conhecimentos técnicos e, também com rede de contactos (Metrick e Yasuda, 2011; SDEA, 2020).

5.3.10 Financiamento

Apresentado e criado pelo Governo em julho de 2018, o Programa Startup Portugal + tem como principal o objetivo de atuar perante novos desafios emergentes, abragendo várias medidas e apoios a startups.

O financiamento consiste na "captação de recursos financeiros" (Mações, 2018, p.521). Geralmente é concedida por uma Instituição Financeira. A política de financiamento da empresa tem em consideração os seus objetivos de forma a escolher a mais adequada. Para além disso, a política de financiamento fundamenta-se pela escolha dos melhores recursos (Mações, 2018).

Para além disso, foi criado Portugal 2020 que consiste num acordo entre Portugal e a Comissão Europeia, agrupando cinco Fundos Europeus Estruturais e de Investimento, nomeadamente: Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional, Fundo de Coesão, Fundo Social Europeu, Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural e Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e Pescas. Estes fundos permitem a definição dos princípios de programação que evidenciam a política de desenvolvimento económico, social e territorial a promover em Portugal, entre 2014 e 2020.

5.4 Metodologia

Primeiramente e na base deste artigo, encontra-se a investigação secundária. Assim, recorreu-se a dissertações de mestrado, artigos científicos, relatórios, livros, artigos em conferência, decretos-lei, entre outros, para a recolha de informações gerais sobre a Modelagem de Negócios para Startups.

Posteriormente, de modo a conjugar e confirmar as informações primárias, optamos por uma metodologia qualitativa, utilizando uma entrevista semiestruturada à empresa Med, o que nos permitiu a recolha de dados para a constituição da parte prática do presente artigo.

5.5 Resultados

A Med, empresa alvo de estudo, apresenta como missão: "Facilitar o acesso a melhores cuidados de saúde, através de tecnologias avançadas, indutoras de melhor qualidade de vida". No que concerne à visão esta é "Ser uma referência internacional na acessibilidade a informação clínica (clientes), promovendo a saúde e bem-estar da comunidade" (2025). E apresenta como valores:Paixão e Integridade: Entusiasmo e contributo; Espírito de equipa: Team Building / Commitement; Valorização do conhecimento: Importância da opinião individual; Modelo baseado em problemas: Evitar pressupostos errados; Eficácia: Fazer diferente e melhor 6º- Simplicidade: evitar complexidade.

A Med apresenta como fatores de diferenciação: Portal Web que pode ser acedido pelos médicos e pelos pacientes; - Simplicidade e celeridade no acesso a informação clínica; - Melhor diagnóstico, acessibilidade e mobilidade.

Atingem segmentos de clientes diferenciadores como: Hospitais e Clínicas Privadas; Hospitais Públicos; Parceiros e Distribuidores de outros países; e Médicos individuais/serviços saúde (subscrição).

Quanto a análise externa, identificam como:

- Oportunidades: Programas Apoio Comunitário/ PT2030/H2030; Recuperação económica de alguns mercados Ásia /América Sul e Médio Oriente): mercados atuais/potenciais internacionais; Novas gerações «40 anos aderentes digital; Desmaterialização/digitalização da informação; Redução de soluções físicas (peugada de CO2); Aumento da procura dos produtos (B2B distribuidor; B2C(clin, hosp); StartUps a emergir; clientes atuais/potenciais informados e exigentes; risco reduzido (num espaço temporal curto); Parcerias com Multinacionais.
- Ameaças: Certificações necessárias negócio/mercado (EUA, EU…); diagnóstico... Introdução de normas técnicas diversas de mercados externos – homologação; Crise económica Internacional; Segmento etário» 65 anos sem literacia digital (baby-bommers) Dependência de equipas de desenvolvimento muito solicitadas com oferta de difícil acompanhamento; Dificuldade de acesso á internet/tecnologia Móvel; Clientes avaliam preço; Multinacionais a apostar nestes segmentos Concorrência em preço e portfólio mais diversificado; Multinacionais / Apropriabilidade; Dependência de parcerias de distribuição com força negocial.

Quanto à análise interna, a Med apresenta:

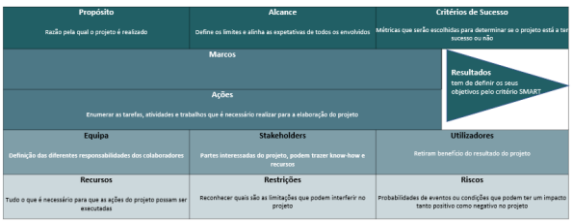
- Pontos Fortes: Inovação e desenvolvimento de software; Qualidade dos produtos; Preço Versátil (OPex, Capex); Pol. Dist. Instalação á distância (Cloud); Comunicação direta/compromisso; Curva de experiência/ Know-how; Estabilidade Financeira; Envolvimento da gestão de topo; Bom conhecimento do mercado/soluções; Presença internacional ind. em 23 países
- Pontos Fracos: Diversidade de produtos; Acreditações em Standarts DICOM/ HL7; Otimização cont. custos estr. IaaS (SaaS); Ligação ao distribuidor (capacit. distri/); Escasso Marketing Digital; Prospeção de mercado; Escasso esforço comercial; Exploração de mercados atuais; Dificuldade na Cap/ e Ret/ talento; Processo de Controlo de Gestão.

Perante novas ameaças a Med pode implementar estratégias relativas e defensivas como: Aposta forte da internacionalização; Investir em inovação e desenvolvimento para diferenciar da concorrência; Promover a importância da qualidade dos produtos aos clientes; Implementar um sistema de gestão de qualidade; Certificação medical device/ ISSO 13485; Aposta no capital humano/ formação; Promover a diversidade dos produtos; Diversificação dos canais de distribuição; Melhorar a comunicação com os clientes.

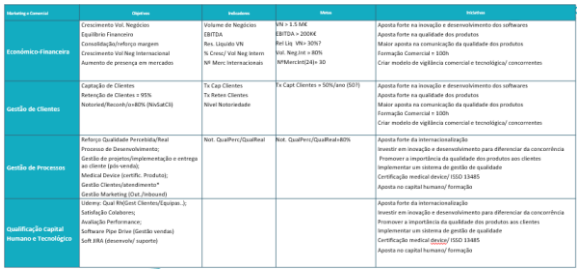
Apresenta como modelo de negócio:

<table>
<tr><th colspan="5">Visão (2025): “Ser uma referência internacional na acessibilidade a informação clínica (clientes), promovendo a saúde e bem-estar da comunidade”</th></tr>
<tr><th>1 -Parceiros Chave:</th><th>2 - Atividades Chave</th><th>4 - Proposta de Valor</th><th>5 - Relação com o Cliente</th><th>7 – Segmentação</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Entidades do SCT (Univ/Cent invest, ex: ISEP);
Cluster Saúde/associações setoriais;
Líder de opinião (ex: Sobrinho Simões)
Parcerias (FujiFilm- tecnológica e rede clientes);
Unidades de Rastreio/medicina preventiva (ex: Liga contra o Cancro;
Midia Partner.</td><td>Criação desenvolvimento e suporte de software;
Comunicação, marketing e conteúdos;
Gestão de Clientes “user experince”;
Gestão de atividades suporte;
Gestão de redes.</td><td rowspan="2">Portal Web que pode ser acedido pelos médicos e pelos pacientes;
-
Simplicidade e celeridade no acesso a informação clínica;
-
Melhor diagnóstico, acessibilidade e mobilidade.</td><td>Físicas/relac (mkt outbound):
Reuniões; feiras; testemunhos;
Tecnológico (mkt Inbound): Website/blogue; newsletter; redes sociais (linkedin, facebook, Youtube); portal/simulador training académico.</td><td rowspan="2">SM1: Hospitais e Clínicas Privadas;
SM2: Hospitais Públicos;
SM3: Parceiros e Distribuidores de outros países;
SM4. Médicos individuais/serviços saúde (subscrição).</td></tr>
<tr><td>3 - Recursos Chave
Recursos Humanos; Financeiros; Técnicos e Tecnológicos (infraestruturas cloud e data centre); FSE (outsourcing, comunicação…)</td><td>6 - Canais de Distribuição
1.Direta;
2. Indireta: B2B parceiros/distribuidores (Siemmens, fujifilm…);
3. On-line/licenciamento (futuro próximo?)</td></tr>
<tr><td colspan="3">8. Custos de Estrutura: MOD + GGF + FSE</td><td colspan="2">9. - Fontes de Rendimento: Venda de Software/licenciamento</td></tr>
</table>

Para uma melhor avaliação dos projetos da empresa, a MED utiliza o Model Project Canvas:



De forma a monitorizar e definir metas de objetivos concretos, a MED utiliza o Balanced Scorecard, que define objetivos, indicadores, metas e as ações que derivam da SWOT Estratégica, transformando em adaptativas, ofensivas, reativas e relativas.



5.6 Conclusão

Num mercado cada vez mais competitivo e em constantes mudanças, onde as tecnologias são uma realidade, surgem as startups num ambiente de constante incerteza e instabilidade, tal como aconteceu com o surgimento da empresa Med.

A empresa surgiu numa época em que o mercado está mais saturado e globalizado. Para o sucesso da mesma foi necessário criar um produto/serviço suficientemente inovador, sempre em consideração a rentabilização dos

recursos e/ou serviços da melhor forma possível, criando uma marca única para a diferenciação em relação aos concorrentes e conseguir atingir o mercado alvo, isto é conhecer onde está a maior procura, a maior oferta, atraindo e satisfazendo os clientes, onde é que o mercado atua, conhecer a concorrência e estar preparado para uma boa adequação às céleres mudanças.

O perfil do empreendedor conclui-se que as características e competências associadas a este são fundamentais na criação e no desenvolvimento da mesma, contribuindo para o seu sucesso. Para além disso, estas características afetam diretamente a sobrevivência da empresa, produto/serviço e clientes-alvo.

5.7 Referências Bibliográficas

Adeoti, J., & Asabi, M. (2018). Analysis of Dimensions of Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance in Nigeria. Amity Journal of Entrepreneurship, 3(2), 1–11.

Alves, T., & Duarte, J. (2016). A utilização do modelo de negócios e plano de negócios pelas Startups. 17(1), 14.

Audretsch, D. B., Bönte, W., & Mahagaonkar, P. (2012). Financial signaling by innovative nascent ventures: The relevance of patents and prototypes. Research Policy, 41(8). https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.02.003

Barros, A. (2010). A importância da pesquisa de mercado e inovação para empresas de sonorização e iluminação de eventos do distrito federal: Um estudo de caso da Marc Systems [Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas]. https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/9199/1/20800101.pdf

Bergen, M., & Peteraf, M. (2002). Competitor Identification and Competitor Analysis: A Broad-Based Managerial Approach. Managerial and Decision Economics, 23, 157–169. https://doi.org/10.1002/mde.1059

Bezerra, L. (2018). Modelo Canvas aplicado à gestão estratégica de empreendimentos hoteleiros [Universidade Federal do Rio Grande do Norte]. https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/26461

Biava, J. (2017). A metodologia Canvas e suas variações para o desenvolvimento do empreendedorismo [Universidade do Extremo Sul Catarinense]. http://repositorio.unesc.net/handle/1/5617

Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. Harvard Business Review, 91, 63–72.

Bonnici, T., & Galea, D. (2015). SWOT Analysis. Wiley Encyclopedia of Management, 12. https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120103

Borges, L. (2016). Investimento em uma startup de TI: um estudo de caso no setor de educação [Universidade Federal Fluminense]. https://app.uff.br/riuff/handle/1/3946

Cancellier, É. (2008). O monitoramento de concorrentes na pequena empresa: Um estudo de caso em empresa catarinense. Revista Contemporânea de Economia e Gestão, 11(1), 25–38. https://doi.org/10.19094/contextus.v11i1.32155

Careli, S., Almeida, D., Carvalho, C., Morcerf, S., & Boas, J. (2013). O Empreendedorismo Corporativo como Estratégia Competitiva numa Organização. https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/32118289.pdf

Cassar, G. (2002). The financing of business start-ups. Journal of Business Venturing, 19(2), 261–283. https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00029-6

Castro, A. (2014). A importância da análise interna e externa para o sucesso empresarial: O caso da TMG Automotive [Universidade do Minho - Escola de Economia e Gestão]. http://hdl.handle.net/1822/34198

CMVM. (2012). Os fundos de investimento. https://www.cmvm.pt/pt/EstatisticasEstudosEPublicacoes/Brochuras/Documents/Fundos%20de%20Investimento.pdf

Coelho, C., Bastos, M., Pires, C., & Pinto, S. (2013). Criar e Consolidar Empresas (G)Locais passo a passo. https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Guias-e-Manuais-de-Apoio/CriarConsolidarPassoaPasso.pdf.aspx?lang=pt-PT

Dominguez, H. (2016). Diagnóstico e recomendações estratégicas numa empresa da restauração: Contributos da análise de Porter, SWOT e PESTEL [Faculdade de Economia do Porto]. https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/87173/2/159722.pdf

Feigelson, B., Nybo, E., & Fonseca, V. (2018). Direito das Startups. Saraiva Educação. https://docero.com.br/doc/x81vxve

Hisrich, R., Peters, M., & Shepherd, D. (2017). Entrepreneurship (10.a ed.). Mc Graw Hill Education. https://www.academia.edu/38249418/Entrepreneurship_10e_2017_Hisrich_Peters_and_Shepherd_9780078112843_pdf

Hooley, G., Saunders, J., & Piercy, N. F. P. (2005). Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo (3.a ed.). Pearson Higher Education.

IAPMEI. (2016). Manual do Empreendedor. https://www.centroinveste.pt/images/Noticias/Start_UP_Voucher/ManualdoEmpreendedor.pdf

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2009). Exploring Corporate Strategy: Text & Cases (8.a ed.). Financial Times. https://books.google.pt/books?hl=pt-

PT&lr=&id=1bEJPZwP2KMC&oi=fnd&pg=PR17&dq=Exploring+Corporate+Strategy:+Text+%26+Cases+Johnson,G.,+Scholes,K.+and+Whittington,R.,2008&ots=N-Uxds-ddP&sig=dp5uGfG1cm8a6W7j7D8-cVv5dQA&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Kozubíková, L., Zlámalová, M., & Čepel, M. (2018). Attitude toward innovativeness based on personality traits in the SME sector: Czech Republic case study. Management and Marketing, 13(2), 913–928. https://doi.org/10.2478/mmcks-2018-0013

Kraus, S., Burtscher, J., Vallaster, C., & Angerer, M. (2018). Sustainable Entrepreneurship Orientation: A reflection on status-quo research on factors facilitating responsible managerial practices. Sustainability, 10(2). https://doi.org/10.3390/su10020444

Le, H. V., & Suh, M. (2019). Changing trends in internet startup value propositions, from the perspective of the customer. Technological Forecasting & Social Change, 146. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.06.021

Lima, A. (2015). Empreendedorismo e internacionalização em Angola: Estudo de caso aplicado a uma clínica de oftalmologia [Instituto Politécnico de Setúbal - Escola Superior de Ciências Empresariais]. http://hdl.handle.net/10400.26/10618

Linhares, F., Costa, F., & Beiruth, A. (2018). Gerenciamento de resultados e eficiência de investimentos. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 20(2), 295–310. https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i2.3180

Lopes, A. (2015). Business Model Canvas: O caso da “ARTSOF - Empresa de perfumes e cosméticos, SA ” [Escola Superior de Ciências Empresariais]. http://hdl.handle.net/10400.26/7676

Mações, M. (2018). Manual de Gestão Moderna. Teoria e Prática (2.a ed.). Grupo Almedina.

Manteigueiro, P. (2011). A influência dos recursos e capacidade da empresa e da orientação empreendedora na fomação de alianças: Uma perspectiva de empreendedorismo colaborativo [Universidade da Beira Interior]. http://hdl.handle.net/10400.6/3011

Marinho, G. (2019). Startups: Conceito, natureza jurídica e os contratos de investimento [Instituto Universitário de Lisboa]. http://hdl.handle.net/10071/19114

Marsiwi, C., Syah, T., Pusaka, S., & Indradewa, R. (2019). Investment Feasibility Analysis in Financial Aspects of Startup Business In Lifestyle Combining Barbershop and Coffee shop Over PT. Jeeva Work Corporation. Journal of Multidisciplinary Academic, 3(4). http://www.kemalapublisher.com/index.php/JoMA/article/view/398/397

Metrick, A., & Yasuda, A. (2011). Venture Capital and other Private Equity: A Survey. European Financial Management, 17(4), 619–654. https://doi.org/10.1111/j.1468-036X.2011.00606.x

Mori, F. (2005). Modelo para o desenvolvimento da visão de negócio numa perspectiva de inserção mercadológica e de identificação de competências necessárias para a validação de idéias [Universidade Federal de Santa Catarina]. https://core.ac.uk/download/pdf/30382622.pdf

Muraro, R., Eberle, L., Verruck, F., Lazzari, F., & Milan, G. (2018). Avaliação do perfil empreendedor em meio académico. Gestão e Desenvolvimento, 15(2), 136–156. https://doi.org/10.25112/rgd.v15i2.1526

Nardes, F., & Miranda, R. (2014). Lean Startup e Canvas: Uma proposta de metodologia para Startups. Revista Brasileira de Administração Científica, 5(3), 252–272. https://doi.org/10.6008/spc2179-684x.2014.003.0015

Nascimento, T. (2018). A utilização do business model canvas na profissionalização da gestão educacional: Um modelo aplicado em uma instituição de ensino superior [Universidade Fernando Pessoa]. http://hdl.handle.net/10284/6856

Negreiros, L., Pieske, A., Galvão, F., Misunaga, H., & Vieira, F. (2018). Orientação para Marketing Empreendedor: Um estudo exploratório sobre a visão dos empresários dos ramos de vestuário e alimentação. Revista Economia & Gestão, 18(50), 5–21. Academic Search Complete. https://doi.org/10.5752/p.1984-6606.2018v18n50p5-21

Neto, M. (2015). Proposta de método para valoração de startups em estágio inicial. https://repositorio.usp.br/directbitstream/f33d8326-3baf-42ce-842f-746bcc33c629/MauricioMenossiNeto%20TCCPRO15.pdf

Pigneur, Y., & Osterwalder, A. (2010). Criar Modelos de Negócio (Dom Quixote). https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=zMkYCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA6&dq=Osterwalder,+A.,+Pigneur,+Y.+(2010).+%E2%80%9CCriar+modelos+de+neg%C3%B3cio%E2%80%9D.+John+Wiley+%26Sons,+Inc.+(Tradu%C3%A7%C3%A3o+Rocha+E.)&ots=Rdxoj2NTf8&sig=1P0rip-vf-18oNwSuIOxa-K0Bm4&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Poças, V. (2015). O contributo da inovação para a competitividade das organizações [Instituto Politécnico de Viana do Castelo]. http://hdl.handle.net/20.500.11960/1499

Porter, M. (1991). Estratégia Competitiva. Editora Campus.

Ramadani, V. (2009). Business angels: Who they really are. Strategic Change, 18(7/8), 249–258. https://doi.org/10.1002/jsc.852

Ries, E. (2012). A startup enxuta. Leya. http://s-inova.ucdb.br/wp-content/uploads/biblioteca/a-startup-enxuta-eric-ries-livro-completo.pdf

Rocha, S. (2018). Elaboração de um Plano de Marketing para a Empresa António Carlos Rocha, Construção e Obras Públicas, Lda [Instituto Superior de Administração e Gestão]. http://hdl.handle.net/10400.26/24469

Rodrigues, S. (2008). Empreendedorismo. https://www.anje.pt/wp-content/uploads/2019/09/Empreendedorismo-v10-final.pdf

Santos, D., & Silva, C. (2017). A importância de uma análise de investimento para abertura de uma loja de autopeças em uma oficina mecânica. https://domalberto.edu.br/wp-content/uploads/sites/4/2017/11/A-IMPORT%C3%82NCIA-DE-UMA-AN%C3%81LISE-DE-INVESTIMENTO-PARA-ABERTURA-DE.pdf

Santos, F. (2021). Plano de marketing para startups—Estudo de caso garagethinking [Universidade Nova de Lisboa]. http://hdl.handle.net/10362/115737

Schmidt, S., & Bohnenberger, M. (2009). Perfil empreendedor e desempenho organizacional. Revista de Administração Contemporânea, 13(3). https://doi.org/10.1590/S1415-65552009000300007

SDEA. (2020). Manual do Empreendedor. https://www.sdea.pt/userFiles/manual-do-empreendedor-Rev-ss-agostol-2020-ss.pdf

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. Academy of Management Review, 25(1), 217–236.

Silva, M. (2014). Os desafios de Marketing nas Startups Portuguesas: Da criação à fixação no mercado [Universidade Católica Portuguesa]. http://hdl.handle.net/10400.14/23865

Silva, R. (2015). Aplicação do Business Model Canvas e de Balanced Scorecard a Repositórios Digitais [Instituto Universitário de Lisboa]. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/11168/1/Estado%20de%20arte%20%28Ricardo%20Silva%29%20-%20Vers%C3%A3o%2011.pdf

Sokotnyuk, V. (2015). Marketing nas empresas portuguesas: Uma necessidade ou uma questão vital? [Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra]. https://eg.uc.pt/bitstream/10316/31102/1/Marketing%20nas%20empresas%20portuguesas.pdf

Taborda, A. (2006). O que é uma start-up? http://www.gesentrepreneur.com/pdf/o_que_e_uma_start_up.pdf

Veiga, H., & Parreira, S. (2015). Perfil Empreendedor: Análise de suas relações com valores relativos ao trabalho e auto-eficácia para criar. Revista Gestão Organizacional, 8(3), 17–27.

Veretennikova, N., & Vaskiv, R. (2018). Application of the Lean Startup Methodology in Project Management at Launching New Innovative Products. 13th International Scientific and Technical Conference on Computer Sciences and Information Technologies. https://doi.org/10.1109/STC-CSIT.2018.8526731

Walsh, P. (2005). Dealing with the uncertainties of environmental change by adding scenario planning to the strategy reformulation equation. Management Decision, 43(1), 113–122. https://doi.org/10.1108/00251740510572524

6. Empowering Local Communities through Creative Industries in Social Innovation Projects: The Case Study of ADIRAM and Aldeias de Montanha

Ana Margarida Cruz Silva
Centro de Estudos Interculturais (CEI), Instituto de Contabilidade e Administração do Porto, ISCAP-P.
Porto, Portugal
anacs1998@hotmail.com

6.1 Resumo e *Abstract*

O empoderamento das comunidades locais é essencial para que estas compreendam o seu verdadeiro valor. O êxodo rural, visível nessas mesmas comunidades e territórios localizados no interior de Portugal, tem sido um desafio difícil de controlar ao longo das últimas décadas. De modo a promover o desenvolvimento regional de alguns destes territórios culturais e o empoderamento das suas comunidades, a ADIRAM[4], com o Projeto *Aldeias de Montanha,* tem integrado de forma sustentável, inovadora e criativa, o potencial turístico da região.

Recentemente, a Associação começou a trabalhar na criação de dois projetos de Inovação Social: o Projeto *Queijeiras* e o Projeto *Espaços Cooperativa- Coworks @Aldeias de Montanha*. Neste artigo serão apresentados ambos os projetos e será enfatizada a importância da convocação da criatividade e das indústrias criativas em projetos de Inovação Social. Para uma melhor análise foi efetuado trabalho profissional e trabalho de campo na Associação e nos territórios das *Aldeias de Montanha*, bem como entrevistas e questionários a pessoas e entidades ligadas aos projetos. Todos os conhecimentos adquiridos foram complementados com pesquisa teórica.

Os resultados demonstram como a criação de projetos de Inovação Social nos territórios das *Aldeias de Montanha* tem trazido inúmeros benefícios económicos, sociais, culturais e ambientais. Para além disso, o uso de elementos

[4] ADIRAM - Associação para o Desenvolvimento Integrado da Rede das *Aldeias de Montanha*

das indústrias criativas nesses mesmos projetos, tem-se revelado um valioso aliado no empoderamento destas comunidades locais. Por fim, o trabalho da ADIRAM nas *Aldeias de Montanha* tem resultado numa interação de ambientes e culturas locais com normas culturais globais, tão importantes no mundo globalizado em que vivemos.

Palavras-Chave: Comunidades locais; Criatividade; Indútrias Criativas; Inovação Social; Empoderamento.

JEL Codes Classification: O3; O35; R11; R58; Z32.

Abstract

The empowerment of local communities is essential for them to understand their true value. The rural exodus, visible in these same communities and territories located in the interior of Portugal, has been a difficult challenge to control over the last decades. In order to promote the regional development of some of these cultural territories and the empowerment of their communities, ADIRAM5, with the Aldeias de Montanha Project, has been integrating the region's touristic potential in a sustainable, innovative and creative way.

Recently, the Association began working on the creation of two Social Innovation projects: the Queijeiras Project and the Espaços Cooperativa-Coworks @Aldeias de Montanha Project. In this article both projects will be presented and the importance of introducing creativity and creative industries in Social Innovation projects will be emphasized. For a better analysis, professional work and field work were carried out in the Association and in the territories of the Aldeias de Montanha, as well as interviews and questionnaires to people and entities linked to the projects. All acquired knowledge was complemented with theoretical research.

The results demonstrate how the creation of Social Innovation projects in the territories of the Aldeias de Montanha has brought countless economic, social, cultural and environmental benefits. Furthermore, the use of elements from the creative industries in these same projects has proved to be a valuable ally in the empowerment of these local communities. Finally, ADIRAM's work in Aldeias de Montanha has resulted in an interaction of local environments and cultures with global cultural norms, so important in the globalized world we live in.

Keywords: Local communities; Creativity; Creative Industries; Social Innovation; Empowerment.

JEL Codes Classification: O3; O35; R11; R58; Z32.

6.2 Introduction

The association between creativity and creative industries generates a powerful link that, when implemented in Social Innovation projects, can lead to the empowerment of local communities. Creativity is more than ever

[5] ADIRAM- Association for the Integrated Development of the *Aldeias de Montanha* Network

necessary to make original ideas appropriate for new markets. Warner and Myers (2009) referred that "Fundamental to living in the conceptual age will be the use of creativity" (29).

In recent years, scholars have researched the role of creativity in small town and rural areas, in order to investigate the creative economy and how creative industries work in the context of small towns and local/rural communities' development. The findings revealed that these industries help not only to develop the communities but also to empower them.

To promote, empower and generate added value for the communities of Aldeias de Montanha, the Association ADIRAM, with the Project Aldeias de Montanha took advantage of the current global context and created two projects grounded on Social Innovation which summon creativity and elements of the creative industries.

This article seeks to demonstrate how creativity, creative industries and social innovation can be pursued in the potential recombination of social relations and asset diffusion in a given geographic context. The first part of the article presents a literature review about the subject being discussed. It then describes the methodology used which includes two subsections where the ADIRAM Association and the Project Aldeias de Montanha are presented. Subsequently, in the chapter related to the results, the two Social Innovation projects Queijeiras and Cooperative Spaces- Coworks @Aldeias de Montanha will be analyzed. Finally, there is a one last section with the general conclusions about the article.

6.3 Literature Review

6.3.1 The importance of creativity in the development of local communities

When looking for ways to develop a community, creativity is a key point. Creativity is a mental ability and a human behavior influenced by a wide range of social, developmental, and educational experience (Runco & Sakamoto, 1999; Andriopoulos, 2000). The word creativity is a complex, ambiguous, and mysterious concept, which is not easy to define. This literature review will attempt to give a broader account of the various definitions of the term.

According to Arthur Cropley (2011), we can use the word "creativity" in three ways:

It refers to a set of processes (e.g., "creative" thinking), a cluster of personal characteristics of people (e.g., the "creative" personality), and to results (e.g., a "creative" product). Thus, creativity is treated as both a cause (e.g., creative processes yield products; peoples' creativity causes them to behave in a certain way) and also as an effect or result (a certain kind of product resulting from person and process) (512).

The modern research about creativity has its origins in 1950, when J. P. Guilford, in his presidential address, called the attention of the American Psychological Association to focus on this area. Additionally, J. P. Guilford (1950) and Paul Torrance (1962, 1974), both psychometric theorists, attempted to measure creativity from a psychometric viewpoint (Sternberg, 2006). Thus, developing the existence of creativity as a modern term.

Creativity includes two dimensions. The first one is the novelty notion that considers it an everyday life phenomenon. This dimension assumes that anyone has the ability to be creative which is regarded as something essential for his/her contribute to the business environment, but also that everybody should be involved in creative processes. The second dimension, related to the usefulness notion, refers to material or practical methods of assessing the usefulness of new ideas (Shalley et al., 2004).

Besides, creativity involves two principles "problem finding" and "problem solving". This is one of the reasons why creativity is essential, because it is able not only to generate new ideas, or to increase efficiencies but also to solve complex problems (Diliello & Houghton, 2008). The knowledge of the concept of creativity is important because it is extremely relevant for us to understand the industry that carries its name: the creative industry.

6.3.2 Creative industries: towards the empowerment of local communities

Creative industries are driven by creativity and creativity is necessary in order to make original ideas applicable for new markets. Consequently, sharing knowledge on is something important to generate creative products in creative industries through creative people.

The 1990s, especially in Australia and the UK, saw the origins of the concept of creative economy which led to the introduction and use of the term "creative industries" in policy development circles. According to the UK Government's Department for Culture, Media and Sport (DCMS) (2001):

Creative industries are those industries that have their origin in individual creativity, skill and talent that have the potential to create employment and wealth through the generation and exploitation of intellectual property (5).

In many regions, the creative sector is growing rapidly. In addition to their dynamism and growth potential, the creative economy and the creative industries retain several qualities useful from the point of view of the local development, namely their tendency to be socially responsible and an excellent means of inclusion for the entire community. In this way, creative industries are a key input for businesses and public authorities to look for new ways to publicize their territory.

6.3.3 Social innovation: creativity and the creative industries as the way to innovate

In the current context of complex social, economic and environmental challenges such as climate change, environmental destruction, youth unemployment and social exclusion, the concept of Social Innovation offers a new means and an end to address these issues, serving as a sustainable solution (Howaldt, Kopp, & Schwarz, 2015: 29). Although there is no universal definition of Social Innovation, the concept itself needs to be understood before moving on to unravel its potential.

The concept of Social Innovation is commonly referred to as "new ideas that work in meeting social goals" (Mulgan, 2007: 8). This is a wide definition of the term. Mulgan (2007) also refers to Social Innovation as:

Innovative activities and services that are motivated by the goal of meeting a social need and that are predominantly developed and diffused through organizations whose primary purposes are social (8).

Nicholls et al. (2015), pointed out two interlinked conceptualizations of Social Innovation. According to them, the first one is related to changes in social relations, focusing on readjusting power disparities created by economic inequalities in society (Moulaert, MacCallum, Mehmood, & Hamdouch, 2013). In the second one, Social Innovation is presented as a response to social market failures in their provision of vital public goods (Nicholls, Simon, & Gabriel, 2015).

In addition, Manzini (2014) unravels the concept of innovation and emphasizes Social Innovation as:

A process of change emerging from the creative re-combination of existing assets (from social capital to historical heritage, from traditional craftsmanship to accessible advanced technology), the aim of which is to achieve socially recognized goals in a new way (57).

Here, the role of creativity in Social Innovation is advanced as a crucial factor to create innovative things. This definition is linked to Andre, Henriques & Malheiros (2009) line of thought, when they referred the importance that creativity and the arts have "in the promotion of Social Innovation and in the construction of a socially creative milieux".

6.3.4 Empowering local communities using creativity, the creative industries and social innovation

After mentioning all the concepts above, it is clear that there is another concept that is necessary to understand: the concept of empowerment. Empowerment is something essential when talking about the development of local communities. Friedmann (1992) suggests that development should be closely engaged with ideas about power, and ways in which people involved in unequal relationships that usually constrain their capacity to think and to act could change those situations.

Besides, empowerment can be seen as an outcome of processes aimed at undoing negative social constructions, so that people, in this case local residents can understand how they can influence their surroundings. Rappaport (1987: 122) describes empowerment as "a process, a mechanism by which people, organizations, and communities gain mastery over their affairs". There are several types of empowerment: psychological, social, political, economic and environmental (Friedman, 1992, Boley et al., 2016; Strzelecka, Boley, & Strzelecka, 2017).

Empowerment plays a pivotal role in community development. Through it people gain the ability to become more aware of their interests. In addition, their access to decision-making processes becomes much easier. It is about

bringing people into the discussion, in this case, the local communities that are often neglected and usually stay outside the decision-making process (Strzelecka, Boley, & Strzelecka, 2017).

When put into practice, all the concepts referred above can help to empower local communities and can lead local identities to collide with global flows, bringing with it the concept of "glocal".

6.3.5 The concept of "glocal" as hybrid space

When global cultural flows interact with local environments, they result in the appearance of the concept of "glocal". According to the The Oxford Dictionary of New Words (1991), the term "glocal" and the process noun "glocalization" are:

Formed by telescoping global and local to make a blend; the idea is modelled on Japanese dochakuka (deriving from dochaku 'living on one's own land'), originally the agricultural principle of adapting one's farming techniques to local conditions, but also adopted in Japanese for global localization, a global outlook adapted to local conditions. More specifically, the terms "glocal" and "glocalization" became aspects of business jargon during the 1980s. By now it has become […] "one of the main marketing buzzwords of the beginning of the nineties" (Oxford University Press, 1991: 134 as cited in Robertson, 1995: 28).

With the application of global concepts to a local cultural territory, where different influences interconnect, there is space for something new, something subversive, creative, and innovative. However, such links are not spontaneous and need to be nurtured. Following this line of thought, ADIRAM and the Project Aldeias de Montanha, through the creation of Social Innovation projects, seek to nourish and develop the cultural territories and the communities of Serra da Estrela and Serra da Gardunha.

They follow the dialectics of what is local and global, keeping the traditions and identity of the villages, but using and practicing them with the help of globalized and technological sources. This translation of what is traditional and local into the language of what is modern and global, creates a hybrid space that stands at the junction of a local environment with global influences. A hybrid space that pushes limits, brings about change and opens new spaces for the social and economic development of local communities.

6.4 Methodology

Methodology can be related to quantitative data (expressed in numbers) and qualitative data (expressed in words). To develop this article based on the case studies of ADIRAM and the Project Aldeias de Montanha, I used specifically qualitative data. The article focuses particularly on the way the Association ADIRAM together with the Project Aldeias de Montanha are working on the creation of Social Innovation projects, summoning elements of the creative industries.

To better address the issue being established throughout the article, I developed professional and field work at ADIRAM. My professional experience in the association that provided a practical and immersive perspective, began on February 15, 2021, and ended on June 11, 2021. During the time I spent at ADIRAM, I developed several tasks, such as: the creation of databases, social media management, translation and text revision, and fieldwork mainly through Press Trips. Additionally, I helped to create one questionnaire for the Queijeiras Project which will be presented below. I was also able to work directly with the logistics of several other projects being developed by ADIRAM, including the Coworking Spaces Project, Cooperative Spaces- Coworks @Aldeias de Montanha, that will be analyzed in some of the following sections and subsections.

In order to value the knowledge acquired during the experience completed at ADIRAM and in the Aldeias de Montanha territories, I made several interviews to people, professionals and entities connected to the organization of the projects and the association. These interviews helped me to understand and complete some of the results and conclusions made in this article.

To strengthen the professional experience acquired at ADIRAM and to better address the issue being established throughout the paper, I crossed the information obtained from this experience with the development of theoretical research. In terms of bibliographic research, I used especially the Google, Scielo and EBSCO repositories, as well as books and documents from the ISCAP-P. Porto library and the library of the Center for Intercultural Studies (CEI).

In scientific research, the crossing of a more practical and engaging vision with a more theoretical vision complement each other. The professional experience achieved in the association, the field work in the Aldeias de Montanha and the contact with experienced professionals and the local communities, linked with the academic research developed, resulted in a methodological construction of this article.

6.4.1 Case-Study 1: ADIRAM

On April 22, 2012, the first step towards the creation of a Network to develop the territory of Aldeias de Montanha took place. The Association for the Integrated Development of the Aldeias de Montanha Network (ADIRAM) was established and registered at the Seia Notary's Office, with Alberto Martinho, Jorge Brito, and Ricardo Mendes, as the installation committee (ADIRAM, 2012).

Nowadays, the Association's headquarters are located at the Serra da Estrela Interpretation Center (CISE). Its main goal is to promote the integrated and touristic development of the Network of Aldeias de Montanha, as a brand that aggregates the tourist potential of the Serras da Estrela and Gardunha region, in a sustainable, integrated, innovative and creative way.

6.4.2 Case-Study 2: Aldeias de Montanha

Following the creation of ADIRAM, the unique endogenous characteristics of the Serras da Estrela and Gardunha led to the creation of the Aldeias de Montanha Project. Aldeias de Montanha are located in the Center of Portugal, in the area of influence of Tourism Center of Portugal, between the Natural Park of Serra da Estrela and the Protected Landscape of Serra da Gardunha. They are distributed over the municipalities of Covilhã, Seia, Guarda, Manteigas, Celorico da Beira, Oliveira do Hospital, Gouveia, Fundão, and Fornos de Algodres (Figure I). The project combines nature, heritage, culture, well-being, and quality of life. Aldeias de Montanha are a destination based on three axes: nature, people (tradition, culture) and gastronomy.

Both ADIRAM and Aldeias de Montanha seek the promotion and creation of territorial marketing strategies through the enhancement of resources and endogenous wealth, the preservation of the environment and the heritage of mountain territories. By achieving these goals, it is possible to achieve others, namely the generation and creation of employment and the assertion of these cultural territories as a national reference both in environmental and sustainable terms (ADIRAM, 2012).

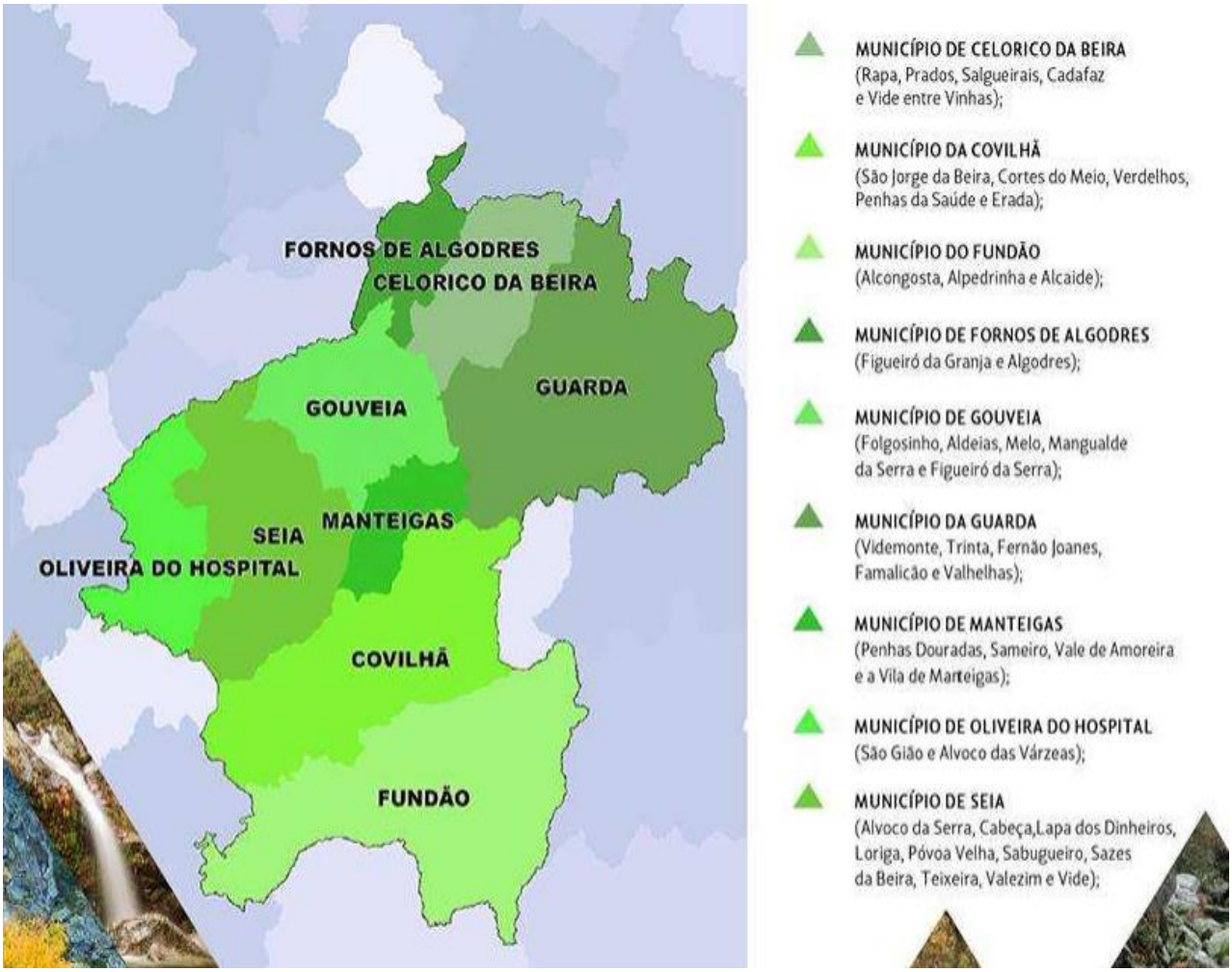


Figure I: *Aldeias de Montanha* Municipalities Map (adapted from Gonçalves, 2019).

6.5 Results

The search for methods and ways to transform weaknesses into strengths resulted in the creation of several Social Innovation projects to empower and develop the communities of Aldeias de Montanha. The main projects that resulted from the Association's work are the Queijeiras Project and the Cooperative Spaces- Coworks @Aldeias de Montanha Project.

The first one is related to the empowerment of female members of the Aldeias de Montanha communities, through the use of traditional knowledge, arts and crafts. The second one is linked to the empowerment and development of the community through the creation of Coworking Spaces to attract a new type of visitor, the digital nomads, but also to develop several activities in which the members of the communities can participate.

6.5.1 Empowering local communities through traditional knowledge, arts, and crafts: the Queijeiras Project

The Queijeiras (Women cheesemakers) Project was officially launched on March 27, 2021, in a live streaming event from one the Aldeias de Montanha of Serra da Estrela. The Project aligns Innovation and Entrepreneurship strategy of the Mountain Villages Network Action Plan, integrated in the Experimentation Villages of Knowledge Hub under the PROVERE iNATURE Collective Efficiency Strategy, co-financed by the Center 2020. The Queijeiras (women cheese makers) of Serra da Estrela are responsible for one of the most traditional and authentic products in the region, a cheese recognized nationally and internationally for its excellence (Queijeiras Project Website, 2021).

However, nowadays and in all sectors of society, in an urban but mainly rural context, there are still women who, despite their unique and fundamental role, do not receive the personal and professional recognition that they should receive. Although the Queijeiras deserve a protagonist role in this success story, which is that of the Portuguese cheeses, they have not yet been given that. Thus, in order to value their art and knowledge, there was the decision to develop a special project to recognize the work of these extraordinary women responsible for this globally recognized product (Queijeiras Website", 2021).

As the Queijeiras Website (2021) states:

This is a project for women, carried out by women. It will benefit (at least) 40 Queijeiras from 9 municipalities, but we have the ambition to increase this number. The Queijeiras project arises to honor these women and contribute to their personal and professional development.

How does it work?

The way chosen to create the project consists of three steps (Queijeiras Project Website, 2021):

1. Design: exclusive burel cape - the boldness of innovation;

2. Content production: the book - the celebration of tradition;

3. Training: training in soft skills - knowledge sharing.

1 Design: the burel cape in honor of the Queijeiras

The first step was the design of a cape, by the designer Sandra Pinho. As a part of the cultural and creative industries, design is used in the project to bring recognition to the *Queijeiras*. Design is related to the creation of forms and the making of products. Creative design is expressed in several ways, through the creation of unique decorative items. Design products are usually aesthetic but also provide a function based on concepts and specifications. They fit into the "functional creations" category that the UNCTAD defined for creative industries (UNCTD and UNDP, 2010):

It is the result of creativity expressed as a knowledge-based economic activity, which produces goods or services with creative content, cultural and economic value and market objectives. As such, the design industry is part of the creative economy given that it cuts across the artisan, manufacturing and services components of the value chain, interacting with technology and qualifying for IPRs (Intellectual Property rights). As an artistic work, design is associated with copyrights and specifically with "design rights" although the delimitation between the artistic expression and the industrial manufacturing is not evident. Certainly, without design, most goods and services would not exist or would fail to be differentiated in the marketplace (155-156).

The inspiration for the design came from the values and identity of the *Queijeiras*, leading to the creation of a cape made of burel, another of the noble products of the Serra da Estrela territory, an exclusive design piece produced with the support of the Burel Factory. Burel also has the power to give a voice to minorities. In the written interview made to the representative of the Burel Factory, Romeu Lebres (2021), stated that burel itself "has always represented a minority: a culture from an interior region of the country that until now was deprived of a voice". Now, with the Association of the Factory with the *Queijeiras* Project, it has the possibility to give voice to these hard working and talented women.

Figure II: Some of the *Queijeiras* and Célia Gonçalves, executive secretary of ADIRAM with the Burel cover *Queijeira* (adapted from *Queijeiras* website).

The cape is called *Queijeira* (Figure II), and it was drawn from the circle, the simple shape of the cheese. Consequently, simplicity serves as the motto for the creative concept, but also for the cut, the finishes and for the name. The presence of creativity is not only represented in the shape of the cape but also in its color. The cape can be bought in different colors. Each one represents an expression of personality and is associated with a different attribute: from serenity to strength, from wisdom to determination, each *Queijeira* is unique (*Queijeiras* Project Website, 2021). The sales of the cape will provide tools to empower the *Queijeiras*, personally, and professionally.

2 The audiovisual field and the creative industries: Television as a means of dissemination

In addition to being advertised on the project's website and on the social networks of the Aldeias de Montanha, the Queijeiras project has also been advertised on the national television.

Interestingly, two of the TVI and SIC fiction soap operas that are currently being broadcast (A Serra/ The Mountain and Bem Me Quer/ Wish me Well) were recorded in the region of Serra da Estrela. In the written interview made to the SP Television (2021), they referred that the soap opera A Serra, through the landscapes that it shows throughout the episodes, makes people dream of the immensity of the Serra da Estrela mountains, whether with snow or without it. According to the SP Television (2021):

The choice of the destination to film the soap opera was a decision taken by SIC, months before the first lockdown, clearly influenced by the unique beauty of Serra da Estrela, transversal to all seasons of the year (my translation).

The soap operas highlight the local culture and traditions of Serra da Estrela. The figure of the women cheesemaker or the Queijeira is notoriously central, since the female protagonists of both soap operas have this profession. In the soap opera A Serra by SIC, the production of Burel, the material from which the capes of the Queijeiras Project are made, is also highlighted with the existence of a burel factory, where some of the members of the community work.

This interaction carried out between fiction and reality has benefited both parties: on one side, the soap opera, the television channels, and the producer win because the filming occurs on set in a place so rich in landscapes and traditions, adding dynamism to the story and expanding the possibilities of unfolding the plot. On the other side, the products and the tourism in the region also win because they get more visibility while the soap opera is exhibited.

The audiovisual field of the creative industries is represented here through television. According to the UNCTD and UNDP (2010):

Audiovisuals are one of the most complex, politically sensitive and underestimated subgroups among the creative industries, as well as one of the engines of the creative economy" […] Television is among the most popular creative industries, in a phase of technological shifts from the analogue to the digital system and from terrestrial to satellite and cable stations cable stations (149-151).

On July 9, 2021, to celebrate the occasion of the 100 episode of the soap opera A Serra, the SIC television show Casa Feliz, presented by Diana Chaves and João Baião, decided to broadcast what best characterizes Serra da Estrela and its communities: shepherds, cooks and some of the women cheesemakers from the Queijeiras Project were invited, among others (Figure III). The executive secretary of ADIRAM and coordinator of Aldeias de Montanha, Célia Gonçalves and three cheesemakers, Graciete Marques, Célia Silva and Paula Lameiras, participated in the program in order to publicize the innovative project, as well as the capes in honor of the Queijeiras. At the end of the program, the presenter Diana Chaves was invited to be one of the project's ambassadors (Queijeiras Project Website, 2021).

Figure III: Célia Gonçalves, executive secretary of ADIRAM presenting the Queijeiras Project in the television show Casa Feliz hosted by Diana Chaves and João Baião (adapted from Queijeiras website)

More recently, on August 22, 2021, in the TVI program Somos Portugal, filmed in Oliveira do Hospital, it was also possible to represent the Queijeiras Project. The cheesemakers Paula Lameiras, Judite Pinto and Vera Moura, and the presenters Mónica Jardim (another of the project's ambassadors) and João Montez presented the project and the magnificent burel capes (Queijeiras Project Website, 2021).

This visibility created by the audiovisual field of the creative industries, in this specific case by television, works as an extraordinary means of disseminating of the project.

3 The creation of a book: Perpetuating history and traditions

The development of the project and the Queijeiras personal and professional stories will be documented through the creation and publication of the book, The Stories of the Guardians of the Mountain (As Histórias das Guardiãs da Montanha). This is a powerful way to perpetuate the project but also the testimony, history, traditions, and knowledge of these women, so that future generations never forget their know-how.

Once more the creative industries are employed here, in this case through the creation of a book and the use of storytelling. This will become a job of recognition but also of empowerment. Through the book, it will be possible to value an art and perpetuate centuries of know-how materialized in a product to which no one will remain indifferent (Queijeiras Project Website, 2021).

Before the launching of the book, it was important to create a way to get to know these extraordinary women. Thus, a simple way to start was trough the creation of a questionnaire that they could fill in with their personal information. This was very helpful in order to get more information about them, before the authors of the book could start to make individual to deeply understand the life stories of the Queijeiras . In Annex I, we have the questionnaire made for the Queijeiras to fill with some information about them and their work.

Through the questionnaires, it is possible to understand that these women live simple lives and love what they do, however they themselves acknowledge that their work has not receive the proper recognition. This is also noticeable in the fact that so many Queijeiras have already accepted the challenge of participating in the project because they feel that it will help to empower not only their work but also themselves as women.

The goal of offering a mentoring course to the women involved in the project is an extraordinary way of personally and professionally empowering the Queijeiras. As the Project's website (2021) states:

A course like this is a precious lever for these women to become aware of their enormous personal and professional power and value. As guardians of an ancestral wisdom, they will be able to incorporate into their daily lives more creativity, innovation, and the ability to make their dreams and ambitions come true (my translation).

The opportunity to acquire new leadership and management skills is fundamental to empower these women. There is no doubt that this is a dynamic project that links knowledge and flavors to design, fashion, and female empowerment (Rolo, 2021).

6.5.2 Coworking Spaces: Empowering communities and attracting digital nomads

During the past decade, the adoption of green practices by business and individuals alike led to more sustainable ways to live and work. Within this context, there was an increase in the creation of shared office spaces all over the world. Such spaces are generally mentioned as Coworking Spaces (CWSs). As Berbegal-Mirabent (2021) points out, "these are collaborative environments which are found to feed innovation and creativity" (1). Spinuzzi (2012) refers that this new trend is about "working alone together".

Coworking Spaces belong to the wider category of "third place", as makerspaces or libraries, digital public access points, small exhibition and art performance venues, cafés, and restaurants, especially in single-household buildings with larger indoor space (Oldenburg, 1989). Besides, these spaces allow the performance of a large spectrum of activities that include not only receiving workers to do telework or business reunions, but also several cultural activities, such as: creative school activities, artist residence, art exhibitions, live music performances. Although the main goal of Coworking Spaces is to attract digital nomads, the activities mentioned above meet the expectations of local authorities who also regard Coworking Spaces as creative, economic, and social development hubs

1. How has the covid-19 pandemic affected Coworking Spaces?

With the beginning of the Covid-19 pandemic and the lockdown measures first implemented in the Spring 2020, workers across the world were obliged to work from home and all public venues closed. At this time, CWS did not seem to have a bright future. However, when everyone started to adapt to the global pandemic situation, new opportunities for rural CWS emerged. There was the outburst of digital services and remote working (or telework), which indirectly led to a rise of the attractiveness of the countryside.

Nowadays, the trends of the Coworking Spaces include their widespread diffusion to rural communities and small cities. Thus, changing the long-time perception that they were an urban phenomenon (Moriset 2014).

This shift resulted mainly from the pandemic situation in which we live, but also because of the facility we have to connect through the internet, in the professional world. Physical space is no longer a constraint. For this reason, more and more people who are currently forced to do teleworking, are looking for a better quality of life that involves moving away from large urban centers, in search of greater contact with nature (ADIRAM, 2020).

The narrative of rural telework, or the idea "that information technology makes it possible to live and work in a healthier and quiet environment, rather than in busy and overpriced cities" was revitalized by the COVID-19 crisis (Clark 2000, as cited in Berbegal-Mirabent, 2021: 2). Tomaz, Moriset, & Teller (2021), point out that:

Remote work is also predictable to remain at a fairly high level, as several workers experienced the benefits of working away from large urban areas during the COVID-19 period, and many companies are rethinking work arrangements to cut real estate costs (12).

Consequently, it is important to continue to implement the creation of Coworking Spaces, since the number of digital nomads is also expected to grow in the coming years (Tomaz, Moriset, & Teller, 2021).

2. The Project Cooperative Spaces- Coworks @Aldeias de Montanha

The Cooperative Spaces- Coworks @Aldeias de Montanha Project established the creation of several Coworking Spaces in the territories of the Aldeias de Montanha. Currently, eight Coworking Spaces have been designated in the Aldeias de Montanha: Alvoco das Várzeas, Videmonte, Alpedrinha, Lapa dos Dinheiros, Cortes do Meio,

Folgosinho, Rapa, Algodres. Some of them have already been approved and are now open to the public and others are still in ongoing procedures, in execution proceedings or waiting to be approved.

The Cooperative Spaces- Coworks @Aldeias de Montanha are an innovative way of creating a dynamic offer, thus activating the dynamism of the villages in which they are situated. Likewise, the project seeks to integrate the local community. As the document Aldeias de Montanha-Cowork from ADIRAM (2020) points out:

Using regional resources, such as the artisan's labor, or the piece of handicraft produced in the region, or re-using end-of-life objects, recycling them, or restoring them, makes this a Project with a strong ecological component, importing concepts such as eco design and circular economy. These are spaces that have their own identity, they are creative spaces for enterprising and creative people who are looking for a better life, a quieter life, without losing productivity and relationships with other peers, with whom they can exchange ideas and experiences. It is a space for cooperation and interaction (2).

Here, we can see the interaction of the local with the global through the presence of the creative industries. There is a whole architectural and landscaping use of the Coworking Spaces, the decoration itself, and all the elements in it, are taken from the culture of the local community. There is a shift from cultural practices to a broader perspective that is technology and globalization.

The first step is to renew previously abandoned or unused local culture houses. They are decorated with traditional products characteristic of the local culture (Figure IV and V). This traditional decoration is combined with all the conveniences of globalization, for instance, the internet, the printer, among others, thus calling on other economic areas. This creates a link between the local and the global, which is intensified by the dissemination of these spaces on websites and social networks, making it possible to attract people from all over the world.

Figure IV: Coworking Spaces (adapted from ADIRAM, 2021)

Figure V: Coworking Spaces (adapted from ADIRAM, 2021)

The project enhances the concept of cooperation and collaboration in a common and shared space that allows the interaction and the exchange of ideas and experiences. In other words, it seeks to offer its users the opportunity to work in an innovative, inspiring, and unusual space.

6.6 General conclusions

The empowerment of local communities is crucial because they are often located in rural territories that are left aside and neglected. Nevertheless, they possess a rich heritage, as well as natural potential, the latter being a differentiating factor able to promote development. Thus, when looking for ways to develop a region, it is important to listen to each of its cultural territories. Most of the time we end up discovering that they have a very rich cultural, social, and economic heritage to offer.

In this specific case, the territories of the Aldeias de Montanha located in Serra da Estrela and Serra da Gardunha are cultural territories with an enormous creative and cultural potential present in their history and traditions. The ADIRAM Association, with the Aldeias de Montanha Project, has taken advantage of this potential and has developed several projects for the empowerment of these communities, which include the Social Innovation projects analyzed in this article: the Queijeiras Project and the Cooperative Spaces- Coworks @Aldeias de Montanha.

In the case of the Queijeiras Project, the summoning of the creative industries leads to the empowerment of the Queijeiras, the women cheesemakers, through the appreciation of traditional practices, namely the making of the cheese. Besides, the design of a burel cape and the writing of a book, allows the possibility of paying homage to these amazing women and their precious work that creates such an important and traditional product in the region, the Serra da Estrela cheese.

In the case of the Coworking Spaces, the creative industries are summoned through architecture and decoration based on the local identity and culture, which translates into the attraction of digital nomads and, consequently, a new form of tourism. The local and the global come together and allow the establishment of something new, something subversive that can leave a positive mark in the territories of Aldeias de Montanha.

In order to empower the local communities established in the interior of Portugal, it is increasingly necessary to continue to support ideas and projects like the ones mentioned above. In this way, local communities will be able to recognize their true value and will be interested in looking for new ways to develop the cultural territories in which they live. Likewise, this can help to decrease the rural exodus in these interior regions, but also stimulate the social and economic development of their communities.

6.7 References

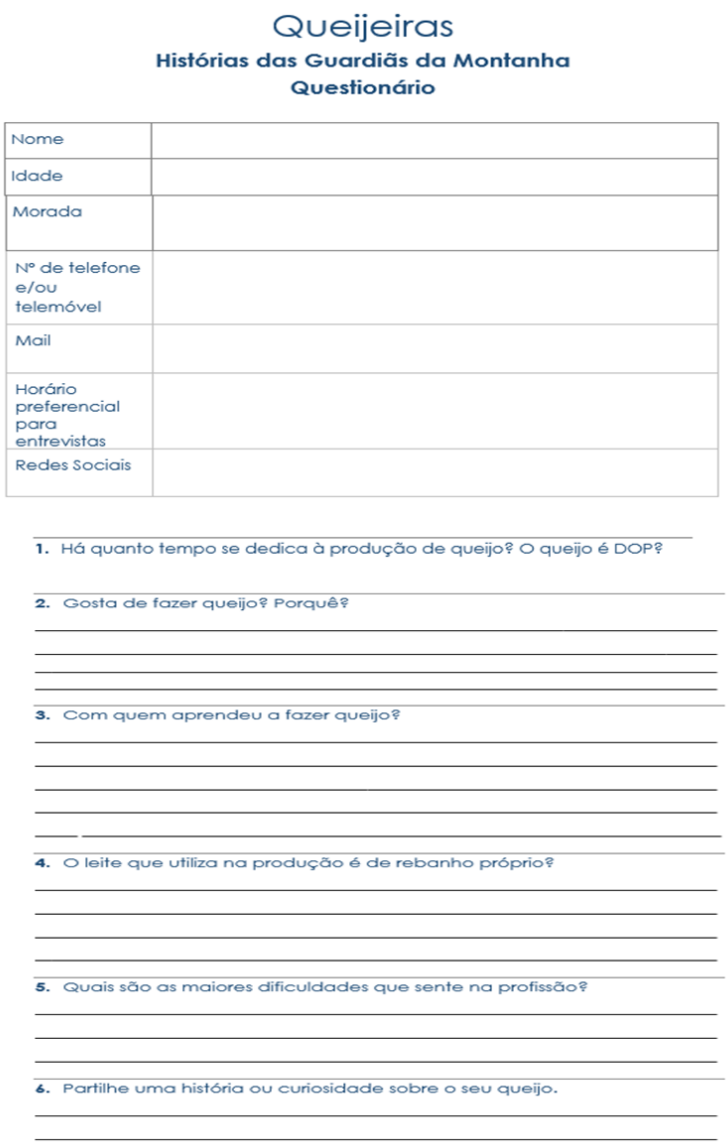
- ADIRAM - Associação para o Desenvolvimento Integrado da Rede das Aldeias de Montanha (2012). Aldeias de Montanha. Retrieved 20 March 2021, from: http://www.cidadesglocais.org/ficheiros/file/adiram.pdf
- ADIRAM. (2020). Aldeias de Montanha-Cowork. Retrieved 5 april 2021, from: ADIRAM/Documentos%20ADIRAM/Inf_apresentacao_espa%C3%A7os_cooperativa.pdf
- Amabile, T.M. (1997). Motivating creativity in organization: On doing what you love and loving what you do. California Management Review, 40(1), 39-58. DOI: https://doi.org/10.2307/41165921
- Amabile, T.M., Barsade, S.G., Mueller, J.S. & Staw, B.M. (2005). Affect and creativity at work. Administrative Science Quarterly, 50(3), 367-403. DOI: https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.367
- Andre, Henriques & Malheiros (2009). Inclusive Places, Arts and Socially Creative Milieux. In MacCallum, D. (ed.) Social innovation and territorial development. Ashgate Publishing, Ltd.
- Andriopoulos, C. A. (2000). Mind Stretching: A grounded theory for enhancing organizational creativity (Doctoral dissertation, University of Strathclyde).
- Berbegal-Mirabent, J. (2021). What do we know about co-working spaces? Trends and challenges ahead. Sustainability, 13(3). DOI: https://doi.org/10.3390/su13031416
- Clark, M.A. (2000) Teleworking in the countryside. Home-based working in the information society. Aldershot: Ashgate.
- Cropley, A., & Cropley, D. (2011). Creativity and lawbreaking. Creativity research journal, 23(4), 313-320. DOI: https://doi.org/10.1080/10400419.2011.621817
- Cropley, A. J. (2011). Definitions of creativity. In M. A. Runco & S. R. Pritzker (Eds.), Encyclopedia of creativity (pp. 511-524). San Diego, CA: Academic Press
- DCMS. (2001). Creative Industries Mapping Document. [online]. Retrieved 16 July 2021, from: https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents-2001
- Dewett, T. (2004). Employee creativity and the role of risk. European Journal of Innovation Management, 7(4), 257-266. DOI: https://doi.org/10.1108/14601060410565010

- Dewett, T. (2007). Linking intrinsic motivation, risk taking and employee creativity in an R&D environment. R&D Management, 37(3), 197-208. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2007.00469.x
- DiLiello, T.C. & Houghton, J.D. (2008). Creative potential and practiced creativity: Identifying untapped creativity in organizations. Creative Potential and Practiced Creativity, 17(1), 37-46. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00464.x
- Friedmann, J. (1992). Empowerment: The politics of alternative development. Cambridge: Blackwell Publishers.
- Gonçalves, C. (2019). Pensar Alto é Sentir as Aldeias de Montanha [PDF]. Retrieved from https://www.cm-agueda.pt/cmagueda/uploads/writer_file/document/4698/painel_iii_3_aldeias_de_montanha_um_territorio_de_natureza_autentica_e_gente_genuina___celia_goncalves.pdf
- Guilford, J.P. (1950). Creativity. American Psychologist, 5(9), 444-454. DOI: https://doi.org/10.1037/h0063487
- Howaldt, J., Kopp, R., & Schwarz, M. (2015). Social innovations as drivers of social change—Exploring Tarde's contribution to social innovation theory building. In New frontiers in social innovation research (pp. 29-51). Palgrave Macmillan, London.
- Manzini, E. (2014). Making things happen: Social innovation and design. Design issues, 30(1), 57-66. DOI: https://doi.org/10.1162/DESI_a_00248
- Moriset, B. (2014) 'Building new places of the creative economy. The rise of coworking spaces', proceedings of the 2nd Geography of Innovation, International Conference 2014, Utrecht University, Utrecht (The Netherlands).
- Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A., & Hamdouch, A. (2013). Social innovation in an unsustainable world. In The international handbook on social innovation: collective action, social learning and transdisciplinary research. Edward Elgar Publishing.
- Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. Innovations: technology, governance, globalization, 1(2), 145-162. DOI: https://doi.org/10.1162/itgg.2006.1.2.145
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). Social Innovation: what it is, why it matters, how it can be accelerated. Retrieved 25 July 2021, from: https://www.youngfoundation.org/publications/social-innovation-what-it-is-why-it-matters-how-it-can-be-accelerated/
- Nicholls, A., Simon, J., & Gabriel, M. (2015). New frontiers in social innovation research. Springer Nature.
- Oldenburg, R. (1989). The great good place: Cafés, coffee shops, community centers, beauty parlors, general stores, bars, hangouts, and how they get you through the day. New York: Paragon House Publishers.
- Oxford University Press (1991). Glocal. In The Oxford dictionary of new words: A popular guide to words in the news (p. 134).
- Queijeiras Project Website. (2021). Home: QUEIJEIRAS – Histórias das Guardiãs da Montanha. Retrieved 20 june 2021, from: https://queijeiras.pt/

- Rappaport, J. (1987). Terms of empowerment/exemplars of prevention: Toward a theory for community psychology. American journal of community psychology, 15(2), 121-148. DOI: https://doi.org/10.1007/BF00919275
- Robertson, R. (1995) Glocalization: Time-Space and Homogeneity-Heterogeneity, in M. Featherstone, S. Lash, and R. Robertson (Eds.), Global Modernities (pp. 25–44). London: Sage. DOI: http://dx.doi.org/10.4135/9781446250563.n2
- Runco, M. A., & Sakamoto, S. O. (1999). Experimental studies of creativity. In R. J. Sternberg (Ed.), Handbook of creativity (pp. 62-92). Cambridge: Cambridge University Press.
- Shalley, C.E., Zhou, J. & Oldham, G.R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? Journal of Management, 30(6), 933-958. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.007
- Spinuzzi, C. (2012). Working alone together: Coworking as emergent collaborative activity. Journal of business and technical communication, 26(4), 399-441. DOI: https://doi.org/10.1177/1050651912444070
- Sternberg, R.J. & Lubart, T.I. (1999). The concept of creativity: Prospects and paradigms. In Sternberg, R.J. (ed.) Handbook of creativity. Cambridge: Cambridge University Press, 3-15.
- Sternberg, R.J. (2006). The nature of creativity. Creativity Research Journal, 18(1), 87-98. DOI: https://doi.org/10.1207/s15326934crj1801_10
- Strzelecka, M., Boley, B. B., & Strzelecka, C. (2017). Empowerment and resident support for tourism in rural Central and Eastern Europe (CEE): The case of Pomerania, Poland. Journal of Sustainable Tourism, 25(4) 554-572. DOI: https://doi.org/10.1080/09669582.2016.1224891
- Torrance, E.P. (1962). Guiding creative talent. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Torrance, E.P. (1974). Torrance tests of creative thinking. Lexington, Massachusetts: Personnel Press.
- United Nations Conference on Trade and Development., & United Nations Development Programme. (2010). Creative economy report 2010: Creative economy: a feasible development option. Geneva: United Nations.
- Warner, S. A., & Myers, K. L. (2009). The creative classroom: The role of space and place toward facilitating creativity. Technology and Engineering Teacher, 69(4), 28. DOI:
- Woerkum, C.M.J.V., Aarts, M.N.C. & Grip, K.D. (2007). Creativity, planning and organizational change. Journal of Organizational Change Management, 20(6), 847-865.

6.8 Annexes

Annex I: Queijeiras questionnaire (adapted from ADIRAM/ Aldeias de Montanha)



Queijeiras

Histórias das Guardiãs da Montanha

Questionário

Nome	
Idade	
Morada	
Nº de telefone e/ou telemóvel	
Mail	
Horário preferencial para entrevistas	
Redes Sociais	

1. Há quanto tempo se dedica à produção de queijo? O queijo é DOP?
2. Gosta de fazer queijo? Porquê?
3. Com quem aprendeu a fazer queijo?
4. O leite que utiliza na produção é de rebanho próprio?
5. Quais são as maiores dificuldades que sente na profissão?
6. Partilhe uma história ou curiosidade sobre o seu queijo.

7. Inclusão de Pessoas com Deficiência nas Empresas

Fernando Miguel dos Santos Azevedo

Atlântico Business School

Valadares, Vila Nova de Gaia

miguelazevedo.fer@gmail.com

7.1 Resumo e *Abstract*

A necessidade de trazer às organizações uma maior diversidade de colaboradores faz com que este artigo se revele de grande atualidade. O objetivo do mesmo é a plena inclusão das PcD nas estruturas empresariais e que possam

ter uma carreira profissional e de consciencializar as organizações para as vantagens da contratação de pessoas com deficiência (PcD) para as suas estruturas, com isso mostrarem aos seus clientes a sua consciência social.

Sendo que para atingir estas metas deverão estar conscientes das adaptações necessárias a realizar nas estruturas da empresa, da forma de recrutamento e a avaliação de desempenho e tendo em conta todos os instrumentos de apoio para a contratação das PcD.

Abstract

The need to bring to organizations a greater diversity of collaborators makes this article very relevant. The objective is the full inclusion of people with disabilities in business structures and who can have a professional career and to make organizations aware of the advantages of hiring people with disabilities for their structures, thereby showing their customers their awareness Social.

In order to achieve these goals, they must be aware of the necessary adaptations to be made to the company's structures, the form of recruitment and performance assessment, and taking into account all the support instruments for hiring people with disabilities.

Palavras chaves: Inclusão, Pessoas com Deficiência, Consciencializar, Incapacidade

7.2 Introdução

Uma das grandes preocupações sobre a as Pessoas com deficiência (PcD), que representam 15% da população mundial, é a sua inclusão no mercado de trabalho, na forma como as incluir numa organização, na forma como recruta-las, nas acessibilidades das empresas ao posto de trabalho e na manutenção do mesmo.

Esta preocupação deve se ao facto da alta taxa de desemprego que esta população enfrenta, conforme nos indica os dados do Observatório da Deficiência e dos Direitos Humanos (ODDH) de 2018, retirados do inquérito europeu (EU-SILC 2018), mostram que a taxa de desemprego das PcD se situava nos 18,6%.

Do relatório do ODDH ficamos a saber que entre 2009 e 2017 o número de PcD desempregadas aumentou em 41%, mas em trajetória contraria o número de pessoas sem deficiência desempregadas diminuiu em 38% e as colocações através do IEFP foram menores nas PcD (11%) do que na restante população.

Contudo tem existido por parte dos vários governos uma preocupação de criar legislação que promova a empregabilidade, que reduza as barreiras sociais e físicas que impedem e restringirem o acesso das PcD ao mercado de trabalho.

Por isso o próprio Código do Trabalho - Lei n.º 7/2009, “estabelece o direito à igualdade de oportunidades e de tratamento, nomeadamente no acesso ao emprego, à formação, à promoção ou carreira profissionais e às

condições de trabalho, proibindo e sancionando a discriminação, direta ou indireta, de PcD, e estipulando a obrigação de o empregador adotar medidas adequadas para que a PcD efetivamente aceda, exerça e progrida na sua atividade profissional." (Diário da República n.º 30/2009, Série I de 2009-02-12, pp. 926 - 1029)

Mas a criação da Lei das Quotas Lei n.º 4/2019 que "Estabelece o sistema de quotas de emprego para PcD com um grau de incapacidade igual ou superior a 60 %, introduzindo a obrigação a empresas do setor privado com 75 ou mais colaboradores de admitirem PcD na proporção de 1% ou 2% dos seus recursos humanos face à média do ano anterior. A lei abrange pessoas com incapacidade igual ou superior a 60%, confirmada pelo Atestado Médico de Incapacidade Multiusos (AMIM). A lei não limita tipos de contrato (pode, p.e., ser a termo e sem termo) mas não estão abrangidos estagiários e prestadores de serviços. Define igualmente um prazo de transição, de 5 anos para empresas até 100 trabalhadores e 4 anos para empresas com mais de 100, com uma obrigação adicional a partir de fevereiro de 2020: 1% das novas contratações têm de ser PcD." (Diário da República n.º 7/2019, Série I de 2019-01-10, pp. 89 - 90)

Com estes instrumentos legais, os apoios sociais e programas de incentivo à contratação das PcD, presume que estas ferramentas mais a consciencialização dos empresários do impacto positivo que a contratação de PcD têm nas suas organizações e na perceção positiva dos consumidores e clientes na mesma, seja um boost importante para a diminuição da taxa de desemprego das PcD. O objetivo desse trabalho é o de consciencializar as organizações para as vantagens da contratação de pessoas com deficiência (PcD) para as suas estruturas e com isso mostrarem aos seus clientes a sua consciência social.

7.3 Referencial Teórico

7.3.1 Como caracterizar uma PcD e uma Incapacidade?

1. PcD - "É aquela que, por motivo de perda ou anomalia, congénita ou adquirida, de funções ou de estrutura do corpo, incluindo as funções psicológicas, apresenta dificuldades específicas suscetíveis de, em conjugação com os fatores do meio, lhe limitar ou dificultar a atividade e a participação em condições de igualdade com as demais pessoas". (Diário da República n.º 194/2004, Série I-A de 2004-08-18, pp. 5232 - 5236)

2. Incapacidade - É o resultado da interação da pessoa com o meio-ambiente. Não é um atributo ou inerente à pessoa, mas decorre de um conjunto complexo de condições, muitas das quais criadas pelo ambiente social e que podem ser ultrapassadas com meios facilitadores da funcionalidade, de acordo com as necessidades específicas de cada indivíduo, como por exemplo, com a utilização de Produtos de Apoio adequados a cada pessoa.

7.3.2 Como é certificada uma Incapacidade ou Incapacidade para o Trabalho?

A certificação é feita através do Atestado Médico de Incapacidade Multiusos (AMIM) que é um documento oficial que comprova o grau de incapacidade que a pessoa apresenta após avaliação na junta médica, realizada no âmbito

das Administrações Regionais de Saúde. Este atestado indica, através de uma percentagem atribuída, o valor da incapacidade global. O AMIM é sempre autenticado pelo ou pela Presidente da Junta Médica, datado e registado com identificação da Administração Regional de Saúde (ARS), Agrupamento do Centro de Saúde (ACES) e número da respetiva Junta Médica.

7.4 Objetivos

Os objetivos pretendidos com este artigo são, como primeiro e o mais forte da plena inclusão das PcD nas estruturas empresariais e que possam ter uma carreira profissional bem sucedida como os demais. Contudo para atingir esta inclusão plena este artigo irá nos levar a outros objetivos de segundo plano que permitiram obter o primeiro e que são:

- Consciencialização do mundo empresarial para a contratação das PcD;
- Dar a conhecer os instrumentos de apoio às empresas para a contratação de PcD;
- Utilizar os métodos mais adequados de seleção para as PcD e da criação de uma avaliação de desempenho adaptada ao perfil das PcD, que as permita ter uma carreira profissional.

7.5 Metodologias

Trata-se de uma investigação de caráter descritivo, adotando-se uma metodologia com abordagem qualitativa, com dados de fontes oficiais e leis referentes a Pcd.

Contudo para chegar a aos resultados foi realizada uma analise PESTAL do posicionamento das empresas em relação à contratação de PcD tendo em consideração o meio ambiente e as as variáveis políticas, económicas, sociais, tecnológicas , ambientais e legais.

Sendo que para que para a obtenção de resultados foi utilizada a pesquisa de legislação referente a esta temática e de todos os instrumentos disponíveis para a contratação das Pcd, mas com o desejo de obter mais e melhores resultados analisou se os métodos de seleção dos Recursos Humanos para encontrar o mais adequado às PcD e os métodos de avaliação de desempenho.

7.6 Análise dos Resultados

7.6.1 Que vantagens tem uma empresa na contratação de uma PcD

Desde logo, e a qual deveria ser a principal, é a vantagem do impacto social que a empresa tem na comunidade ou nas comunidades em que esta localizada. Assim contribui para enraizamento da empresa nessas comunidades e passando estas a ser os seus “embaixadores” devido a este impacto da contratação das PcD.

Outra vantagem é a criação de maior diversidade dentro das organizações, consciencializando os seus trabalhadores e colaboradores para uma sociedade mais inclusiva onde todos têm espaço e potenciar o desenvolvimento relacional, a imaginação para resolução de problemas advindos da acessibilidade dos postos de trabalho.

Ao contratar PcD as empresas estão a posicionar se no mercado como uma organização empreendedora, inclusiva e com preocupações sociais. Isto faz que seja aportado à marca ainda um maior valor para os consumidores e claro abrem se a um novo mercado que são as PcD, que representam 15% da população mundial.

Mas é possível para as empresas recorrerem a programas para a inclusão das PcD nas suas organizações através de medidas e apoios sociais como os seguintes:

1. Avaliação e orientação para a qualificação e o emprego

Trata-se de informação complementar de apoio à PcD sobre o perfil de empregabilidade ou prescrição de produtos de apoio que sejam indispensáveis ao acesso e frequência de formação ou, ao acesso, manutenção e progressão no emprego ou ainda, apoio para as adaptações de postos de trabalho e eliminação de barreiras arquitetónicas ou, também, avaliação da capacidade trabalho.

2. Apoio à colocação

Caso a PcD e incapacidade tenha perfil ajustado ao mercado de trabalho, mas não exista nenhuma oferta disponível ou ajustada às suas características, o apoio será mais personalizado e intensivo na procura de emprego ou para o desenvolvimento de outras competências de empregabilidade.

3. Acompanhamento pós-colocação

Quando para a concretização da empregabilidade a PcD e incapacidade, entidade empregadora ou promotora da medida ativa de emprego necessitarem de apoio à inserção, ou se existir necessidade de um processo de mediação especializado.

4. Medidas globais de emprego para apoiar a inserção profissional das PcD

Contrato-Emprego – visa incentivar a contratação de pessoas desempregadas inscritas nos serviços de emprego, designadamente jovens desempregados ou desempregadas de longa duração, pela concessão de incentivos às entidades empregadoras que os ou as contratem;

Apoio ao empreendedorismo e à criação do próprio Emprego – visa apoiar técnica e financeiramente pessoas desempregadas que pretendam criar o próprio emprego ou pequenas empresas que integrem 3 medidas (apoio à

criação de empresas de pequena dimensão, programa nacional de micro-crédito e apoio à criação do próprio emprego por pessoas que beneficiem das prestações de desemprego).

5. Medidas de emprego especificas e dirigidas a PcD e incapacidade

- Medidas de Aproximação ao Mercado de Trabalho;
- Modalidades alternativas de emprego;
- Medidas de apoio à acessibilidade e à participação;
- Apoio técnico visando integração, manutenção e reintegração no emprego;
- Metodologias específicas;
- Quotas de emprego na administração pública e no setor privado.

6. Medidas de aproximação ao mercado de trabalho para PcD

Estágios de inserção - visam apoiar a integração ou reintegração no mercado de trabalho de PcD e incapacidade, desempregadas ou à procura de primeiro emprego, através de formação prática em contexto laboral, que complemente e aperfeiçoe as suas competências, de forma a facilitar o seu recrutamento, integração e desempenho profissional;

Contrato-emprego Inserção - destina-se a possibilitar o desenvolvimento de atividades socialmente úteis por parte da pessoa com PcD e incapacidade, com vista a reforçar as suas competências relacionais e pessoais, valorizar a sua autoestima, bem como estimular hábitos de trabalho, enquanto não tiver oportunidade de trabalho por conta própria ou de outrem ou de formação profissional, de forma a promover e apoiar a sua transição para o mercado de trabalho

7. Modalidades alternativas de emprego

O Emprego Apoiado em mercado aberto destina-se a PcD e incapacidade cujas limitações de atividade e restrições de participação dificultam significativamente o seu acesso ao emprego em regime normal de trabalho e, cuja capacidade de trabalho não seja inferior a 30% nem superior a 90% da capacidade normal de trabalho de outro/a trabalhador/a nas mesmas funções profissionais;

O Emprego Protegido é a atividade profissional desenvolvida, por PcD e incapacidade e com capacidade de trabalho reduzida, em centros de emprego protegido, ou seja, estruturas produtivas, dotadas de autonomia administrativa e financeira, criados especificamente para proporcionar às PcD e incapacidade e capacidade de trabalho reduzida, o exercício de uma atividade profissional e o desenvolvimento de competências pessoais, sociais e profissionais necessárias à sua integração, sempre que possível, em regime normal de trabalho ou em emprego apoiado em mercado aberto. O emprego protegido destina-se a pessoas com deficiência e incapacidade e capacidade de

trabalho não inferior a 30% nem superior a 75% da capacidade normal de trabalho de um ou uma trabalhadora nas mesmas funções profissionais.

8. Benefícios às entidades empregadoras para emprego apoiado

As entidades empregadoras que criem postos de trabalho em regime de emprego apoiado e admitam trabalhadores e trabalhadoras com deficiência cuja capacidade de trabalho não seja inferior a 30% nem superior a 90% da capacidade normal de trabalho de outro ou outra trabalhadora nas mesmas funções profissionais, o IEFP, IP, nos termos da Lei, comparticipa a respetiva remuneração e a parte dos encargos sociais obrigatórios da responsabilidade da entidade empregadora, correspondente à comparticipação na remuneração, compensando-os da menor capacidade de trabalho destes trabalhadores e destas trabalhadoras.

9. Medidas de apoio à acessibilidades e à participação das PcD e incapacidade

Adaptação de postos de trabalho e eliminação de barreiras arquitetónicas: sempre que a PcD necessite, para um adequado desempenho profissional ou mesmo para poder aceder ou deslocar-se na empresa, de uma adaptação dos equipamentos, instrumentos ou alfaias que tenham de utilizar ou da eliminação de barreiras físicas. Nestas situações, o IEFP, IP poderá atribuir subsídios a fundo perdido, destinados a comparticipar os custos incorridos com a adaptação dos postos de trabalho ou a eliminação de barreiras arquitetónicas;

Produtos de apoio: qualquer produto, instrumento, equipamento ou sistema técnico, usado por uma PcD, especialmente produzido ou disponível no mercado que previne, compensa, atenua ou neutraliza a limitação de atividade ou restrição de participação decorrente da interação entre a PcD ou incapacidade e as condições do meio. Quando se comprove que, para efeitos de aceder ou manter o emprego ou progredir na carreira ou, ainda, para aceder ou frequentar a formação, a PcD e incapacidade necessita de um produto de apoio (ajuda técnica), o IEFP, IP pode comparticipar o seu custo até 100%.

10. Apoio técnico às pessoas com PcD e incapacidade e as suas entidades empregadoras

- Informação, Avaliação e Orientação para a Qualificação e o Emprego;
- Prescrição de produtos de apoio;
- Parecer e apoio sobre avaliação das adaptações de postos de trabalho e eliminação de barreiras arquitetónicas;
- Apoio às empresas promotoras de empregabilidade;
- Avaliação da Capacidade de Trabalho;
- Apoio à Colocação e acompanhamento Pós-Colocação.

7.6.2 Como deve uma empresa preparar o recrutamento de uma PcD?

Para uma empresa iniciar este processo, deve perceber se a temática da inclusão das PcD está na sua missão ou valores, que tipo de comprometimento a empresa quer na introdução desta política, se quer aplicar apenas o que lhe é legalmente pedido ou pretende ir além, definir que área da empresa irá ser responsável e como a organização se vai envolver neste processo de inclusão.

Após esta fase a empresa devesse analisar se a si mesma e então ver o número de pessoas com PcD já trabalham na organização, qual é o sentimento dos colaboradores em relação à inclusão, que expectativas estes têm à contratação de PcD, que postos de trabalho já são acessíveis a todos e quais têm potencial para se tornarem acessíveis e finalmente se os recursos humanos (RH) têm um plano para contratação de PcD.

Isto requer um diagnostico holístico à empresa para poder planear e acolher as PcD.

Partindo deste diagnostico então os RH devem passar a procura da forma como devem iniciar o processo de scouting, a forma como chegam a este publico para de seguida passar ao processo de recrutamento iniciando pela definição das funções e depois os perfis de quem irá ocupar as funções.

É de extrema importância a necessidade de adaptar o processo de seleção e a forma que irão ser realizadas as entrevistas, pois esta população é tem uma grande heterogeneidade e com diversas particularidades especificas e que respeite a diferença. Por isso neste momento será necessário aos RH procurar parceiros que ajudem neste processo como por exemplo o IEFP, IP.

Passando este processo de recrutamento a organização deverá ter um manual de acolhimento que permita a sua inclusão da PcD na empresa, seja designado um assistente facilitador para a ajuda no desenvolvimento das relações sociais e laborais da PcD, seja promovido um programa de formação adaptado para a inclusão e desenvolvimento da PcD e que o posto de trabalho seja adaptado as suas características.

É importante que o processo de avaliação de desempenho seja adaptado às características da PcD e que potencie uma maior inclusão na organização, que a relação laboral seja duradoura e que a PcD posso desenvolver uma carreira profissional na empresa que a acolheu.

7.7 Conclusão

A inclusão das PcD nas empresas são um desafio grande, que precisa de empenho das organizações para a sua persecução, mas este deve ser um desígnio de todas as empresas pois terão de cumprir a “lei das quotas” o que faz com que quem se preparar mais rápido e melhor tome a liderança e se posicione no mercado de trabalho bem antes da sua concorrência.

É essencial que a inclusão esteja na missão e valores da empresa para assim possa criar um plano estruturado que permita as PcD aceder ao mercado de trabalho e que elas tenham uma carreira profissional dentro das organizações.

Por isso existem varias medidas e apoios criados pelo estado que permitem ajudar na inclusão das PcD nas empresas e minimizar os impactos financeiros na adaptação das organizações.

Conclui se que uma empresa que crie condições de inclusão das PcD dentro das suas organizações, aportam mais valia para a sua marca e posicionam na dentro do mercado como uma empresa com consciência social. Mas as vantagens não terminam por aqui, é necessário reforçar a importância do impacto positivo que vai criar dentro das organizações e no seio dos seus colaboradores, criando uma estrutura mais forte e mais solidaria e estes valores vão ser exportados para a comunidade através dos embaixadores da empresa que são os seus colaboradores.

“Todo o ser humano merece respeito, dignidade e inclusão”

7.8 Referências

1.1 - Bibliografia

Relatório – Pessoas com Deficiência em Portugal - Indicadores de Direitos Humanos 2020. Disponível em: <http://oddh.iscsp.ulisboa.pt>. Acesso em: 20 out. 2021.

A integração de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: um guia para a inclusão. Disponível em: < http://grace.pt/o-guia-para-a-inclusao-ja-esta-disponivel/>. Acesso em: 20out. 2021.

IEFP, IP - Instituto de Emprego e Formação Profissional. Disponível em: <http://www.iefp.pt/>. Acesso em 21 out. 2021.

APD – Associação Portuguesa de Deficientes. Disponível em: http://apd.org.pt. Acesso em 21 out. 2021.

DRE – Diário da Republica Electrónico. Disponível em http://dre.pt. Acesso em 21 out. 2021

1.2 - Artigos de Revistas Científicas:

Grosko, C., Stefano, S. R. & Dutra, I. de S. (201). Responsabilidade Social: Estudo de Caso no Instituto RPC -Projetos Sociais. Revista Capital Científico (UNICENTRO), 8, p.1 - 17.

1.3 - Artigos de Congressos/Anais:

Santos, A. S., (2014). Inserção socioprofissional e empregabilidade da pessoa com

deficiência: contributos das ofertas de formação, Coimbra. Dissertação Mestrado Sociologia, Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra.

8. A proposal to improve the integration and inclusion in professional football

Luana Marques
Centro de Estudos Interculturais – ISCAP – IPP,
Porto, Portugal
lokelanni09@gmail.com

8.1 Resumo e *Abstract*

O mundo do futebol está a tornar-se cada vez mais diversificado, devido à interação entre diferentes culturas. Este é o resultado da evolução, da globalização e da migração, estando ao mesmo tempo ligado às novas características empresariais e comerciais do desporto. O presente artigo apresenta questões contemporâneas no mundo do futebol relacionadas com a cultura, adaptação intercultural, e outros problemas sociais, que serão exploradas através da revisão da literatura existente. O principal objetivo é expor uma questão negligenciada e apresentar uma solução viável ligada à gestão intercultural, que possa beneficiar não só os profissionais mas também a indústria e a sociedade em geral. O trabalho de investigação realizado com recurso a diversas técnicas concluiu que existe um problema real e que o mesmo não é devidamente debatido nem estudado, consequentemente não sendo solucionado da melhor maneira. As equipas modernas são o derradeiro exemplo de uma bolha multicultural, com diferentes culturas a coexistir num microambiente. No entanto, as ferramentas fornecidas aos profissionais confrontados com contextos culturais dissimilares ainda são insuficientes em vários aspetos. Este artigo evidencia o interculturalismo existente no futebol moderno, com as suas vantagens e desvantagens, mas também o papel do desporto como uma possível ferramenta educativa em ligação com o seu poder empresarial.

Palavras-Chave: Globalização; Empreendedorismo; Adaptação; Inovação Social; Desportos Profissionais.

Abstract

The football world is becoming increasingly diversified, due to the intertwining of cultures. This is the outcome of evolution, globalization, and migration, while also being connected to the sport's new business encounters. The current article presents contemporary issues in the world of football, mainly related to culture, intercultural adaptation, and other societal problems, which will be explored through the review of the existing literature. The main objective is to expose a neglected issue and to present a viable solution linked to intercultural management, which can benefit not only the professionals but also the industry and society in general. The research work carried out using different techniques concluded that there is a real problem and that it is not properly debated or studied,

consequently not being solved in the best way. Modern-day football squads are the ultimate example of a multicultural bubble, with dissimilar cultures coexisting in a microenvironment. However, the tools provided to professionals facing odd cultural contexts are still lacking on many aspects. This article highlights the existing interculturalism in modern football, with its advantages and disadvantages, but also the role of the sport as a possible educational tool in connection with its business power.

Keywords: Globalization; Entrepreneurship; Adaptation; Social Innovation; Professional Sports.

JEL Codes: F6; M13; O3; O35; Z2

8.2 Introduction

Opinions differ on the origins of football. From the Chinese "Tsu'Chu" to the "Japanese Kemari" and even other versions in cities like Rome, the game seems to have multiple possible beginnings (Neves, 2013). The greatest consensus relies on the birth of modern football in England, during the 19th century. Unlike its uncertain origins, the sport is now a well-established and thoroughly defined sport. It has taken over the world by storm and gains new fans every day, thus being recognized as a global game (Pifer et al., 2018). However, the game presents a different framework when compared to its ancestral beginning. Football used to be all about fun and pure entertainment, mostly for the middle class, but nowadays it is a business. This is a consequence of the sport's major growth throughout the 20th century. The evolution was boosted by globalization and technological advancements, which changed its business model with a higher focus on commercialization and internationalization (Bhandari, 2016; Maderer & Holtbrügge, 2018; Wagner, 2020). Hence, a new culture surrounding football was generated. At the same time, this progress led to an expansion in terms of cultural diversity. These new multicultural encounters have presented both advantages and challenges (Chadwick, 2013; Maderer et al., 2014).

Contemporary football encompasses variables that would have never been possible during its conception and early development. Besides being a global game, it is becoming more open and broadening its spectrum to achieve inclusiveness, both in and out the pitch. The preconceived notion of football as a "men's game" is no longer accepted, even though there is still a long road ahead to reach a proper level of equality between both genders. Moreover, its core has shifted from pure entertainment to full-on business mode. Clubs, federations, associations, organizations, and other governing bodies are maximizing the industry's potential since commercialization and internationalization became key features of the sport. From major player's transfers to international commerce and branding, football has been increasing its revenue streams, thus skyrocketing its general profits (Ernest, 2020; Maderer & Holtbrügge, 2018). Not only has football learned how to use its entertainment side for its own benefit, but it has also realized that branding – whether through the club as a singular identity or the players as individual brands – could generate even higher financial gains. For instance, major football players like Cristiano Ronaldo are highly profitable because they represent a double advantage to those who hire them. This is mostly due to the

combination of their athletic abilities and their international individual brand. Hence, clubs can benefit from two completely different perspectives. This intertwining of fields and its consequent expansion led to a significant presence of concepts such as multiculturalism, as well as their constant growth in the football world. Modern-day squads, both male and female, are the greatest example of a culturally diversified environment (Maderer et al., 2014). By losing its boarders and becoming a global sport, football stepped into an unknown situation. Although joining different cultures in the same micro space may be advantageous through the combination of strengths and shared experiences, it can also be challenging in terms of integration and inclusion due to the dissimilarities (Maderer et al., 2014). Thus, sociocultural issues may harm the professionals' performance and jeopardize their personal lives since they must be inserted in local communities. The responsible organizations, especially clubs, have been trying to provide the proper tools for professionals to face those cultural transitions. However, helping them settling in by finding a house or resourcing to foreign language classes is not enough to achieve an effective integrational process (Chadwick, 2013). Instead, this only provides a certain level of adaptation that can easily fall under the negative scope of such transitions. This leads to other problems such as acculturation and culture stress, which can easily affect professionals on all levels (Ryba et al., 2016). Even though modern football is well-known for its money flow, the financial gains do not surpass the individuals' well-being matters. This means that, if a professional is unable to adjust to the new cultural environment, the deal may turn out to be disadvantageous for both sides. The loss is more significant to the working individual rather than the employing identity since it jeopardizes both the personal and professional lives.

In modern times, football has become a global sport and the ultimate entertainment show for millions of people around the globe. This legendary status encompasses all from its high values to its spectacular games, thus luring people into its fantasy world in many ways. Football also mirrors contemporary societies and their diversification. While portraying this worldwide development, the sport displays the exact same difficulties experienced by individuals on all cultural environments. Bearing this in mind, it is possible to really understand these sociocultural issues and how to deal with them, which may also be translated to current-day societies. The sport can become an essential educational tool and a great insight on what can be done in the world to overcome such hinderances. Moreover, its growing popularity is also a synonym of the impact and influence it can have on people. Football can indeed be used to raise awareness on intercultural problems and to educate people in a more casual way. Not only that but these modern multicultural features are the key to the fast-paced evolution of modern football. Transitioning from multiculturalism to interculturalism and understanding how it can be a major asset to the industry can unlock a panoply of opportunities. Globalization did change the game for all its participants, and it can be crucial, if used properly. In addition to that, football now has its own culture born with important values such as equality, acceptance of diversity, and inclusion. With its major influence on fans, it can become the ultimate game changer.

8.3 Literature Review

The main topic of research of this article is the move of football professionals to other cultural contexts. This also refers to their integration, the challenges it presents, and its possible positive impact on foreign domestic leagues. Over the past few decades, many articles have appeared assessing the impact of imports in the football world and the emergence of multiculturalism in this field (Chadwick, 2013; Maderer et al., 2014). However, there is a lack of research focused on the integrational process and on how professionals are negatively affected, mostly due to the necessary but missing tools (Chadwick, 2013; Maclachlan, 2010; Maderer et al., 2014; Ryba et al., 2017). It is important to understand the connection between football and culture (Chadwick, 2013; Keebler, 2011; Maclachlan, 2010; Maderer et al., 2014; Ryba et al., 2017). While doing so, the main obstacles related to integration in odd cultural contexts must be identified, in order to provide better solutions. The question relies on how individuals and organizations can benefit from positive and effective integration tools and processes. After an extensive research, some findings sustain the hypothesis raised by this article. This includes the positive impact of foreigners in domestic leagues and the negative effect of it on professionals who do not successfully integrate. The following sections address the notions needed to comprehend the issue and its connection to the creation of "Project Elysian".

8.3.1 Analyzing modern and past notions

The essence of this entire research revolves around the notion of culture, which can present itself in many different forms, and its impact on modern-day football squads. Over the years, the term "culture" has been explored through multiple paths. It is complicated to agree on a common definition since it holds or leads to so many other as an umbrella term. For the purpose of this article, two definitions exposed by Lebrón (2013) must be highlighted:

Culture consists in patterned ways of thinking, feeling, and reacting, acquired and transmitted mainly by symbols, constituting the distinctive achievements of human groups. (Kluckkohn, 1951, as cited in Lebrón, 2013, p. 126)

Culture at its most basic level can be defined as shared symbols, norms, and values in a social organization. (Walsham, 2002, as cited in Lebrón, 2013, p. 126)

This is particularly important to understand how an individual is formed within a specific social context, while also acknowledging that there are many different cultures around the world. By not sharing the same perspective, the interaction between both can become challenging. Especially in football, where communication and teamwork are essential to succeed. At the same time, culture has a massive impact on every individual's identity and its development. Regularly, the term "identity" refers to an individual's traits, values, and beliefs. In other words, it can also be considered as the "personal characteristics or attributes that cannot naturally be expressed in terms of a social category" (Fearon, 1999, p. 2). Furthermore, the notion of identity can be deconstructed into several blocks such as cultural, collective, national, social, and others. This research focuses more on cultural identity and its consequent impact in multicultural environments. On its own, cultural identity refers to the share of cultural aspects within a specific group (Kim, 2007). It includes several characteristics such as nationality, ethnicity, religion, among

others. In addition to that, it is linked to features such as traditions, customs, language, and others as Chen (2014) identifies in the following statement:

Cultural identity refers to identification with, or sense of belonging to, a particular group based on various cultural categories, including nationality, ethnicity, race, gender, and religion. Cultural identity is constructed and maintained through the process of sharing collective knowledge such as traditions, heritage, language, aesthetics, norms and customs. (Chen, 2014, p. 1)

The notion of culture is here tied to globalization and its consequences in the football world. Within the last few decades, the sport was forced to adapt itself to a whole new world from a cultural perspective. Globalization, which can be interpreted as the integration of different cultures or societies – including economies – within the same environment and their close interaction or connection beyond borders (Irani & Noruzi, 2011, p. 216; Yalcin, 2009, p. 1), triggered a cultural phenomenon. This is particularly relevant to sports, but especially to worldwide football and with European football at the center of it all. By adding that to the increasing migration routes, it was possible to see some crucial changes that are now mainstream in modern football such as its diversity (Maderer et al., 2014). According to Castells (2010), "globalisation is not an ideology but rather an objective structuring process of the whole of the economy, societies, institutions and cultures" (p. 57). In other words, it is a rational blend that transforms differences into unity. Globalization has enhanced the need to discover other cultural contexts, while also showing to people that there is more to this world, and that it can be highly beneficial on multiple fields. In modern times, these notions have become more complex. Krasimira Mineva (2009) remembers that, nowadays, "individual development passes through a collision with a new, increased demands of the social environment arising from the spread of global culture" (p. 7). The clash between culture and globalization has brought to light other issues such as multiculturalism, interculturalism, and third cultures. This merge is now a crucial part of an individual's identity and its development within a society. Despite being influenced in terms of cultural identity since birth, globalization has provided people with access to other cultures and ways of life that may alter their perspectives. Hence, culture and globalization are the catalysts of this modern world, alongside its new challenges.

1. The challenges and advantages of multiculturalism VS interculturalism

Modern-day football squads represent one of the greatest examples ever of multiculturalism. The notion implies the presence of different cultures coexisting in the same space or environment, which is clearly visible in the sport. According to Chu et al. (2005), it is "where culture includes racial, religious, or cultural groups and is manifested in customary behaviours, cultural assumptions and values, patterns of thinking, and communicative styles" (para. 1). As previously mentioned, this cultural mix also has its advantages. It can be beneficial to embrace a variety of values, beliefs, and traditions since it maximizes the chances for success. Encompassing multiple perspectives may create a more effective approach on any subject, thus improving individuals and society in general. However, multiculturalism also implies a separation in between the different cultures. As David L. Sam (2006) states: "the situation in a society where the different groups are encouraged to maintain their ethnic distinctiveness" (p. 20).

By doing so, the interaction becomes limited as it is avoided, and conflicts may emerge. This leads to other problems that can easily affect people's lives, whether on a personal or professional level.

This separation can be eliminated through the acceptance and implementation of interculturalism. Interculturalism encompasses the same core characteristics as multiculturalism. The difference is how individuals react to it and their attitudes within that environment. Intercultural societies represent cultural transformation. Although there are differences within the same environment, there is also an effort to understand, respect, and evolve as a community (Schriefer, 2016). This can also trigger the creation of a third culture, which seems to be very present in modern football. Keebler (2011) describes this notion as the merge of two cultures and consequent perception into one common identity. With football as a common denominator, interactions between individuals with distinct cultural backgrounds become possible since this bubble creates a particular form of expression:

Football becomes the third culture through which people of different cultures can express themselves, communicate with one another, and ultimately, understanding one another. (Keebler, 2011, p. 9)

However, football's third culture bubble may not be completely effective since it is limited to a certain topic. The relocation of these professionals implies more than the game itself. Their daily lives cannot be conveyed by football, thus it presents new challenges that are unsolvable through this bubble. The football language does not tackle regular activities such as going to the market or the simple interaction with locals. This leads to intercultural experiences, which is the result of the interaction between two dissimilar cultures. By focusing on the term "intercultural", it is possible to understand how this exchange occurs. According to Gupta (2003), it is "a cultural encounter that goes beyond the passive and the observational" (p. 159). By engaging in such experiences, individuals can acquire different sets of skills. Hence, embracing them helps professionals to deal with all types of cultural environments. This allows them to maximize their ability to succeed, which impacts both individuals or societies and the industry in general. Moreover, it may also influence professionals at a personal level and contribute to their family's growth as well. A lot of this is directly connected to the way people communicate, which in this research is addressed as intercultural communication. The intensification of diversified human interactions triggered by a global phenomenon and a massive technological evolution has forced individuals to prepare themselves on how to deal with different contexts. To do so, this new stage keeps requiring the acquisition of new tools and methods that are unknown to most people. Even though societies may not be conscious of it, intercultural communication is the answer and helps in solving many modern obstacles. Since its inception by the research of Edward Hall (Rogers et al., 2002), this notion has been studied and developed in many forms. Milton J. Bennet describes it as follows:

Intercultural communication is the study and practice of communication across cultural contexts. It applies equally to domestic cultural differences such as ethnicity and gender and to international differences such as those associated with nationality or world region. Intercultural communication is an approach to relations among members of these groups that focuses on the recognition and respect of cultural differences, seeks the goal of

mutual adaptation leading to biculturalism rather than simple assimilation, and supports the development of intercultural sensitivity on the part of individuals and organizations to enable empathic understanding and competent coordination of action across cultural differences. (Bennett, 2013, para. 1)

The football world needs its intercultural communication skills to be highly effective. Modern-day squads are a mix of different cultures and all work together towards the exact same goal. In order to execute the plan and come out victorious, communication is crucial. Not only are these squads faced with contrasting values, beliefs, and traditions, but the language barrier can also present a big challenge. With such diversity, miscommunication may appear more often than not due to dissimilar interpretations. Matthew Maclachlan (2010) remembers that not much attention is given to the integration of football professionals in other countries. Individuals are somehow expected to succeed almost immediately without any cultural knowledge and background. It is all about the business and nothing about the people, placing them in risky positions that can jeopardize their lives both personally and professionally. By not addressing the real problem, the football world is affected and so is its success rate. Dismissing an individual's integrational process may cause more issues such as culture stress, acculturation, or assimilation (Berry, 1997; Bujalska, 2019; Elbe et al, 2016; Koteskey, 2021; Lechuga & Fernandez, 2011; Lepore, 2021; Rudmin, 2003).

Despite the negative aspects, transitioning from multiculturalism to interculturalism is highly advantageous. The problem relies on the lack of recognition of the existing issue, which ultimately neglects every individual involved or affected by it. It is important to understand the real problem and provide new solutions to eliminate it in the football world. A lot can be avoided if such negative aspects are uncovered and tackled head-on. Hence, interculturalism and everything it implies can be the key towards a more positive environment and a better quality of life. Intercultural experiences demand cultural diversity and intensify the interaction between people from different backgrounds. This is directly related to the process of integration and its effectiveness, thus altering the journey of each individual. In addition to that, intercultural experiences are also a great catalyst to obtain more knowledge. This leads people to understand and respect one another on a whole different level. It benefits all parties and society in general, thus making it a valuable asset all around. Intercultural experiences and their related notions can become the core of equality, inclusion, and diversity. If applied correctly, football can finally comply with what it preaches and become a great educational tool, especially for younger generations. This will not only help the professionals of today, but also the future ones. Ultimately, it will impact the future on all fronts and its societies

2. Understanding entrepreneurship

The current article focuses on creating a solution to a social issue, thus increasing the importance of understanding the notion "entrepreneurship" and its variables. Over the past few decades, business opportunities have grown exponentially. This is mostly due to the appearance of a highly globalized world and its new intercultural encounters, which demands a new take on innovation. Bearing this in mind, the contemporary world desperately

needs entrepreneurship, which essentially refers to the act of creating, developing, and managing a business/company or an idea for a product/service (Barot, 2015; Eroğlu & Piçak, 2011). It is all about identifying new opportunities and reconciling value, thus also enhancing a more profitable business, and providing better quality of life. Creativity is the focal point to generate new ventures or improve existing ones. This is highly beneficial due to its ability to expand certain areas through entrepreneurship. For instance, Vieira (2018) highlights the role of entrepreneurship as follows: "in job creation, in economic growth, in improving competitiveness, in the exploitation of the potential of individuals and the interests of society" (p. 6).

Entrepreneurship presents a link to other concepts that define its course. For instance, the notion can be crucially linked to social innovation, which is here interpreted according to OECD's definition:

Social innovation refers to the design and implementation of new solutions that imply conceptual, process, product, or organisational change, which ultimately aim to improve the welfare and wellbeing of individuals and communities. (OECD, 2021, para. 1)

In other words, social innovation focuses on solving important issues that are intrinsically connected to people and their daily lives. It triggers a positive change within a social context, thus benefiting societies and upgrading their quality of life. Its trademark is the fact that it focuses on meeting social needs rather than worrying about profits (Mulgan et al., 2007). However, there is the possibility of transitioning from a social concern to a full-on business venture.

The combination of entrepreneurship and social innovation can be seen through the notion of social entrepreneurship. Once again, the main focus of the term is centred around the word "social". Entrepreneurship maintains its general meaning, while adding the component of a specific field it intends to tackle (Martin & Osberg, 2007). According to Peek (2021), the notion refers to "the process by which individuals, startups and entrepreneurs develop and fund solutions that directly address social issues" (para. 2). It is all about increasing value and eradicating troublesome needs through effective innovative processes. In other words, the notion describes the development of strategies that benefit both parties involved. Social entrepreneurship portrays the perfect blend between societal impact and business opportunities.

8.3.2 The intertwining of football and culture

Football has become the global game both on and off the pitch, mostly due to its multicultural encounters and rising popularity (Chadwick, 2013; Maderer et al., 2014; Ryba et al., 2017). Worldwide circumstances led to a transformation in football and its surroundings, which turned modern squads into highly diversified cultural groups. Moreover, football has become its own subculture whether within its working force or within its fan base. When it comes to the game itself, the number of imports in domestic leagues all over the world have increased exponentially, which has contributed to the game's cultural expansion. As a result, football lost its geographical

boarders and gained cultural ones instead (Maclachlan, 2010). From globalization to migration, the sport became directly intertwined with culture and everything it encompasses.

As previously mentioned, this shift was mainly triggered by globalization and mass migration. However, it was also boosted by the Bosman Ruling of 1995 that refers to the unilateral freedom of movement in Europe based on the Treaty of Rome, which highlighted the issue of labour migration in sports. In 1990, the player Jean-Marc Bosman faced some complications with its club, RFC Liege. Although the midfielder's contract was ending and another club offered a fee to buy him, it was perceived as insufficient, and he was not allowed to leave. The unfairness led Bosman to the European Court of Justice and a 5-year long lawsuit, which was eventually won by the Belgium player. This initiative changed the rules of the sport. Before the Bosman Ruling of 1995, the restrictions on players' movements were extremely high and clubs were only allowed to have a limited number of foreign players. As this rule was considered illegal, the trade and commercialization of players changed football forever:

The cultural diversity of European football teams increased considerably after the European Court of Justice decided in 1995 that football is an economic activity […] As a consequence, the labour market of football teams became truly global. (Maderer et al., 2014, p. 216)

From then on, football began taking the shape it has today. Internationalization became a basic component in its modern structure and Europe took the centre stage. The free-flow movement of professionals combined with worldly crisis led to fluctuating waves of migratory influx: "Weak national economies and financial crises cause the movement of playing talent" (Maderer et. al, 2014, pp. 216-217). The European football is the greatest escape due to its massive financial power that can provide high wages. This new system attracts people from all societal spectrums, especially those living in poor conditions. Hence, Europe has become the go-to destination for all professionals – or soon to be – seeking a more dignified life. With these new encounters, football was transformed into a multicultural bubble. Maderer, Holtbrügge, and Schuster (2014) also state that clubs hire imports to "benefit from the specific strengths of individuals with different cultural backgrounds" (p. 217). Although the game has the same rules everywhere, it is not played in the same manner. Each country has added its own input over the years. Some countries have a tactical football culture, while others have a technical one. That diversity brings an extra flair to the game, when used properly. However, it can also be challenging to the professionals involved, whether due to issues related to their own culture or to the philosophy of their football subculture. Thus, it is important to acknowledge that culture presents situations that can affect an individual's performance and success. By focusing on the business side and ignoring sociocultural obstacles, football does not only harm it its professionals but also the entire industry.

The increased movement of people within the football world keeps transforming modern-day squads. For instance, most professionals do not stay in the same environment for long periods of time, especially players who are constantly on the move. Hence, the inconsistency prevents them to fully integrate anywhere. Football professionals are forced to face the exact same transitional process repeatedly and always in different cultural contexts, which

prevents them to fit in properly and can lead to negative outcomes. Professionals are easily blamed by people that dismiss the problems they face and do not have the necessary information to truly judge it. It is important to make the connection between football and culture, while also taking the time to understand how this link affects individuals both positively and negatively. This is crucial to avoid such circumstances and to provide a better environment for an effective evolution within the whole process.

8.3.3 The history and context of Portuguese football

In Portugal, football occupies a significant role as the national game. This is the outcome of a slower but constant evolution, with an emphasis on the late 20th century and early 21st century. The sport's growth as a global game and its generalized popularity raised more attention by investors and led to a higher business input in the game all over the world. Portugal is no exception, as it began valuing football's importance on socioeconomic aspects. However, this was not always the case and the country struggled in the game's evolutive process. Nowadays, Portuguese football holds a versatility that is very characteristic, and it is an outcome of professionalization, European projection, and high investments. In addition to that, and despite the setbacks, the game's popularity saw a constant growth in Portugal to the point of becoming part of both national and cultural identities. Football became a crucial feature of the country and its culture, thus representing the Portuguese brand and identity.

The game's arrival in Portugal happened in the 19th century much like in many other European countries. However, Portuguese football struggled in its process of evolution due to the lack of means and tools, mainly related to economic power. This led to a period of stagnation throughout the 20th century, with only a few developments in its later half. It is important to stress that the real development of Portuguese football, which led to its present level of popularity, began during the 90s. This decade was crucial for Portugal as a nation, but also to its national game. The country made efforts to build a strong international image, mostly by hosting international events, occupying important positions, and using its cultural features to attract more attention. Some great examples are Lisbon being nominated European City of Culture (1994) and hosting the World Exhibition Expo 98 (1998), José Saramago winning the Nobel Prize in Literature (1998), and Porto also being nominated European City of Culture (2001). Another crucial factor was UNESCO's recognition of Portuguese culture, which began in the early 80s and progressed during the following decades, by acknowledging the cultural landscape of Sintra (1995), Porto's historical centre (1996), D. Luís I Bridge (Porto, 1996), Monastery of Serra do Pilar (Porto, 1996) and the prehistoric rock art sites in Vale do Côa and Siega Verde (Guarda, 1998 – 2010) (Guerreiro, 2018). Portuguese football followed the same steps, after the legendary times of Eusébio. The 90s and 00s were the decades to establish Portugal as superpower in modern football. Although Cristiano Ronaldo was only starting, others were spreading the country's name and potential all over the world. Some big names of those times include Luís Figo, Rui Costa, João Vieira Pinto and Vítor Baía. Despite it all, Portugal still struggled to have prominence in European competitions. It all shifted when Portugal hosted the Euro 2004 and reached the finals, thus making it the transitioning point to modern

Portuguese football. The tournament was the beginning of contemporary football in the country and the turning point in the establishment of its brand:

Although Portuguese football is reasonably well-known to international football fans, at least since Benfica and the national team of Eusebio & Co., the general idea abroad that Portugal is a 'football country' is much more recent (Euro 2004). (Coelho & Tiesler, 2007, p. 578)

Simultaneously, it influenced the evolution of many markets in the country such as the tourism industry and the economy, thus portraying a significant socioeconomic impact in Portugal. This emphasized the sport's role as a unifying link between different sectors. Football is acknowledged as the millionaire market and that feature can be used to provide an effective network amongst different fields of work. According to Gásquez and Royuela (2014), "sport, and football in particular, plays a non-negligible role in the economy of many countries, especially among developed nations" (p. 2) and Portugal has taken advantage of that. For instance, the country shows signs of connections to unexpected markets such as the real estate one. The clubs' stadiums are huge assets and increase the value of the surrounding areas, while also providing opportunities for new ventures and business associations. Another positive factor of this evolution was the growing Portuguese presence in European competitions, whether through the national teams or the domestic clubs. These participations are crucial to obtain greater status in the football world, but also to secure big financial rewards that are important for the industry and the country as a whole. Other events or tactics also played an important role on its development. Despite the evolution, Portugal still did not have the necessary financial power to face other European leagues and be at their level, such as the big five (Spain, France, Germany, Italy, and England). Instead, the country found a different approach to establish itself in the football world. Thus, it is now known as an entry point to European football and recognized as a scouting paradise. Portugal became the "*door to Europe*" and its football is acknowledged as a great environment to develop the professionals' skills, while also being key as a supporting tool to their growth on multiple aspects. The creativity and innovation witnessed and available to all professionals in Portugal is crucial for individuals to transition into the major leagues and build a successful career:

[…] you always see innovations, good players, good coaching […] They have a proper philosophy, a lot of clubs do really smart things to educate and train and coach players.[6] (Klopp, 2021)

At the same time, the country has now one of the best and most attractive pools of talent within the football world, mostly due to its domestic academies and its bet on young imports. As a scouting paradise, the country and its football became a truly multicultural environment. Not only does it benefit the professionals and the industry, but it also has a positive impact on the Portuguese market by attracting foreign interest. Moreover, there has been an increasing number of investments within the national sport, especially to improve its training football and adjacent facilities. This has been crucial to sustain the country's position as an attractive destination for football

[6] Retrieved from Liverpool FC's YouTube channel: https://www.youtube.com/watch?v=RkPrU8MZu8s

professionals. While doing so, Portuguese football extended its multicultural encounters. The blend of cultures on national soil began with the sport's professionalization during the 1940s, 1950s, and 1960s, followed by the immediate recruitment of foreign players (Nunes & Valério, 1996). Throughout this evolution, Portugal welcomed several nationalities. One of its advantages was the migratory route originated in the Portuguese colonies, which gave the country some of its all-time legends like Eusébio, Peyroteo, and Mário Coluna (Nolasco, 2018). This process continued throughout the decades, and it is now significantly present in the domestic competition, with a Latin American prominence. At the same time, the success of Portuguese professionals in external markets has also grown exponentially, with players and managers displaying a strong presence all over the world. Hence, Portugal has been able to maximize its financial power through its intertwining with different cultures.

Modern Portuguese football is the outcome of multiple mixed variables, with a fairly recent evolution. Throughout the past few decades, Portugal has found the strategies that suited its conditions the most. This has led the country to balance its disadvantages, such as the financial inequality, and stimulate its growth on other areas. This has forced the country to face all the challenges, thus being able to establish itself as a football-driven country through the combination of innovation and investments. This has also triggered a faster evolution to both Portuguese football and the Portuguese nation, thus maximizing their level of competitiveness. The recent evolution has had an impact at a national level on multiple levels, whether socially, culturally, or economically. The contemporary Portuguese context is a mix of its historical background and the modern cultural encounters that have been dominating the entire world. Along the way, Portugal uncovered its potential by embracing all its possible paths.

8.4 Methodologies

The methodologies presented throughout this article can be categorized in many ways, due to all its diversified encounters. This research is both basic and applied in its overall form (Mehta, 2021). It aims at expanding academic and scientific knowledge in this field of study, while also developing certain procedures to improve its current methods to tackle a specific challenge. A mixed approach is the most suitable since there is an identified issue and low sources of reliable information (George, 2021). At the same time, it can be considered exploratory as the issue being addressed is not a common topic of research (Pedamkar, 2021). This characteristic is also a result of the previously explained reason, in terms of information.

As for methods, the current research focuses strictly on qualitative ones. Connections with the existing entities have been established to perform this research. This has led to interviews, which were conducted with professionals to assess the real problem. However, most individuals were reluctant to participate due to bureaucratic constraints or contractual limitations. Thus, the interviews mentioned refer to the testimonies of two female football players, who wish to maintain anonymity, and they must be highlighted due to the specific case they represent in modern professional football. In order to sustain this article, other methods were utilized such as the previously mentioned literature review and all its different sections, as well as the creation of a detailed business plan/model. This

included a SWOT analysis, a market study, amongst other crucial research blocks. The SWOT analysis, which focuses on assessing the internal and external factors that may influence a business venture's development (Namugenyi et al., 2019, Teoli et al., 2019), was essential to evaluate and modify the project's business model. On the other hand, the market study performed, which is a specific type of research to assess if a company can survive in its chosen market or not (Twin, 2020), was also key to understand the viability and originality of the project.

In addition to that, this article's – and consequent project – entire data collection has a mixed form, with the junction of primary and secondary sources by resourcing to all available data, with online articles displaying greater presence due to their easy accessibility (Bouchrika, 2021).

8.5 Results

The research conducted, and presented in the previous points, shows that a conjunction of worldly elements has influenced the emergence of sociocultural issues in the football world. After an in-depth analysis, it is clear that multiculturalism has taken over the industry and it is also creating unprecedented challenges, which are now affecting professionals all over the world. This outcome has led to the creation of project "Elysian", which intends to present a valuable proposal in order to fight such obstacles through intercultural management. The findings suggest that there is a lack of proper and effective tools to allow a smooth transition in between different cultural contexts. According to the interviews performed, there is a need to obtain greater support and investments to secure the professionals' stability, both on and off the pitch. Simultaneously, there is an evident neglect when it comes to the disseminated knowledge and the educational level it requires. In the interviews, both players highlighted the need to discuss certain issues more openly – especially related to sociocultural and psychological concerns – and to connect football with education to avoid further negative situations that only exist due to the lack of understanding or awareness. Moreover, the market study conducted confirmed that the industry does not have the necessary external help on the field of intercultural management with psychological assistance included. Hence, both methods verify the existence of a niche market with a specific need that can be tackled by "Elysian". As for the SWOT analysis performed, it uncovered the positive and negative sides of the project. "Elysian" presents many strengths and opportunities from its unique market to its innovative ideas and even its perspectives in terms of global expansion or growth to other markets, mostly due to the increasing demand of such services in Europe. At the same time, "Elysian" might face some weaknesses and threats such as lack of investments, poor commitment by stakeholders, uncertainty of customer choice, or even the competition within the consulting industry. Despite the obstacles that the project might face to be implemented, the methodologies used have led to the conclusion that such an initiative is indeed needed, and it can make a difference on multiple levels. The following point addresses the creation and concept analysis of project "Elysian", from the problem found to the innovative solution and its varied encounters.

8.5.1 Project Elysian: Concept analysis

The blend of football and culture has been explored throughout this article, thus allowing the identification of a problem. Many examples of negative situations regarding cultural differences have emerged throughout the years, whether from professionals who moved around between different countries or professionals who moved within the same country but were still affected by those changes. For instance, Maclachlan (2010) recalls the case of Sven-Göran Eriksson, who displayed a great performance as a manager in the context of European football but then failed miserably in Central America as the head-coach for Mexico's national team. Lepore (2021) remembers the example of Fernando Torres, who performed incredibly well in Liverpool but then struggled when he moved to Chelsea. Although neither of these situations was immediately linked to sociocultural issues, it is obvious that the different settings played a major role in both outcomes. Football professionals change their entire lives when they move, thus affecting not only their game but also their daily routines. These professionals also have a life outside the pitch, which includes regular activities as simply going to the supermarket, that can be impacted by their ineffective transitional process. This happens mostly due to the lack of knowledge regarding other cultures, which goes beyond linguistic difficulties and may include other concerns related to religion, traditions, and customs. If unsuccessful, this process may affect the mental health and performance of these professionals. It has now become clear that such problems are largely ignored within the football world, which has led to a lack of proper systems and strategies to facilitate the professionals' integrational process. Therefore, an idea was born as a viable solution to eliminate the assessed challenge. It was outlined as a project, based on the creation of a platform that can tackle multiple situations and perspectives within the exact same environment. In order to make it work, it focuses on changing the existing systems through the offer of new tools and methods.

The project "Elysian" intends to tackle the integration and inclusion of professional football players, managers, and staff, both male and female, in different cultural environments. Moreover, its purpose relies on improving the sport's conditions and providing a better quality of life to its professionals. Initially, the project focuses solely on the Portuguese market and its professional football, but its expansion to other tiers, markets, and sports has already been considered, depending on its success. Throughout its conception, "Elysian" progressively evolved to a platform that merges the football world, academic research, and generalized education. This is important to extend views on the topic and to establish new tools to face it, by creating a solid network based on the share of knowledge. "Elysian" wishes to provide platforms – digitally and physically, such as the project's website and events – that can work as a community for professionals to vent and talk with each other about their experiences, without any prejudice and with the sole purpose of instigating a greater progress on educational terms in the football world. The project also aims at offering new services that will help individuals to make an effective cultural transition in any context, with an emphasis on combating mental health issues provoked by sociocultural challenges and with the necessary specialized help. This process includes three main concerns to sustain an effective transition in between different cultural settings: education, counselling, and strategy. All the project's services will take into consideration every individual and the particular situations they might be inserted in, thus personalizing the treatment every customer will get. In addition to that, "Elysian" addresses core issues of the football world that are

highly translated to modern societies and their lifestyles. Hence, the solutions proposed can impact both the sport and possibly societies in general, with other markets and industries included. Essentially, “Elysian” wishes to provide the best plan of action and better strategies for professionals to face the integrational process, while developing a more inclusive environment. This is crucial to maximize individual and collective potential, whether personally or professionally.

Overall, “Elysian” is born as a tool to secure a proper integration and a sense of inclusion to all professionals in the football world. This project was essentially designed to tackle sociocultural problems in modern professional football, with its initial implementation in Portugal and a possible future expansion on multiple grounds. Not only that, but it aims at becoming a life and cultural coach for professionals in destress. After assessing the impact of a negative integration, the current research led to the creation of this project, which was developed to avoid unnecessary difficulties and create new plans or tools to eradicate them. Its main objectives are focused on allowing a smooth transition, without jeopardizing the individuals’ lives both personally and professionally. Football can become a great educational tool and set the example for contemporary societies through the project “Elysian”.

8.6 Conclusions

The mixture of cultures is now a common feature of contemporary societies, whether in business terms or simply daily life. This combination of globalization, migration, and other advancements have created highly diversified environments all over the world. Although this shift has proven to be an advantage on multiple aspects, it has also uncovered new issues. Modern football culture is the outcome of that same massive change, which has mainly occurred within the last few decades and triggered a fast-paced evolution. Worldly circumstances have taken over the industry both on and off the pitch, due to its new multicultural encounters. The global evolutional process has presented many challenges, and it has now become more crucial than ever to address them. There is a tendency to ignore sociocultural problems, especially in the football world, thus leading to a lack of information and jeopardizing the professionals’ lives on several levels. Therefore, a proposal like project “Elysian” is necessary and should be replicated on multiple fields to help people.

The project “Elysian” and all its surrounding research intend to expose the hidden truth, alongside instigating a greater concern and interest on the subject. It aims at providing a different perspective on sociocultural problems by uncovering them and generating a real discussion around this topic. “Elysian” wishes to be a starting point for more research, as well as to help professionals that maintain their hurdles in the dark. To do so, it intends to educate people and offer new tools to deal with such challenges, mostly by creating a strong network and a comprehensive community that shares its values. Moreover, this project will provide specialized services strictly designed thinking about the people it wants to help, through the combination of sociocultural concerns with personal care solutions. This will contribute to secure a positive cultural balance that will ultimately impact the processes faced by the professionals and their outcomes. At the same time, its results will serve contemporary societies as they mirror that

cultural bubble, or the experiences presented by it. “Elysian” holds as one of its main objectives the eradication of unfairness, inequality, and prejudice, by envisioning and building a safer, knowledgeable, and culturally aware community. At the same time, this project intends to open the door to bigger developments. Despite the limitations imposed by the industry and its closed-off characteristics, it is important to conduct more research on the subject here presented to construct better solutions that can benefit both the football world and modern societies. To do so, it is crucial to focus on mental health, the triggers that lead to worse situations, and how it affects professionals on a deeper level. By presenting more projects and other plans, the main issues will be highlighted and possibly generate bigger investments to solve such concerns that have been neglected for so long.

Sociocultural issues are real, even in the football world. It is important to acknowledge their presence to find ways of combating it. This is not only crucial to help professionals in the industry, but it can also lead to new strategies that are suitable for societies as well. Encompassing so many differences within a small environment and forcing individuals to face them without acquiring a varied set of skills or providing the necessary coping strategies magnifies the problem. From language to religion, cultural barriers do exist and can affect individuals on a much deeper level than what it is displayed or discussed in mainstream media. Tackling these challenges through innovation and creativity is necessary to sustain the future societal evolution, while also focusing on securing proper and effective tools or strategies to help individuals. Accommodation is not a synonym of integration and inclusion. Instead, it only disguises the real problems that are left unspoken and unsolved. Even so, it is possible to make a change if the subject is no longer addressed as a taboo matter.

8.7 References

Barot, H. (2015, January). Entrepreneurship - A Key to Success. The International Journal Of Business & Management, 3(1). ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/328687981_Entrepreneurship_-_A_Key_to_Success

Bennett, M. J. (2013). Intercultural Communication; Extended Encyclopedia Entries in C. Cortés (Ed) Multicultural America: A Multimedia Encyclopedia. Intercultural Development Research Institute. https://www.idrinstitute.org/resources/intercultural-communication/

Berry, J. W. (1997). Immigration, Acculturation, and Adaptation. APPLIED PSYCHOLOGY: AN INTERNATIONAL REVIEW, 46(1), 5-68. IS.MUNI.CZ. https://is.muni.cz/el/fss/podzim2015/ZUR393i/um/W_2_Acculturation.pdf

Bhandari, R. (2016, November). COMMERCIALIZATION OF EUROPEAN FOOTBALL: Different Aspects Leading to Communication. [Thesis, Centria University of Applied Sciences]. CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/118395/Thesis.Raju-Final.pdf?sequence=1

Bouchrika, I. (2021, May 5). Primary Research vs Secondary Research: Definitions, Differences, and Examples. Research.com. https://research.com/research/primary-research-vs-secondary-research

Bujalska, K. (2019, May). MULTICULTURALISM OR ASSIMILATION? REFUGEES AND IMMIGRANTS AS EUROPEANS. E-Revista de Estudos Interculturais do CEI–ISCAP, No. 7. Centro de Estudos Interculturais. https://www.iscap.pt/cei/e-rei/n7/artigos/Katarzyna-Bujalska_Multiculturalism-or-assimilation.pdf

Castells, M. (2010). Globalisation and Identity, Quaderns de la Mediterrània 14, 89-98. European Institute of the Mediterranean. https://www.iemed.org/publicacions/quaderns/14/qm14_pdf/15.pdf

Chadwick, S. (2013, September 17). Culture challenge for clubs in Premier League's melting pot. The Conversation. https://theconversation.com/culture-challenge-for-clubs-in-premier-leagues-melting-pot-18261

Chen, V. H.-H. (2014). Cultural Identity. Key Concepts in Intercultural Dialogue, No. 22. Center for Intercultural Dialogue. https://centerforinterculturaldialogue.files.wordpress.com/2014/07/key-concept-cultural-identity.pdf

Chu, C. M., Nikonorova, E., & Pyper, J. (2005, March 18). Defining "Multiculturalism". International Federation of Library Associations and Institutions. https://www.ifla.org/publications/defining-multiculturalism/

Coelho, J. N., & Tiesler, N. C. (2007, October). The Paradox of the Portuguese Game: The Omnipresence of Football and the Absence of Spectators at Matches. Soccer and Society, 8(4), 578-600. DOI:10.1080/14660970701440931. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/233089977_The_Paradox_of_the_Portuguese_Game_The_Omnipresence_of_Football_and_the_Absence_of_Spectators_at_Matches

Elbe, A.-M., Hatzigeorgiadis, A., Morela, E., & Ries, F. (2016, June 3). Acculturation through sport: Different contexts different meanings. International Journal of Sport and Exercise Psychology, 16(2), 178-190. DOI: 10.1080/1612197X.2016.1187654. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/303795446_Acculturation_through_sport_Different_contexts_different_meanings

Ernest, M. (2020, June 4). Best practices of internationalisation strategies from European football clubs. LinkedIn. https://www.linkedin.com/pulse/best-practices-internationalisation-strategies-from-european-ernest/

Eroğlu, O., & Piçak, M. (2011, September). Entrepreneurship, National Culture and Turkey. International Journal of Business and Social Science, 2(16). International Journal of Business and Science. https://ijbssnet.com/journals/Vol_2_No_16_September_2011/16.pdf

Fearon, J. D. (1999, November 3). WHAT IS IDENTITY (AS WE NOW USE THE WORD)? Stanford University. https://web.stanford.edu/group/fearon-research/cgi-bin/wordpress/wp-content/uploads/2013/10/What-is-Identity-as-we-now-use-the-word-.pdf

Gásquez, R., & Royuela, V. (2014, July). Is football an indicator of development at the international level? Dipòsit Digital de la Universitat de Barcelona. http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/96881/1/626958.pdf

George, T. (2021, August 13). An introduction to mixed methods research. Scribbr. https://www.scribbr.com/methodology/mixed-methods-research/

Guerreiro, C. d. (2018, September). O PATRIMÓNIO MUNDIAL DA UNESCO EM PORTUGAL CONTINENTAL E A ANIMAÇÃO TURÍSTICA: UMA PROPOSTA DE ROTEIRO CULTURAL PARA A EMPRESA GO! LEISURE & HERITAGE. [Master's Thesis, Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra]. Repositório científico da Universidade de Coimbra. https://eg.uc.pt/bitstream/10316/82554/1/CarmenGuerreiro_versaofinal.pdf

Gupta, A. S. (2003). Changing the Focus: A discussion of the Dynamics of the Intercultural Experience - Chapter 10, Intercultural Experience and Education - Languages for Intercultural Communication and Education 2. Google Books. https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=W328RYmsJAMC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Intercultural+Experience+and#v=onepage&q=Intercultural%20Experience%20and&f=false

Irani, F. N., & Noruzi, M. R. (2011, June). Globalization and Challenges; What are the globalization's contemporary issues? International Journal of Humanities and Social Science, 1(6). International Journal of Humanities and Social Science. http://www.ijhssnet.com/journals/Vol._1_No._6;_June_2011/24.pdf

Keebler, M. P. (2011, May). Reaching the Goal: An Intercultural Communication Analysis of the “Social Profitability” of the FIFA World Cup. [Senior Honors Thesis, Boston College]. eScholarship@BC. https://dlib.bc.edu/islandora/object/bc-ir:102265/datastream/PDF/view

Kim, Y. Y. (2007, November 29). Ideology, Identity, and Intercultural Communication: An Analysis of Differing Academic Conceptions of Cultural Identity, Journal of Intercultural Communication Research, 36(3), 237-253. DOI: 10.1080/17475750701737181. Taylor & Francis Online. https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/17475750701737181?needAccess=true

Koteskey, R. (2021). What Cross-Cultural Workers Ought to Know about Culture Stress. Cross Cultural Workers. https://www.crossculturalworkers.com/culture-stress

Lechuga, J., & Fernandez, N. P. (2011, March 1). Assimilation and Individual Differences in Emotion: The Dynamics of Anger and Approach Motivation. National Center for Biotechnology Information. https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3103187/pdf/nihms267416.pdf

Lepore, D. (2021). How to Integrate Players in a New Environment. Player Development Project. https://playerdevelopmentproject.com/how-to-integrate-players-in-a-new-environment/

Maclachlan, M. (2010, June 15). FOOTBALL – HOW INTERCULTURAL DIFFERENCES CAN MAKE OR BREAK THE DREAMS OF A NATION. Communicaid. https://www.communicaid.com/cross-cultural-training/blog/football-how-intercultural-differences-can-make-or-break-the-dreams-of-a-nation/

Maderer, D., & Holtbrügge, D. (2018, September 21). International activities of football clubs, fan attitudes, and brand loyalty. Journal of Brand Management. 26(3). DOI:10.1057/s41262-018-0136-y. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/327800156_International_activities_of_football_clubs_fan_attitudes_and_brand_loyalty

Maderer, D., Holtbrügge, D., & Schuster, T. (2014, July). Professional football squads as multicultural teams: Cultural diversity, intercultural experience, and team performance. International Journal of Cross Cultural Management, 14(2), 215-238. DOI:10.1177/1470595813510710. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/273603043_Professional_football_squads_as_multicultural_teams_Cultural_diversity_intercultural_experience_and_team_performance

Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: The Case for Definition. Stanford Social Innovation Review. https://ssir.org/articles/entry/social_entrepreneurship_the_case_for_definition#

Mehta, S. (2021). Types of Research Methodology. Eduvoice. https://eduvoice.in/types-research-methodology/#15-types-of-research-in-research-methodology-

Mineva, K. (2009, June). Identity and Globalization, Migration Processes and Globalization Challenges, Burgas Free University, 122-129. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/278783248_IDENTITY_AND_GLOBALIZATION

Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). SOCIAL INNOVATION: WHAT IT IS, WHY IT MATTERS AND HOW IT CAN BE ACCELERATED. The Young Foundation. https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/Social-Innovation-what-it-is-why-it-matters-how-it-can-be-accelerated-March-2007.pdf

Namugenyi, C., Nimmagadda, S. L., & Reiners, T. (2019). Design of a SWOT Analysis Model and its Evaluation in Diverse Digital Business Ecosystem Contexts. Procedia Computer Science. Vol. 159. Pp. 1145–1154. https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.283. ScienceDirect. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050919314802

Neves, A. J. (2013, October). O Fenómeno do Futebol em Portugal: Estudo de caso Concelho da Guarda. [Master's Thesis, Universidade da Beira Interior]. uBibliorum - Repositório Digital da UBI.

https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/3512/1/relat%C3%B3rio_estagio_armandoneves_Mestr_ensinoEF.pdf

Nolasco, C. (2018). Player migration in Portuguese football: a game of exits and entrances. Soccer & Society. DOI: 10.1080/14660970.2017.1419470. Repositório Científico da Universidade de Coimbra. https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/80674/1/Nolasco%20-%202018%20-%20Player%20migration%20in%20Portuguese%20football.pdf

OECD. (2021). Social Innovation. Organisation for Economic Co-operation and Development. https://www.oecd.org/regional/leed/social-innovation.htm

Pedamkar, P. (2021). Types of Research Methodology. EDUCBA. https://www.educba.com/types-of-research-methodology/

Peek, S. (2021). What Is Social Entrepreneurship? 5 Examples of Businesses with a Purpose. CO-. https://www.uschamber.com/co/start/startup/what-is-social-entrepreneurship

Pifer, N. D., Wang, Y., Scremin, G., Pitts, B. G., & Zhang, J. J. (2018, January). Contemporary global football industry: An introduction. DOI:10.4324/9781351117982-1. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/327541305_Contemporary_global_football_industry_An_introduction

Rogers, E. M., Hart, W. B., & Miike, Y. (2002). Edward T. Hall and The History of Intercultural Communication: The United States and Japan. Keio Communication Review No. 24. Mediacom. https://www.mediacom.keio.ac.jp/publication/pdf2002/review24/2.pdf

Rudmin, F. W. (2003, March). Critical History of the Acculturation Psychology of Assimilation, Separation, Integration, and Marginalization. Review of General Psychology. 7(1), 3–37. DOI: 10.1037/1089-2680.7.1.3. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/247405827_Critical_History_of_the_Acculturation_Psychology_of_Assimilation_Separation_Integration_and_Marginalization

Ryba, T. V., Schinke, R., Stambulova, N., & Elbe, A.-M. (2017, January). ISSP position stand: Transnationalism, mobility, and acculturation in and through sport. International Journal of Sport and Exercise Psychology, 16(5). DOI:10.1080/1612197X.2017.1280836. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/312576206_ISSP_position_stand_Transnationalism_mobility_and_acculturation_in_and_through_sport

Ryba, T. V., Stambulova, N. B., & Ronkainen, N. J. (2016, March 24). The Work of Cultural Transition: An Emerging Model. Front. Psychol. 7:427. doi:10.3389/fpsyg.2016.00427. Frontiers in Psychology. https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2016.00427/full

Sam, D. L., & Berry, J. W. (2006). The Cambridge Handbook of Acculturation Psychology; Cambridge University Press. e-Class EKPA. https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/PPP101/%CE%92%CE%B9%CE%B2%CE%BB%CE%B9%CE%BF%CE%B3%CF%81%CE%B1%CF%86%CE%AF%CE%B1/The%20Cambridge%20handbook%20of%20acculturation%20psychology%20%28Sam%20%26%20Berry%2C%202006%29.pdf#page=68

Schriefer, P. (2016, April 18). What's the difference between multicultural, intercultural, and cross-cultural communication? Spring Institute. https://springinstitute.org/whats-difference-multicultural-intercultural-cross-cultural-communication/

Teoli, D., Sanvictores, T., & An, J. (2019). SWOT Analysis. Europe PMC. https://europepmc.org/article/med/30725987

Twin, A. (2020, September 28). Market Research. Investopedia. https://www.investopedia.com/terms/m/market-research.asp

Vieira, V. C. (2018, November 27). Working in an Intercultural Environment. Experience at the Aschaffenburg University of Applied Sciences International Office's. [Master's Thesis, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto - Politécnico do Porto]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. http://hdl.handle.net/10400.22/13178

Wagner, J. T. (2020, May 15). Internationalization of Professional Sports. [Master's Thesis, Copenhagen Business School]. CBS Research Portal. https://researchapi.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/62181128/857009_Full_Work.pdf

Yalcin, B. (2009). What is globalisation and in what ways does globalization affect social policy ? DOI:10.13140/RG.2.2.16793.93288. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/324331543_What_is_globalisation