



Universidades Lusíada

Martins, Marta Sofia Carvalho

A competência dos empresários como vantagem competitiva das empresas : estudo empírico

<http://hdl.handle.net/11067/514>

Metadados

Data de Publicação	2012
Resumo	<p>Toda esta reorganização económica que se tem verificado nos últimos anos provoca alterações nas estruturas produtivas e consequentemente mudanças no mercado de trabalho. Todas estas mudanças começam a estar reflectidas nas características sectoriais de emprego, trazendo ainda grande preocupação quanto às relações de trabalho e à crescente taxa de desemprego. O conhecimento que cada empresário tem sobre as actividades operacionais da sua empresa, sobre os seus clientes e sobre as inovações no seu...</p> <p>All this economic restructuring that has occurred in recent years causes changes in production structures and consequently changes in the labor market. All these changes begin to be reflected in the characteristics of sectorial employment, bringing still great concern about labor relations and the growing unemployment rate. The knowledge that every entrepreneur has on the operational activities of their company, about their customers and on innovations in its core business, namely the abili...</p>
Palavras Chave	Estratégia empresarial, Competitividade empresarial, Capital intelectual
Tipo	masterThesis
Revisão de Pares	Não
Coleções	[ULF-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-05-03T00:02:07Z com informação proveniente do Repositório



UNIVERSIDADE LUSÍADA DE VILA NOVA DE FAMALICÃO

**A Competência dos Empresários como Vantagem Competitiva
das Empresas
Estudo Empírico**

Candidata: Marta Sofia Carvalho Martins

Orientador: Professor Doutor Eduardo Tomé

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão

Vila Nova de Famalicão

2012

Agradecimentos

Gostaria de dirigir a minha primeira palavra de agradecimento ao meu marido Honorato, grande impulsionador na decisão de me lançar neste trabalho de investigação, por toda a força e apoio que me deu, porque sempre acreditou que era possível e principalmente porque nunca me deixou desistir.

Ao Professor Doutor Eduardo Tomé, orientador desta dissertação, pelo tempo que dispôs e por generosamente aceitar partilhar comigo o seu saber, a sua experiência e a sua capacidade de investigação.

A toda a minha família pois não seria possível concluir este trabalho sem o apoio de todos aqueles que nos querem bem, cujas palavras foram sempre de grande incentivo.

A todos aqueles que com o seu contributo e generosidade fizeram com que este trabalho fosse realizado, especialmente à Vera Matos e a Elisabete Silva os meus sinceros agradecimentos.

Por último aos intervenientes nos questionários, pois sem a sua disponibilidade, não teria sido possível chegar ao fim.

Índice Geral

Índice de Tabelas	V
Resumo.....	VI
Abstract	VII
Introdução.....	1
Capítulo I - Enquadramento Teórico	5
1. Conceitos	5
1.1. Organização vs Empresa	5
1.2. Tipos de empresas	8
1.3. Actores numa empresa	11
1.3.1. Empresário	11
1.3.2. Gestor	14
1.3.3. Trabalhador	16
1.3.4. Accionista	17
1.3.5. Sindicatos	18
1.3.6. Stakeholders	20
1.3.7. Globalização	22
1.4. Competências dentro das empresas	24
1.4.1. Trabalho	24
1.4.2. Competência	27
1.4.3. Qualificação	29
1.4.4. Educação	31
1.4.5. Formação Profissional	32
1.4.6. Confiança	35
1.4.7. Conhecimento	36
1.4.8. Cultura.....	38
1.4.9. Capital Intelectual	40
1.4.10. Capital Humano	42
1.4.11. Capital Relacional	44
1.4.12. Capital Emocional.....	45
1.4.13. Capital Organizacional.....	47
1.4.14. Talento	48
1.4.15. Aprendizagem Organizacional.....	49
1.4.16. Aprendizagem ao Longo da Vida	50
1.5. Vantagem Competitiva e Sucesso Empresarial.....	52
1.6. Reflexão.....	58

Capítulo II - Teorias Explicativas da Vantagem Competitiva e do Sucesso Empresarial	60
2.1. Taylor e a organização científica do trabalho	60
2.2. Max Weber e a Burocracia	62
2.3. A Teoria Económica Neoclássica.....	63
2.4. A Liderança como factor de Sucesso Empresarial	65
2.5. A Estrutura do Mercado: O Cenário da Concorrência	68
2.6. Recursos e Competências: quais as especificidades?.....	70
2.7. Processos de Mercado: Mudança, Inovação e Dinâmica da Concorrência	76
2.8. O Modelo das Capacidades Dinâmicas	79
2.9. A Ética e a Responsabilidade Social	82
 Capítulo III - Estudo Empírico	 87
3.1. Distrito de Braga	87
3.1.1. Generalidades.....	87
3.2. Estudos Semelhantes	89
3.3. Metodologia.....	92
3.4. Questionário	92
3.5. Implementação	93
3.6. Apresentação e Análise de Resultados	94
3.6.1. Caracterização social dos inquiridos.....	94
3.6.2. Dados das empresas	97
3.6.3. Efeitos da participação na empresa.....	101
3.6.4. A opinião do trabalhador sobre a empresa onde trabalha.....	103
3.7. Discussão.....	114
 Capítulo IV - Conclusão	 115
 Bibliografia	 117
Anexos.....	123
I - Questionário.....	123
II - Quadros resumo das respostas ao questionário	131

Índice de Tabelas

Tabela 1	56
Tabela 2	88
Tabela 3	101
Tabela 4	103
Tabela 5	104
Tabela 6	105
Tabela 7	106
Tabela 8	110

Resumo

Toda esta reorganização económica que se tem verificado nos últimos anos provoca alterações nas estruturas produtivas e conseqüentemente mudanças no mercado de trabalho. Todas estas mudanças começam a estar reflectidas nas características sectoriais de emprego, trazendo ainda grande preocupação quanto às relações de trabalho e à crescente taxa de desemprego.

O conhecimento que cada empresário tem sobre as actividades operacionais da sua empresa, sobre os seus clientes e sobre as inovações no seu ramo de negócio, a habilidade de saber definir com clareza o seu negócio e a atitude de tratar com respeito e confiança os trabalhadores são factores que levam as empresas ao sucesso e que criam vantagem competitiva. É importante também que os mesmos valorizem as questões relacionadas com as suas competências, bem como a orientação estratégica da empresa, a comunicação com os colaboradores, a delegação de funções e o desenvolvimento de pessoas e liderança.

Assim, este trabalho teve como objectivo analisar as competências dos empresários como vantagem competitiva e sucesso empresarial de forma a ser possível que as mesmas continuem a competir no desafiador ambiente empresarial actual evitando a mortalidade das mesmas. As competências combinam conhecimento e habilidade e representam tanto a base dos conhecimentos tácitos quanto o conjunto de habilidades necessários para a realização de acções produtivas. Diferenciam as empresas das demais e não temos dúvida de que geram vantagem competitiva.

Foram inquiridas pessoas no activo em empresas do Distrito de Braga para verificar qual a importância que as mesmas atribuem à competência do empresário na gestão da empresa onde cada qual trabalha.

Palavras Chave: Empresário, Empresa, Competência, Vantagem Competitiva, Sucesso Empresarial, Conhecimento, Aprendizagem, Desempenho.

Abstract

All this economic restructuring that has occurred in recent years causes changes in production structures and consequently changes in the labor market. All these changes begin to be reflected in the characteristics of sectorial employment, bringing still great concern about labor relations and the growing unemployment rate.

The knowledge that every entrepreneur has on the operational activities of their company, about their customers and on innovations in its core business, namely the ability to clearly define your business and the attitude to treat with respect and trust the workers are key factors that lead companies to success and create competitive advantage. It is also important that they value the issues related to their skills, as well as the strategic direction of the company, communication with employees, delegation of tasks and people development and leadership.

This work aimed to analyze the skills of entrepreneurs as a competitive advantage and business success so that it is possible that they continue to compete in the current challenging business environment avoiding his failure. The combination of knowledge and skill competencies represent the basis of tacit knowledge and the skill required to carry out productive activities. They can make the difference to other companies and with no doubt can generate competitive advantage.

We interviewed people working in companies in the District of Braga to see the importance they give to the entrepreneur competence in the management of the company where they work.

Keywords: Entrepreneur, Enterprise, Competence, Competitive Advantage, Business Success, Knowledge, Learning, Performance.

Introdução

Ao longo das últimas décadas, a evolução dos mercados e das sociedades tem obrigado os empresários a reequacionarem sistematicamente o peso relativo de cada pilar estratégico na condução dos respectivos negócios. As organizações internacionalizaram-se e abrem-se as fronteiras de quase todo o mundo, as pessoas passam a circular com mais facilidade e criam-se uniões comerciais que potenciam a competitividade entre as organizações. Os sintomas do mercado de consumo revelam uma asfixia provocada pela crescente pressão concorrencial. Por um lado, as novas oportunidades despertadas pelo avanço tecnológico ou outras oportunidades de negócio que surgem pela alteração dos comportamentos e conhecimentos dos indivíduos, e por outro pelas novas formas de comunicação que alteram por completo a realidade de hoje, transformando o amanhã incerto e empreendedor de mudanças.

Para ultrapassar estas fases são exigidas aos empresários, capacidades de assumir riscos, responsabilidades e vários níveis e competências técnicas e de gestão para desenvolver a empresa. É importante que o empresário saiba assumir as mudanças que se dão na envolvente à medida que a empresa cresce e se consolida no mercado, que saiba distinguir as diferenças entre a gestão e a liderança organizacional. A gestão que pretende a coordenação interna, isto é, melhorar a eficiência, controlar os recursos efectuando mudanças incrementais que não alteram radicalmente a empresa provocando-lhe instabilidade.

Os empresários deverão assentar a sua estratégia em bases cuja ideia central é o colaborador como pessoa e não como mero ocupante de um cargo, ou seja, considerar as competências das pessoas tendo em conta aquilo que elas são capazes de fazer.

Actualmente, são as pessoas que integram cada organização que têm assumido uma importância fundamental para a gestão, na medida em que a sua capacidade de adaptação às mudanças do mercado e de inovação no uso dos instrumentos de trabalho contribuem decisivamente para fazer a diferença e, por consequência, para o posicionamento de cada empresa na sociedade. De facto, são as pessoas, com a sua atitude, competências e grau de envolvimento com as organizações onde trabalham que, cada vez mais, constituem o factor de diferenciação e competitividade das empresas no mercado global.

As competências transformaram-se na peça crucial que permite às empresas concentrarem-se nos aspectos essenciais do seu negócio e disporem de um Capital Humano que tenha a flexibilidade, adaptabilidade, inovação e criatividade necessários para dar

resposta aos desafios da sua envolvente. A competência surge no meio de dois conceitos, são eles as aptidões técnico-profissionais e o próprio comportamento.

Assim, a questão de partida e que orienta a realização deste estudo tem a seguinte premissa: Será a competência e a atitude dos Empresários considerada uma vantagem competitiva para as empresas?

O sucesso do empresário passa pela forma como ele consegue gerir o processo empresarial, isto é, como consegue fazer interagir a oportunidade que detectou no mercado, como atrai e gere os recursos necessários para introduzir as inovações no mercado, que são a sua ideia, e como consegue materializar tudo isso numa organização dando-lhe liderança e direcção no sentido da sua consolidação.

As decisões dos responsáveis pelas empresas são muitas vezes tomadas em circunstâncias de grande complexidade e de conflito de interesses ou de valores, sob fortes pressões, em condições de incerteza e na solidão das suas consciências. Nesses momentos, são essenciais critérios e valores claros que ajudem a decidir de acordo com os princípios de uma recta consciência. Assim, o diálogo e a comunicação entre empresários e gestores são factores de sucesso na tomada de decisão. Por vezes as empresas e o empresário ficam na presença de situações críticas, geradas pela ausência de comunicação e falta de consciência das lideranças para a importância de partilhar informações estratégicas. É extremamente frustrante, para qualquer gestor, tomar conhecimento, com atraso, de um facto relevante relacionado à empresa para a qual trabalha. É decepcionante também ficar a saber sobre mudanças internas por meio de terceiros ou fontes externas de informação.

Os gestores sentem a necessidade de participar das decisões e de conhecer melhor a empresa para a qual trabalham. Isso mexe com a identidade cultural pois a pessoa pensa e age conforme as influências e os factores condicionadores do seu meio ambiente. Se um gestor é bem informado sobre o que acontece e interessa à sua empresa, sentirá que seu trabalho é respeitado e valorizado. A comunicação interna é a base fundamental de sustentação da comunicação externa e da consolidação da reputação e da imagem pública da empresa. O bom fluxo de comunicação interna garante o alinhamento dos profissionais com a missão, objectivos e metas empresariais a serem alcançados.

A relevância da comunicação interna pode ser avaliada tanto pelos aspectos estratégicos como pelos resultados operacionais. As empresas mais competitivas costumam ter os seus valores e princípios muito bem difundidos entre os seus colaboradores. É num

ambiente de efectiva comunicação que se viabilizam os principais conceitos da administração moderna, ligados à sustentabilidade, governação corporativa, gestão da excelência, inovação e competitividade. Podemos dizer que a boa comunicação interna e o êxito organizacional expressam uma relação de causa e efeito.

Assim, o objectivo deste trabalho de investigação é estudar e exemplificar de que forma a competência dos empresários cria vantagem competitiva às mesmas, isto porque nos dias que correm a vantagem passa a estar prioritariamente nas pessoas e não tanto nos processos de trabalho adoptados pela organização. Existem competências a ser desenvolvidas nos empresários tais como a capacidade de criar algo novo, comunicar de forma eficiente, tomar decisões complexas, inspirar os outros, trabalhar em equipa, tomar decisões difíceis sobre pessoas, desenvolver processos de trabalho, focar em resultados, demonstrar flexibilidade e estar actualizado.

Os custos da má gestão são elevados para a sociedade, e não são apenas os recursos financeiros e materiais que são desperdiçados. Também as pessoas que constituem as empresas sofrem as consequências negativas do seu encerramento. Falências de empresas de significativa dimensão podem resultar em problemas sociais graves quando desenvolvem a sua actividade onde as alternativas de emprego para os seus habitantes são reduzidas. Quando representam um peso significativo no conjunto dos seus clientes ou dos fornecedores, os seus problemas podem acabar por reflectir-se nos mesmos. Na maior parte dos casos, a causa da falência de empresas deve-se a má gestão. De facto, cada vez mais se reconhece que o factor mais significativo na determinação do desempenho e do sucesso de qualquer organização está na competência e qualidade da sua gestão por parte dos empresários.

Manter uma empresa viva torna-se, nos conturbados dias actuais, um dos maiores desafios de qualquer empresário. As rápidas alterações ambientais de mercado que têm de ser levadas em consideração superam em muito a capacidade de vários empresários. Na maioria das vezes falta-lhes a formação necessária para enfrentar esses desafios, outras vezes, será a falta de visão. Temos de ter sempre em conta que a formação do empresário precisa de ser ágil o suficiente para permitir agir a tempo nessas situações, e que para isso, a informação é seu mais poderoso aliado.

Está nas mãos das pessoas, empresários, executivos e de todos os funcionários o futuro de uma organização. É uma responsabilidade enorme. Muita coisa depende de se

fazer o certo. Parece óbvio, mas infelizmente não é. Erros humanos ocorrem todos os dias. Alguns são mortais.

Deste modo, o presente trabalho está estruturado em quatro partes principais. No início foi nossa preocupação pesquisar bibliografia existente relacionada com a temática escolhida. Como tal, depois da Introdução e como primeira parte, passamos ao Enquadramento Teórico iniciado com os conceitos e a abordagem geral. Deu-se especial atenção ao conceito de empresa e aos tipos de empresa existentes em Portugal e ainda aos actores da empresa considerados mais pertinentes para o estudo em questão. Seguidamente, abordamos o conceito de Competência tentando abranger as suas diversas vertentes, com alguns conceitos directamente relacionados. Para terminar esta primeira parte, dedicamos ainda um ponto à Vantagem Competitiva e ao Sucesso Empresarial.

Na segunda parte, abordamos Teorias fundamentais sobre Vantagem Competitiva e Sucesso Empresarial com opiniões de autores que se dedicaram a investigar este mesmo tema, dando também alguma atenção ao conceito de Liderança e aos conceitos de ética e Responsabilidade Social muito importantes na gestão moderna das Organizações.

Passámos então à terceira parte deste trabalho de investigação e no Estudo Empírico optámos por recorrer à técnica do inquérito. Decidimos, por isso, proceder à aplicação de um questionário a indivíduos que exercem funções numa organização, independentemente de a mesma ser industrial, comercial, ou de serviços. Esta opção permite a quem responde fazê-lo num ambiente só seu, escolhido por si e com garantia de anonimato, tornando assim as respostas mais verdadeiras. Antes do tratamento e análise dos questionários, caracterizámos ainda o Distrito de Braga, onde se inserem as empresas contactadas com algumas generalidades.

Finalmente, na quarta parte, versamos sobre as conclusões e reflexões finais que resultam dos resultados obtidos com os questionários.

Capítulo I - Enquadramento Teórico

1. Conceitos

1.1. Organização vs Empresa

Se examinarmos o mundo que nos rodeia, a maioria de nós concluiria que as organizações invadem tanto a sociedade como a nossa vida particular. Diariamente estamos em contacto com as organizações. De facto, a maioria das pessoas ocupa a grande parte da sua vida em organizações. Se não ocupam a maior parte do tempo como membros de organizações (no trabalho, escola, vida social e cívica, na igreja), são pelo menos afectados como clientes, pacientes, consumidores ou cidadãos.

Quando falamos em organização falamos num “conjunto de pessoas que trabalham de forma coordenada para atingir objectivos comuns” (Cunha *et al.*, 2006: 38). Estas são caracterizadas pela sua impessoalidade hierarquia, dimensão, objectivos, eficiência, fronteiras, controlo e trabalho e como tal podem ser distinguidas de outras colectividades sociais como as famílias, os fiéis de uma congregação religiosa, os membros de um *gang*, os adeptos de um determinado clube de futebol, entre muitos outros (Cunha *et al.*, 2006: 38). As organizações são “colectividades orientadas para a procura de objectivos específicos, as quais exibem estruturas sociais com uma formalização relativamente elevada” (Scott *apud* Cunha *et al.*, 2006: 39). São “sistemas vivos, que existem numa envolvente mais vasta, da qual dependem para a satisfação das suas diversas necessidades” (Morgan *apud* Cunha *et al.*, 2006: 39).

A diversidade que existe da imagem de organização só é possível porque as mesmas são realidades complexas e multifacetadas, repletas de variedade de capacidades, pessoas, tecnologias, interesses, pensamentos e objectivos, que torna redutora e simplista qualquer teoria assente numa imagem única.

O que justifica a existência de organizações, é a de que certas metas só podem ser alcançadas mediante a acção convergente de grupos de pessoas. Neste sentido, qualquer que seja a meta (obtenção de lucro, educação, religião, saúde, eleição de um candidato ou construção de um estádio de futebol), as organizações são caracterizadas por um comportamento voltado para determinada meta ou para um objectivo. Isto é, perseguem metas e objectivos que podem ser alcançados de maneira eficaz e eficiente pela acção

conjunta de indivíduos. As organizações são instrumentos vitais da sociedade. As suas realizações nos campos da indústria, educação, saúde e interesses nacionais resultaram em enormes aumentos do padrão de vida e do poder de influência mundial. A própria grandeza das organizações com que tratamos no dia-a-dia deveria ilustrar, para cada um de nós, o vasto poder económico, social e político que possuem separadamente (Cunha *et al.*, 2006: 40).

Uma empresa é uma organização. É uma unidade económico-social, integrada por elementos humanos, materiais e técnicos, que tem o objectivo de obter utilidades através da sua participação no mercado de bens e serviços. *“Numa perspectiva estritamente financeira, e na óptica dos detentores do capital social, uma empresa é um caso particular de organização cujo fim último, ao invés do cumprimento da sua missão (...) consiste em acrescentar valor aos seus sócios ou accionistas quer por via da distribuição de lucros, quer por via das mais-valias obténíveis por estes através da alienação das suas participações”* (Santos, 2008: 25). Estas têm personalidade e capacidade jurídicas; podem ser entendidas como sistemas de produção de bens e/ou de prestação de serviços; são constituídas e geridas por pessoas; respeitam uma determinada estrutura organizacional, tem uma missão, objectivos e metas; o seu desempenho é susceptível de ser avaliado com recurso a indicadores de eficácia e eficiência e devem satisfazer os objectivos de carácter económico e financeiro (Santos, 2008: 25).

Resulta assim a clara constatação de que uma empresa é na sua essência, uma organização cuja sua principal finalidade será a maximização do capital nela investido, o que não significa que as mesmas não possam prosseguir com outros objectivos como por exemplo a satisfação das necessidades de outros *stakeholders* em particular a dos seus empregados ou da comunidade onde se encontra inserida.

Podemos também adoptar um conceito mais abrangente de empresa e de certa forma mais adequado, sobretudo considerando a crescente preocupação relativamente à sua responsabilidade social. É o *“conjunto de recursos organizados em torno da produção de bens e serviços com o objectivo de maximizar a criação de valor para os detentores do capital através da maximização dos seus lucros (e/ou do preço/valor das acções ou quotas) e, acessoriamente (e na medida em que tal concorra para a consecução deste principal objectivo) da maximização da sua utilidade para outros stakeholders (empregados, clientes, fornecedores, parceiros, comunidade)”* (Santos, 2008: 27).

Será então uma empresa ‘*uma unidade económica de produção que combina, sob uma estrutura organizativa e uma gestão geralmente assente em relações de propriedade ou controlo, um conjunto de factores (meios humanos, técnicos e financeiros), com a finalidade de alcançar, através da sua actividade de produção de bens e/ou serviços, os objectivos que lhe são próprios (...)*’ (Santos *apud* Santos, 2008: 25).

É importante não esquecer que existem organizações cujo fim último não é o lucro. São consideradas organizações não empresariais. De facto, o que distingue as empresas das restantes organizações é o seu objectivo final: no caso das empresas, o objectivo final é o lucro enquanto tudo o resto são apenas objectivos intermédios para chegar ao fim último, nas organizações não empresariais, o fim último deixa de ser o lucro e passa a ser a satisfação de algum tipo de necessidade ou a defesa de interesses de um conjunto particular de pessoas ou da sociedade em geral. Por exemplo, num hospital público o fim último é a saúde da população que serve; já num clube desportivo o fim último é dar alegrias desportivas aos seus adeptos. Obviamente que nas organizações não empresariais poderão existir objectivos financeiros mas, ao contrário do que se verifica nas empresas, esses objectivos são apenas meios para atingir os seus fins últimos. A partir do momento em que os objectivos de lucro passam a ser um fim em si mesmo, então as organizações passam a ser empresariais.

Existem também as Organizações Não Governamentais, que são associações benévolas que contribuem de diversas formas para o desenvolvimento das áreas mais carenciadas. Podemos apontar como exemplos a ACEP (Associação para a Cooperação entre Povos), a AMI (Fundação Assistência Médica Internacional), a Amnistia Internacional, o Banco Alimentar Contra a Fome, entre muitas outras. Os fundos reunidos por estas organizações resultam de donativos particulares que provêm, na sua maioria, da Suécia, Suíça, Noruega, Alemanha e do Estado em que estão implantadas. As Organizações Não Governamentais representam uma importante faceta da política internacional desde meados do século XIX. Habitualmente aponta-se o ano de 1840 como o do arranque destas estruturas com o surgimento da Convenção Mundial Anti-esclavagista, que espalhou pelo mundo as suas ideias acerca desse tema. Desde cedo, também as Organizações Não Governamentais cobriam e pugnavam por uma grande variedade de assuntos e causas de todo o género: científicas, religiosas, ajuda de emergência e assuntos humanitários.

Em 1990, as Organizações Não Governamentais eram pouco mais de 200, em meados dos anos 90, e em grande medida devido ao desenvolvimento da comunicação global, estavam registadas mais de 2000. Hoje em dia, estas organizações beneficiam do facto de desempenharem um papel de relevo em organizações multilaterais como a Organização das Nações Unidas, a Organização para a Segurança e Cooperação Europeia ou a União Europeia. O artigo 71.º da Carta das Nações Unidas instrui mesmo o Conselho Económico e Social desta organização a organizar canais de consulta destas estruturas. Com notória voz activa e um largo apoio, o papel das Organizações Não Governamentais é cada vez mais decisivo na resolução de problemas internacionais mais ou menos dramáticos. A sua estrutura e forma de actuação tornaram possível, por exemplo, contactos e trocas de informação em fronteiras ou espaços de crise sem qualquer envolvimento dos governos.

Hoje em dia o seu papel é amplamente reconhecido, a tal ponto que há quem considere que, dada a sua influência política, correm muitas vezes o risco de instrumentalização.

1.2. Tipos de empresas

Analisados os conceitos de Organização e Empresa e as variáveis que condicionam ou podem condicionar a sua actividade, é preciso enquadrá-la com diferentes critérios. De entre os possíveis critérios classificativos iremos abordar aqueles que acharemos mais pertinentes os mais relevantes, quer do ponto de vista pedagógico, quer por permitirem a visualização do panorama empresarial português. Assim são referidas as seguintes classificações:

- **Quanto à forma jurídica:** reparte as empresas de acordo com os seus direitos e obrigações contratuais e legais e com as responsabilidades perante terceiros;
- **Por sectores de actividade:** divide as empresas de acordo com a natureza e origem dos produtos por elas fabricados ou dos serviços que prestam à comunidade.
- **Quanto à actividade económica:** divide as empresas em comerciais e industriais, isto é, distingue as que vendem aquilo que compram, das que vendem aquilo que transformam.
- **Quanto à propriedade dos meios de produção:** dá-nos a conhecer quais são os detentores dos factores de produção necessários ao funcionamento da empresa;

- **Quanto à sua dimensão:** reparte as empresas de acordo com determinados critérios, em pequenas, médias e grandes.

Quanto à forma jurídica as empresas são divididas de acordo com as suas responsabilidades civis e comerciais e dos seus direitos contratuais e legais. Segundo o Código das Sociedades Comerciais, (Decreto-lei nº 262/86, de 2 de Setembro), podemos encontrar em Portugal os seguintes tipos de empresas:

- **Empresas Individuais:** empresas em que o proprietário do capital é uma única pessoa. Deste modo, o património do proprietário da empresa é constituído por duas espécies de bens, os particulares e os afectos à actividade económica. A responsabilidade do empresário é ilimitada, confundindo-se a personalidade jurídica da empresa com a do seu empresário. Assim o seu património individual responde pelas consequências da sua actividade comercial.
- **Sociedade em Nome Colectivo:** De acordo com o artigo 175º do Código das Sociedades Comerciais, a responsabilidade dos sócios é solidária e ilimitada. Ilimitada, porque pelas dívidas da sociedade respondem os bens afectos à actividade económica e, complementarmente, os bens particulares de cada sócio. Solidária, porque neste tipo de sociedade vigora o princípio de um por todos e todos por um. Assim, em caso de falência, a parte das dívidas que não foi coberta por bens afectos à actividade económica pode ser exigida pelos credores, indiferentemente a qualquer sócio da sociedade, independentemente da sua entrada.
- **Sociedades em Comandita:** Segundo o artigo 465º do Código das Sociedades Comerciais são sociedades em que existem sócios com responsabilidades diferentes: os sócios comanditários, que entram para a sociedade com o capital, têm uma responsabilidade limitada à sua entrada e não interferem na gestão da sociedade. Os sócios comanditados entram para a sociedade com o seu trabalho e têm responsabilidade ilimitada.
- **Sociedade por Quotas:** Neste tipo de sociedade e de acordo com o artigo 197º do código das Sociedades Comerciais a responsabilidade dos sócios é limitada ao valor da sua quota (o valor de entrada de cada sócio) e ao valor das quotas subscritas pelos restantes sócios mas enquanto estes as não realizarem.

- **Sociedades Anónimas:** As sociedades deste tipo e do exposto no artigo 271º do já referido diploma tem o seu capital social dividido em acções e a responsabilidade dos sócios é limitada ao valor das acções que possuem.

Relativamente ao sector de actividade, a classificação económica é feita com a Revisão 3 da Classificação Portuguesa das Actividades Económicas (CAE-VER.3) a qual está publicada no site do Instituto Nacional de Estatística (INE) na internet. Assim, fazem parte do sector primário as empresas que se dedicam à agricultura, silvicultura, pescas, pecuária e actividades extractivas; pertencem ao sector secundário as empresas dedicadas às actividades transformadoras, à electricidade, gás e água e à construção civil e obras públicas; e ao sector terciário as empresas dedicadas ao comércio, aos transportes e comunicações e ainda as dedicadas aos restantes serviços.

De acordo com a actividade económica as empresas são divididas em comerciais e industriais. As empresas comerciais vendem aquilo que compram. Compram aos fornecedores mercadorias que guardam nos seus armazéns, para, passado um certo tempo, venderem aos seus clientes essas mesmas mercadorias sem qualquer transformação de fundo. As empresas Industriais ao contrário das comerciais, não vendem o que compram mas sim o que fabricam ou produzem. À função compra não se sucede a função venda mas sim a função produção e só depois a venda. As empresas industriais compram matérias-primas e matérias subsidiárias que armazenam. Na fábrica, as matérias-primas são transformadas. Desta forma resultam, em primeiro lugar, produtos fabricados e, subsidiariamente, subprodutos, resíduos, desperdícios e refugos.

Quanto à propriedade dos meios de produção as empresas podem ser privadas quando pertencem a particulares que gerem um património com o objectivo de repartirem entre si os lucros que resultarem dessa gestão; Públicas quando são propriedade do Estado ou outros entes públicos sendo dirigidas por intermédio de gestores por eles nomeados; Empresas de Economia Mista ou Participada cuja propriedade pertence ao estado e a particulares, sendo a gestão repartida por estas entidades e as Empresas Cooperativas que pertencem a pessoas que se juntaram com o objectivo de produzir, distribuir ou consumir bens e serviços, não com o objectivo de obterem ganhos monetários mas de prestarem o máximo de serviços aos seus associados.

A classificação por dimensão das empresas baseia-se em critérios internacionais. Até 2004, a classificação tem por base a recomendação da Comissão Europeia de 3 de

Abril de 1996, relativa à definição de Pequenas e Médias Empresas (PME's), que estabelece que as empresas a incluir neste contexto terão menos de 250 trabalhadores e um Volume de Negócios que não exceda os 40 milhões de euros ou um activo que não exceda os 27 milhões de euros. São por sua vez classificadas como grandes empresas, as que não verificam as condições anteriores.

A partir de 2005 inclusivé, a classificação baseia-se na Recomendação da Comissão Europeia, de 6 de Abril de 2003, relativa à definição de micro, pequenas e média empresas, que substitui a anterior. Com base nesta Recomendação são classificadas como pequenas e média empresas as que tiverem menos de 250 trabalhadores e um volume de negócios que não exceda os 50 milhões de euros ou um activo que não exceda os 43 milhões de euros. Complementarmente, são classificadas como grandes empresas as que não verificam as condições anteriores.

1.3. Actores numa empresa

1.3.1. Empresário

O termo empresário tem origem na palavra empreendedor que foi atribuída no século XVI em França a todos aqueles que geriam os militares e aos que organizavam grandes expedições. Estes empresários, na sua fórmula original, foram os primeiros dinamizadores do mercado ao introduzirem nele os produtos que fabricavam a partir de um conjunto de recursos, a que mais tarde se chamaram empresas.” *Esta foi a definição mais simples de empresário, aquela que considerava o empresário como a pessoa que constituía empresas e assumia riscos trazendo para o mercado um conjunto de produtos que iam melhorar as condições de vida das pessoas*” (Pereira, 2001: 91).

Efectivamente, o empresário é considerado como um agente que facilita as mudanças económicas. Estas mudanças são proporcionadas pela forma como o empresário combina de forma inovadora os factores económicos, de materiais, trabalho e capital, para os transformar em produtos ou serviços que são utilizados pelas pessoas, gerando assim uma actividade económica. Desta forma o mesmo consegue uma eficiência no mercado onde optimiza a utilização dos recursos para a maximização da satisfação dos utilizadores dos seus produtos ou serviços. O empresário “*corre riscos devido à incerteza que rodeia toda a sua actividade. Maximiza o retorno do investimento, recolhe informação sobre oportunidades no mercado e proporciona eficiência competitiva. Por tudo isto tem de ser*

considerado nesta perspectiva um agente económico na sociedade, que dinamiza o mercado, logo a economia” (Pereira, 2001: 92).

No final do século XVIII, o estudo da economia tinha como figura central o empresário. *“As trocas comerciais estavam baseadas no empresário, que comprava a um preço fixo e vendia a um incerto, considerando-o um espectador num meio incerto* (Cantillon *apud* Pereira, 2001: 92). Ainda na mesma época outros autores afirmavam que o empresário *“dominava os recursos e era o agente principal de produção”* (Say *apud* Pereira, 2001: 92). Esta fase do estudo do empresário correspondeu ao chamado período clássico do pensamento económico, onde o empresário era exclusivamente um actor económico e veio a perder influência, *“quando os economistas começaram a considerar na economia outras variáveis mais centrais, limitando-se o empresário a ser um mero coordenador da actividade económica”* (Edgeworth *apud* Pereira, 2001: 92). É o chamado período neoclássico, do pensamento económico, onde o empresário começa a ser estudado separadamente.

O empresário continua a ser um agente económico, mas agora alguém que facilita as mudanças económicas cujo nível de actuação deixa de ser macro e passa a ser micro. *“É alguém que cria empresas, um líder de negócios, que introduz inovações no mercado e domina a produção e a distribuição”* (Marshall *apud* Pereira, 2001: 92). É neste período que aparece na Alemanha o teórico que mais marcou o estudo do empresário moderno, J. Schumpeter. Este autor efectua um ponto da situação sobre todas as contribuições existentes e desenvolve o seu próprio paradigma sobre o empresariado, afirmando que o mercado tem tendência para a mudança e é o empresário que desempenha este papel crucial no sistema de mercado. Schumpeter define *“como empreendimento a actividade de realizar novas combinações, ou inovações O agente que realiza o empreendimento é denominado empresário”* (Schumpeter, 1982: 48-49).

Porém, esse não é um conceito trivial, o autor declara que *“alguém só é empresário enquanto efectivamente levar a cabo novas combinações e perde esse carácter assim que tiver montado o seu negócio, quando dedicar-se a dirigi-lo assim como outras pessoas dirigem seus negócios. Esta é a regra, certamente, e assim é tão raro alguém permanecer sempre como empresário através de décadas de sua vida activa, quanto é raro um homem de negócios nunca passar por um momento em que seja empresário, mesmo que seja em menor grau”* (Schumpeter, 1982: 56).

A seguir a este período neoclássico o pensamento económico passa por uma fase em que o empresário deixa de ser uma figura central e quase desaparece como actor económico. Desenvolvem-se dois níveis, um macro em que o empresário desaparece da cena económica substituído pelos governos que tomam as iniciativas e outro micro, onde são aplicados modelos matemáticos que desenvolvem algoritmos que consideram cobrir todas as variáveis dos mercados. *“A este nível micro a actividade do empresário é minimizada e é considerada desnecessária na medida em que é considerado existirem alternativas científicas mais válidas às suas heurísticas do conhecimento dos mercados”* (Pereira, 2001: 93).

Em simultâneo com esta perspectiva emerge uma nova corrente que se irá prolongar nos anos posteriores. Segundo a mesma não será possível prescindir das heurísticas dos empresários e da sua intuição para detectar oportunidades de negócio especialmente em determinadas zonas de incerteza. É neste contexto que se desenvolve a chamada Escola Austríaca sob as rédeas de L. V. Mises e Israel Kirzen voltando o papel do empresário a ter relevo na economia de mercado.

Mises, afirma que o empresário é um *“homem de acção na perspectiva das mudanças que ocorrem nos dados do mercado”* (Mises, 1996: 254) e afirma ainda que *“existe um elemento empresarial em toda a acção humana”* (Mises, 1966: 255). Assim, é neste contexto que o termo de empresário se começa a estender à capacidade intrínseca da gestão que permite as mudanças nas empresas para se adaptarem ao mercado ou escolherem novos mercados.

Por sua vez, Kirzen desenvolveu uma teoria do empresário que continha três conceitos (Kirzen *apud* Pereira, 2001: 94):

- O primeiro dá ênfase à intuição do empresário sobre aquilo que lhe vai dar lucros e que se mostra através dos alertas que lança;
- O segundo está relacionado com a capacidade do empresário conseguir equilíbrios devido à sua função de árbitro;
- O terceiro elemento refere-se ao estabelecimento da distinção entre o proprietário dos recursos físicos e o processo empresarial. Significa que o proprietário não é necessariamente o empresário.

Mais tarde, Kirzen começa a especificar e a adaptar estes conceitos e conclui que, o empresário obtém lucros através da sua capacidade de arbitrar os mercados e da especulação que efectua.

Uma última perspectiva será a de Schultz que define o empresário de uma forma mais lata. Assim, empresariado é todo o processo que tem capacidade para lidar com o desequilíbrio; os empresários são os indivíduos que proporcionam alterações nos recursos para restabelecerem equilíbrios perdidos; e a capacidade para perceber e reagir aos desequilíbrios é aprendida pelos indivíduos durante o seu processo educacional (Schultz, *apud* Pereira 2001: 94).

Com esta última perspectiva a dimensão empresarial estendesse a todos os domínios. A dimensão empresarial tem de estar sempre presente, quer para restabelecer equilíbrios perdidos ou ganhar vantagens competitivas. Em situações de equilíbrio estáveis não se torna necessário o processo empresarial (Pereira, 2001: 95).

1.3.2. Gestor

Todas as organizações têm um conjunto de elementos essenciais, pois são compostas por pessoas: a direcção e os trabalhadores, com papéis definidos e delimitados, e que interagem entre si para desenvolver as funções essenciais numa organização. Estamos na presença do conceito de gestão que não é mais que o *“processo de conceber e manter um ambiente no qual os indivíduos, conjunta ou individualmente, atingem eficientemente os objectivos definidos”* (Ferreira *et al.*, 2010: 4). É esta a preocupação de gestores e executivos. A gestão é realizada por gestores, independentemente da sua área de formação académica.

“O gestor é o responsável por estabelecer e planear a forma mais eficiente e eficaz de atingir objectivos, pela afectação dos recursos humanos e materiais, e pela direcção das operações de um departamento ou de toda uma empresa” (Ferreira *et al.*, 2010: 7). Por isso, o termo gestor abrange uma ampla diversidade de indivíduos, sejam eles gestores de pequenas e médias empresas, directores de multinacionais, supervisores de um departamento ou responsáveis por instituições não governamentais e religiosas que se encontram nos diversos níveis hierárquicos. Temos assim, nas organizações, indivíduos com tarefas de gestão em diferentes níveis hierárquicos e nas diferentes funções.

“Portanto, o gestor é alguém que trabalha com e através de pessoas, coordenando os seus trabalhos de modo a atingir objectivos definidos, liderando as pessoas e controlando a implementação de objectivos estratégicos e operacionais. Assim, o papel do gestor não é acerca dos seus próprios resultados mas antes em ajudar outros a fazer o seu trabalho” (Ferreira *et al.*, 2010: 7-8).

O papel dos gestores de empresas é muito abrangente. Nas empresas, a sua principal função é garantir a melhor afectação possível dos recursos com vista à obtenção de lucros. O gestor tem de se relacionar com os diferentes *stakeholders*, proporcionando um adequado retorno do capital investido pelos sócios, satisfazer os clientes que compram os seus produtos ou serviços, motivar os seus colaboradores, pagar atempadamente os impostos, negociar com fornecedores, entre várias outras tarefas que envolvem um conjunto vasto de entidades e interesses nem sempre fáceis de equilibrar. As funções dos gestores envolvem a concepção e produção de produtos e serviços que agradem aos seus clientes, o controlo de custos, a motivação dos colaboradores, a captação de recursos financeiros e a sua óptima afectação. Envolvem também a definição de estratégias que garantam a sustentabilidade futura da organização (Ferreira *et al.*, 2010: 9).

Os gestores trabalham num processo contínuo de planeamento, organização direcção e controlo das pessoas que trabalham na organização e a prossecução das tarefas e actividades que estas desempenham. O planeamento consiste na definição dos objectivos, selecção das estratégias e dos meios de acção necessários à sua prossecução. A organização visa a criação de uma estrutura adequada às relações entre os trabalhadores que maximize a melhor contribuição de todos para a prossecução dos objectivos. A direcção requer a comunicação e a motivação dos colaboradores para o desempenho das tarefas imputadas e finalmente o controlo que compreende a monitorização de desempenho de todas as partes e tomada de acções correctivas necessárias para compensar os eventuais desvios (Ferreira *et al.*, 2010: 9).

“O gestor necessita possuir quatro grandes áreas de capacidade e conhecimentos: técnicos, humanos e relacionas, conceptuais e executivos. O nível técnico envolve o conhecimento de métodos, técnicas e procedimentos na área especializada – dado que requer o trabalho com ferramentas específicas. O nível humano inclui a motivação dos colaboradores, a promoção da cooperação e do trabalho em equipa” (Ferreira *et al.*, 2010: 10).

Com base nestas quatro vertentes é possível traçar o perfil do gestor. Estes actualmente deparam-se com ambientes complexos e instáveis. Ainda assim, o ambiente não é determinístico e as empresas podem adaptar-se ou mesmo controlar o ambiente em que actuam. Os gestores devem ter uma visão contingencial, escolhendo e usando os conceitos e técnicas adequadas às diferentes situações que enfrentam. As novas formas de as empresas se organizarem, a aposta numa menor burocracia e um maior nível de

empreendedorismo, dificultam o papel do gestor, tornando-o mais complexo e exigente. (Ferreira *et al.*, 2010: 12).

“Assim, para os gestores os desafios e os requisitos sobre a sua capacidade e conhecimento são enormes, tanto mais que a gestão tem algo de arte mas muito mais de ciência” (Ferreira *et al.*, 2010: 12).

1.3.3. Trabalhador

Não é fácil esclarecer o sentido conotativo e denotativo do termo trabalhador, tanto em termos teóricos como em termos práticos. Uma vez que o trabalhador é um sujeito importante no direito laboral, a delimitação do âmbito deste conceito é um problema que o legislador tem de resolver juridicamente.

A própria noção legal de contrato de trabalho constrói-se sobre a figura do trabalhador, *“o contrato de trabalho poderia mais sinteticamente, definir-se como aquele pelo qual se adquire a posição de trabalhador subordinado”* (Fernandes, 2006: 189).

Segundo o artigo 11.º do Código do Trabalho, o trabalhador é a pessoa que *“se obriga, mediante retribuição, a prestar a sua actividade a outra ou outras pessoas, sob a autoridade e direcção destas”*. Sendo assim, a lei actual cobre com o rótulo de trabalhador a generalidade das pessoas que exercem uma actividade por conta de outrem em regime de subordinação jurídica. Mas, nem sempre foi assim, isto porque, desaparece da lei a distinção entre trabalhadores com actividade predominantemente física, chamados assalariados ou operários daqueles que desenvolvem um esforço de carácter sobretudo mental, chamados de empregados. Esta distinção fazia-se com a diferenciação de estatutos jurídicos favorável aos empregados, particularmente no que tocava à duração das férias anuais pagas e a protecção no despedimento.

De qualquer maneira, o termo trabalhador diz respeito a *“um dos sujeitos do contrato de trabalho: precisamente aquele que nesse contrato é credor da retribuição ou salário e devedor da prestação do trabalho subordinado, isto é, da actividade executada sob as ordens do outro Contraente (entidade patronal)”* (Xavier, 1993: 315-316). Obviamente que a prestação de trabalho é sempre executada por pessoas físicas e tem carácter pessoal.

Em sentido mais amplo, são ainda *“trabalhadores os que prestam trabalho autónomo, em que (...) a prestação não é já a actividade em si, mas o resultado dessa actividade prestada fora do âmbito de intervenção da pessoa servida”* (Xavier, 1993:

316). Relativamente a estes trabalhadores normalmente não se põe os problemas delicados nem as necessidades de normação próprias do trabalho subordinado, estando portanto excluídos do âmbito de protecção do direito laboral.

Dentro deste conceito importa ainda referir os funcionários e agentes do Estado que na sua génese são trabalhadores *“que prestam a sua actividade com base num vínculo publicístico de índole diversa dos próprios do Direito do Trabalho”* (Xavier, 1993: 316).

“A posição do trabalhador na organização em que se integra pelo contrato define-se a partir daquilo que lhe cabe fazer, isto é, pelo conjunto de serviços e tarefas que formam o objecto da prestação de trabalho e que se determina a partir da actividade contratada com o empregador” (Fernandes, 2006: 194).

De facto, o trabalhador, trabalha e o trabalho é sempre feito por um trabalhador em actividade. *“Mas o que é necessário para tornar o trabalho produtivo é algo bem diferente do que é necessário para tornar o trabalhador realizado e empreendedor. O trabalhador deve, portanto, ser administrado de acordo com a lógica do trabalho e a dinâmica da sua actividade”* (Drucker, 1981: 291). A satisfação pessoal do trabalhador, desacompanhada de trabalho produtivo, é um fracasso, assim como é fracasso o trabalho produtivo que destrói a realização do trabalhador. Nenhuma destas hipóteses é sustentável por muito tempo.

1.3.4. Accionista

“As acções são os títulos ou valores representativos das participações dos accionistas no capital social e devem ter o mesmo valor nominal (...)” (Almeida, 1999: 240). Estas, são um título que representa uma parte ou fracção da propriedade, ou seja, do capital social de uma determinada empresa. Ao titular de uma acção, é dada a designação de Accionista, o qual tem direito de participar nas Assembleias Gerais e de receber uma parte dos lucros que venham a ser distribuídos (os chamados dividendos) e uma parte do valor residual da empresa no caso de esta entrar em liquidação.

Em princípio os accionistas controlam as sociedades que lhes pertencem. Recebem dividendos na proporção da parcela das suas acções, elegem os administradores e votam em muitos assuntos importantes. Não se pense que o accionista tem um papel significativo na gestão das sociedades. Na prática, estes não exercem virtualmente qualquer controlo devido a estarem muito dispersos para comandarem os gestores crónicos. (Samuelson; Nordhaus, 2005: 120).

1.3.5. Sindicatos

Um dos aspectos que, sobretudo nos países europeus, influencia bastante a Gestão de Recursos Humanos é a actividade sindical. Os sindicatos, tidos por parceiros sociais, são envolvidos nas negociações contratuais, cujos resultados são de grande impacto na vida das pessoas e no funcionamento das organizações. *“Possuindo um grau de importância, de intervenção, de adesão e de enquadramento legal que varia de país para país, e dentro de cada país e sector para sector e de tipo de propriedade organizacional (...), a actuação sindical (...) procura, agora, questionar-se acerca do porquê desta situação, e ensaia algumas tentativas de mudar a sua forma de actuar”* (Caetano; Vala, 2002: 23).

“A definição de sindicato varia, de acordo com o tempo e as condições políticas, razão pela qual, para alguns estudiosos, o sindicato é a coalizão permanente para a luta de classe e, para outros, é o órgão destinado a solucionar o problema social” (Vianna et al., 2005: 1062).

A origem dos sindicatos é incerta. Existem, entretanto, indícios históricos de que, no antigo Egipto, na Índia e China, há milhares de anos, surgiram instituições que poderiam ser confundidas com grupos sindicais, diante de seus interesses. Não se pretende afirmar que tais movimentos possam ser considerados como sindicais, mas somente, organizações precedentes, o que demonstra que a necessidade de união dos trabalhadores, sempre existiu, mesmo na época em que não havia trabalho livre.

“Uma associação constituída, em carácter permanente, por pessoas físicas ou jurídicas para estudo e defesa de seus interesses afins e prestação assistencial a todo o grupo, além de outras actividades complementares que o favoreçam” (Pinto, 2002: 119).

“Verdadeira colaboração para o surgimento dos sindicatos deu o empresário britânico Robert Owen, na segunda década do século XIX, incentivando a agremiação dos operários em sindicatos (trade unions), o que transformou o movimento sindical no mais poderoso instrumento de conquista dos direitos sociais-trabalhistas” (Süssekind, 2003: 7). Aos poucos, a luta de classes foi substituída pelo entendimento entre trabalhadores e empresários, tendo o êxito de tais negociações fortalecido as entidades sindicais.

Neste contexto, podemos aceitar uma definição de sindicato da advogada Ana Poças Cruz que encontramos num site de internet e que nos parece muito apropriada *“Um Sindicato é uma associação de trabalhadores tendo como função defender os seus interesses e direitos enquanto tais. Cada trabalhador é livre de participar na constituição*

de um sindicato e dele se tornar sócio, sendo o conjunto dos trabalhadores organizados num sindicato livre de estruturar e regular o seu funcionamento e definir as formas e os objectivos da acção colectiva’’ (Cruz, s/d).

Os sindicatos assumem actualmente um papel primordial na nossa sociedade face às graves crises nacionais a que assistimos. Nas sociedades modernas, a organização segundo interesses comuns é cada vez mais uma necessidade. Aliás, salienta-se a capacidade negocial que um sindicato detém, concretamente, o direito de contratação colectiva, constitucionalmente consagrado, bem como a capacidade judiciária, isto é, o facto de poderem intervir como parte legítima em acções judiciais e o direito de participação nomeadamente na elaboração da legislação laboral. Toda a acção sindical é um contributo dos trabalhadores não apenas para a defesa dos seus próprios interesses, como também para o desenvolvimento da própria sociedade.

Ainda segundo Ana Poças Cruz *“O sindicato não se limita a tratar dos problemas colectivos, decorrentes do exercício da própria profissão, mas igualmente se preocupa com a condição social dos trabalhadores enquanto cidadãos., estando aí a acção sindical direccionada para questões extra-profissionais. Dúvidas não existem: Um conjunto de trabalhadores tem mais força para agir do que cada um por si, individualmente. Se, por exemplo, um consumidor tiver razões para se dirigir ao governo, para protestar ou reivindicar medidas, sozinho nada consegue. Mas muitos milhares de consumidores, devidamente organizados, seguramente conseguirão’’ (Cruz, s/d).*

Há trabalhadores que só pensam em sindicalizar-se quando estiverem confrontados com problemas concretos. Mas tal pode ser, demasiado tarde. O seu isolamento leva-os a formar ideias vagas e confusas perante posições difíceis, pois em algum momento anterior a entidade empregadora providenciou para que houvesse um deslize, uma acção ou uma omissão que vão prejudicar decisivamente a sua defesa. Prevenir é sempre melhor que remediar. Os trabalhadores sindicalizados vão-se enriquecendo, de múltiplas formas, com vista à defesa dos seus interesses individuais e colectivos, devido às informações que o sindicato lhes faz chegar.

Estar sindicalizado é, por isso, um investimento numa organização dos e ao serviço dos trabalhadores, onde estes constituem o eixo central de toda a sua actividade e cujos benefícios se reflectem no dia-a-dia da sua actividade profissional.

Um aspecto decisivo que importa ainda sublinhar prende-se com o problema da participação dos parceiros sociais e dos trabalhadores nos processos de mudança

organizacional e inovação tecnológica. *“Na verdade, durante muito tempo o sindicalismo português manteve-se amarrado a estratégias de resistência e de defesa das regalias conquistadas pelos trabalhadores no pós 25 de Abril. Até aos anos 90, os principais sindicatos da indústria – sobretudo os filiados na CGTP (Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses) – persistiram numa atitude de renitência face aos programas de reestruturação e centraram-se principalmente na defesa do emprego e dos direitos adquiridos. Em muitos processos de reestruturação, de falência e de fragmentação de empresas, os sindicatos foram ultrapassados pelas circunstâncias e perderam protagonismo, quer nos processos negociais, quer junto dos seus associados”* (Estanque, 2001: 201).

Porém, os efeitos da globalização neoliberal, a crescente fragmentação do tecido produtivo e as precárias relações de trabalho, tornaram-se factores de enorme pressão sobre as estruturas sindicais. Em consequência disso, temos assistido à sua debilitação crescente e hoje começa a verificar-se uma mudança de mentalidade das lideranças sindicais levando-as a procurar novas respostas e a reinventar as suas formas de actuação e participação. *“O campo de preocupações dos sindicatos tem vindo a alargar-se para a escala transnacional e para problemas sociais e económicos mais diversificados, inclusive fora do trabalho. É inquestionável que o sindicalismo terá de ter um papel decisivo nas políticas de inovação tecnológica, de desenvolvimento económico e modernização das empresas e existem já incontestáveis sinais de evolução nesse sentido”* (Estanque, 2001: 202).

1.3.6. Stakeholders

Hoje em dia, o ambiente externo passa por mudanças contínuas e rápidas, com efeitos de longo alcance sobre as organizações e as suas estratégias administrativas. A mudança tecnológica rápida e amplamente difundida tornou-se norma, os estilos de vida dos consumidores, a demografia dos empregados e os regulamentos governamentais também estão em mudança.

“O modelo económico da firma, cujo paradigma se centra nos resultados económico-financeiros, revelou-se inadequado para explicar o comportamento das organizações, daí a necessidade de se desenvolverem modelos que permitam descrever de forma mais ajustada e adequada o comportamento da firma (Key apud Gomes; Cunha; Rego, 2006: 220), potenciando o surgimento de novos modelos organizacionais onde os

diversos detentores de interesses entram em processos de negociação e cooperação complexos e lucrativos” (Halal *apud* Gomes; Cunha; Rego, 2006: 220).

A interacção das organizações com a sociedade foi analisada, principalmente nos anos 80, sob um emaranhado de conceitos e preposições que incluem a responsabilidade social corporativa, performance social corporativa ou corporação responsável. Todavia, “(...) nenhuma teoria tem sido desenvolvida que forneça uma estrutura ou modelo, não há qualquer acordo sobre o significado desses termos de um ponto de vista operacional ou administrativo” (Clarkson, 1995: 95). As dificuldades eram de carácter conceptual: o que é e qual a extensão da responsabilidade social das organizações? A preocupação social é da ordem pública ou também diz respeito à esfera privada?

As dificuldades metodológicas também foram significativas. Como avaliar a responsabilidade das corporações considerando a gama de interesses sociais que para ela convergem? Qual o efeito da responsabilidade social sobre a performance das organizações? Freeman delimitou o espaço da responsabilidade social para uma dimensão mais restrita com a seguinte definição de *stakeholder* “(...) inclui qualquer grupo ou indivíduo que possa afectar ou é afectado pelos objectivos organizacionais” (Freeman, 1984: 174). Este conceito de Freeman, considerado o mais amplo, abre espaço para qualquer um que possa afectar ou seja afectado pela organização. Abre uma possibilidade infinita de *stakeholders*, pois até mesmo factores climáticos exercem esse papel.

Antigamente, para as organizações bastava maximizar os lucros e os administradores eram julgados pelo modo como realizavam os interesses dos accionistas. Actualmente, as organizações deverão responsabilizar-se não apenas pelos accionistas, mas também pela comunidade maior e mais variada dos *stakeholders* que são “os grupos ou indivíduos afectados directa ou indirectamente pela busca dos objectivos por parte de uma organização” (Stoner; Freeman, 1995: 46). Hoje, mais do que nunca, os gestores das empresas sofrem uma pressão cada vez maior para prever e responder a essa quantidade de forças externas, e para pensar globalmente.

Para compreender o ambiente externo e os seus efeitos sobre as organizações, devemos analisar alguns conceitos da teoria dos sistemas. “(...) As organizações não são auto-suficientes nem independentes. De facto elas trocam recursos com o ambiente externo e dependem dele. Aqui definimos ambiente externo como todos os elementos fora de uma organização que são relevantes para a sua operação (Stoner; Freeman, 1995: 46). O ambiente externo tem elementos de acção directa e indirecta. “Os *stakeholders*

influenciam directamente as organizações, de modo que são elementos de acção directa” (Stoner; Freeman, 1995: 46).

O impacto prático de um determinado elemento sobre uma organização determina se ele é um *stakeholder* e conseqüentemente, parte do ambiente de acção directa da organização. O ambiente de acção directa é composto por *stakeholders*, indivíduos ou grupos que são directa ou indirectamente afectados pela perseguição aos seus objectivos por parte de uma organização. Os *stakeholders* podem ser externos e internos. *“Stakeholders externos incluem grupos como sindicatos, fornecedores, competidores, consumidores, grupos com interesses especiais e órgãos governamentais. Stakeholders internos incluem empregados, accionistas e o board”* (Stoner; Freeman, 1995: 47).

Assim, verificamos que os *stakeholders* podem ser indivíduos, mas também podem ser grupos de indivíduos ou comunidades sociais, e incluem todos aqueles que possuem a expectativa de ganhar com a operação bem sucedida da organização. *“Para cada um dos indivíduos, grupos ou comunidades, o peso relativo de um atributo pode ser dramaticamente diferente”* (Caldeira; Faia-Correia *apud* Gomes; Cunha; Rego, 2006: 222).

Os gestores e os investigadores geralmente pensam sobre os *stakeholders* em termos de moralidade, de ética e de responsabilidade social, e não em termos de valor económico e de vantagem competitiva. *“Desta forma, é natural que os proponentes desta perspectiva se envolvam em diferentes formas de conceptualizar a relação entre a organização e os diversos interesses envolvidos, nomeadamente através das obrigações morais dos gestores, particularmente naquilo que diz respeito à importância relativa das obrigações em relação aos accionistas e em relação aos restantes interesses presentes”* (Clarkson *apud* Gomes; Cunha; Rego, 2006: 226). *“Uma das conseqüências mais importantes desta perspectiva prende-se com a forma como se desenvolve o comportamento considerado adequado ou ajustado e como se estabelecem as obrigações morais”* (Gomes; Cunha; Rego, 2006: 226).

1.3.7. Globalização

No mundo dos negócios actual, surge um cenário claro das inter-relações e interdependências globais. Produtos, capital e recursos humanos tornam-se interdependentes à medida que as entidades empresariais vão cada vez mais considerar as suas áreas de trabalho como globais e não simplesmente domésticas. Cada vez mais, as

empresas procuram mercados, recursos e activos humanos em todos os cantos do mundo. Gestores promissores e de rápido desenvolvimento precisam de ser incentivados a adquirir capacidade e experiência global.

Cada vez menos, as empresas empreendedoras, acreditam poder prosperar e crescer exclusivamente dentro dos limites do mercado doméstico e com empregados que não possuam uma perspectiva internacional.

Todos sabemos que os negócios internacionais existem há anos. Hoje, no entanto, a actividade económica e empresarial envolve alianças estratégicas globais, produção e distribuição no âmbito mundial. Assim, *“globalização é a interdependência entre redes de transporte, de distribuição, de comunicação e económicas que ultrapassam as fronteiras internacionais”* (Gibson *et al.*, 2006: 56).

O Fundo Monetário Internacional diz que *“globalização é a crescente interdependência económica dos países em todo o mundo, através do volume e variedade crescentes das transacções internacionais de bens e serviços e de fluxos de capital”*. Mais do que a criação de grandes espaços económicos, a chave da globalização consiste na interdependência e complementaridade que cria entre as várias economias nacionais.

A internacionalização das empresas provoca um aumento do nível de rivalidade entre competidores, que ultrapassa a fronteira doméstica, dado que a competição se vai tornando cada vez mais transfronteiriça. É para esta competição que os gestores têm de estar preparados. O foco de actuação dos gestores, para reagir a maiores níveis de rivalidade, pode assentar em adoptar tecnologias para aumentar a produtividade dos trabalhadores e da empresa no seu todo, na procura de mercados maiores e mais atractivos, e na adição de mais valor aos produtos oferecidos, pois estas são essenciais ao sucesso nos mercados externos.

Teremos que ter a noção de que a globalização não é um fenómeno passageiro, logo teremos que nos adaptar ao seu impacto.

Vejamos então as suas consequências mais visíveis (Câmara; Guerra; Rodrigues, 2007: 205):

- *“Aumento exponencial da concorrência entre as empresa, conduzindo, a prazo, à sobrevivência das mais aptas e entre países, através das infra-estruturas que oferecem aos investidores, da sua fiscalidade, da qualificação dos recursos humanos e estabilidade política e social;*

- *Deslocalização de unidades produtivas para países de Europa de Leste ou da Ásia com mão-de-obra qualificada e custos de produção mais baixos;*
- *Necessidades, nos países desenvolvidos, de as Empresas se movimentarem upmarket, para áreas de grande valor acrescentado (...), difíceis ou impossíveis de replicar pelos concorrentes;*
- *Reestruturação do tecido empresarial (...);*
- *Downsizing e reengenharia de processos”.*

A internacionalização das empresas e a sua expansão, por vezes para mais de uma centena de países diferentes, em todos os continentes, criou fortes tensões internas sobre a forma de gestão, o grau de autonomia das subsidiárias e o papel da empresa-mãe. A isto chamamos o universalismo e o particularismo nas empresas. Há um ponto de equilíbrio dinâmico, em cada momento, nas empresas internacionalizadas entre o universalismo e o particularismo, que permite à empresa multinacional preservar a sua matriz cultural e, simultaneamente, ajustar-se à realidade local. “*É o advento das empresas Glocais*” (Pensar global, agir local) (Câmara; Guerra; Rodrigues, 2007: 207).

“Nos estudos organizacionais, é possível encontrar duas teses opostas sobre a universalidade da gestão. Por um lado, os defensores das especificidades locais afirmam que os contextos culturais são específicos e que as soluções válidas num contexto não o são necessariamente noutros contextos. A corrente globalista pensa em termos de um sistema mundial e considera a validade universal das técnicas de gestão. Os primeiros autores podem ser chamados de heterogeneizadores e os segundos de homogeneizadores. Várias tentativas de articulação entre os dois níveis têm sido feitas nos últimos anos. Delas resultou o termo glocalização, que se refere ao global nas suas manifestações locais” (Hermans; Kempen *apud* Cunha *et al.*, 2006: 649).

1.4. Competências dentro das empresas

1.4.1. Trabalho

O trabalho é uma actividade tão antiga quanto o empenho do homem em obter a satisfação de suas necessidades, garantindo, assim, a sua sobrevivência e a da espécie. Com efeito, quando qualificamos o trabalho como uma das mais antigas experiências

humanas, muitos autores mostram a sua evolução através dos tempos, de acordo com as circunstâncias históricas.

“É usual começar a definição de trabalho invocando a origem etimológica do termo trabalhar, o qual, derivado de tripaliare, significava torturar com o tripalium que era um instrumento de três paus utilizado para ferrar os cavalos. Na esfera da religião nomeadamente judaico-cristã, trabalho adquiriu um significado bíblico de expiação: o de ao homem caber-lhe neste mundo «produzir com o suor do seu rosto» e à mulher «procriar em dor» numa clara referência ao trabalho de parto” (Silva, 2001: 328).

Etimologicamente, a literatura evidencia que a maioria das línguas de cultura europeia apresenta mais de um significado para o conceito de trabalho. Em português encontram-se as palavras labor e trabalho como sinónimas; no entanto, na palavra trabalho estão igualmente implicados os dois significados: a realização de uma obra expressiva, criadora e permanente, e o esforço rotineiro, repetitivo e consumível.

Podemos afirmar, que de uma forma mais ampla, o trabalho pode ser concebido como o exercício da actividade humana, quaisquer que sejam a esfera e a forma sob as quais esta actividade seja exercida, ou seja, numa linguagem do quotidiano e em conversas correntes do dia-a-dia, o trabalho é entendido quase sempre como a acção do homem para sobreviver e realizar-se. *“O trabalho é impessoal e objectivo. O trabalho é uma tarefa. É uma coisa. Ao trabalho aplica-se, portanto, a lei que se aplica aos objectos. O trabalho possui uma lógica. Exige análise, síntese e controle”* (Drucker, 1981: 291).

“Trabalho engloba todas as actividades humanas que produzem valores de uso e, como tal, os actores reconhecem-no e distinguem-no do não-trabalho. Ou seja, trabalho é o esforço ou actividade empreendida por indivíduo(s) com o propósito de produzir bens ou serviços de valor para os outros e que é considerado como tal pelos próprios indivíduos produtores” (Silva, 2001: 331).

Segundo Bueno *“trabalho é um termo masculino que, na sua forma substantiva, quer dizer: exercício, aplicação de energia física em algum serviço, numa profissão, ocupação, mister, ofício, labuta, esforço; esmero, cuidado, dedicação, feitura de uma obra; a própria obra já executada; livro, compêndio; escultura, pintura; aflição, sofrimento; parto”* (Bueno, 1988: 402).

Não obstante despontarem entre reformadores e sobretudo socialistas utópicos do século XIX algumas concepções sociológicas sobre o valor do trabalho, é basicamente Marx quem, longe dos círculos dos fundadores da sociologia académica, inaugurou uma

crucial reflexão em torno do trabalho nomeadamente na sua magna obra “O Capital” concebendo-o como “*a actividade produtora de valores de uso e, no quadro do modo de produção capitalista, de valores de troca*” (Marx apud Silva, 2001: 329).

Para o marxismo o trabalho constitui uma dimensão estrutural e estruturante da sociedade, a qual emerge justamente quando homens e mulheres transformam a natureza e as matérias-primas em bens, produtos e serviços, entrando por esta via em relação uns com os outros não só no local de trabalho mas também fora dele. Ou seja, a sociedade emerge dos processos de produção e reprodução social, além da biológica, havendo a distinguir, no processo de trabalho, o que Burawoy (1979: 15) designa de aspectos práticos de transformação da natureza no processo de trabalho e os aspectos relacionais, ou seja, as relações na produção. “*A produção de bens e serviços é produção e reprodução de relações sociais mas também produção das experiências de tais relações*” (Silva, 2001: 329).

Dentro do contexto de Ergonomia, o trabalho é ao mesmo tempo objectivo e objecto, no entanto, tem-se definido, com mais frequência pelo seu objectivo do que pelo seu objecto, como se o trabalho se estendesse por si próprio.

“*O trabalho é uma actividade finalizada, realizada de forma individual ou colectiva num dado tempo, por um determinado homem ou mulher, situada num contexto particular que fixa as limitações imediatas da situação. Esta actividade não é neutra, compromete e transforma aquele que a realiza*” (Castillo; Villena, 2005: 179). Desta definição depreendemos que o trabalho não é um conceito abstracto mas sim um conceito consubstanciado num espaço, num tempo e num corpo e ainda que a ideia de trabalho, visto não estar dissociada daquele que a realiza, implica necessariamente inter-relações em três âmbitos, a actividade, as suas condições e as suas consequências, mas com uma focalização sobre a actividade, ponto nodal destas relações flutuantes, enigmáticas e, portanto, não redutível a nenhum destes âmbitos.

O contexto de trabalho compreende também o que acontece fora do trabalho e deve estudar-se na medida em que induz limitações, mas também recursos para a actividade. Na medida em que se centra na actividade “*o trabalho humano é, em primeiro lugar, uma actividade individual ou colectiva, intencional e não instintiva, que se exerce sobre a natureza através de uma sucessão de operações que têm por objectivo separar os elementos materiais para que sirvam as necessidades humanas, que seja no seu estado*

natural (...), quer depois da transformação do estado ou forma impostas pelo homem” (Godelier *apud* Castillo; Villena, 2005: 179).

1.4.2. Competência

As mudanças verificadas na envolvente dos negócios, que se verifica com a crescente concorrência global e as pressões para o aumento da qualidade e a redução dos custos, dão origem a respostas organizacionais focalizadas na horizontalização das estruturas e na adopção de outras formas de reconfiguração estrutural bem como novas formas de Gestão de Recursos Humanos, que questionam o papel central de práticas tradicionais. Os modelos baseados em competências procuram responder a estas mudanças.

“O aparecimento do conceito de competência é a mais importante inovação na Gestão de Recursos Humanos nos últimos 30 anos” (Câmara; Guerra; Rodrigues, 2007: 340). Teve origem na investigação pioneira de David MacClelland, *Testing for Competence rather than intelligence* (1973), que com base no trabalho de campo que efectuou em várias empresas dos Estados Unidos da América conclui que o *“grau de inteligência do indivíduo não garante o seu sucesso profissional”* (MacClelland *apud* Câmara; Guerra; Rodrigues, 2007: 340).

Para este autor a realização de testes de inteligência e aptidão académica não seriam suficientes para prever o sucesso no trabalho, sendo necessário criar um perfil das competências necessárias ao eficaz desempenho numa função, as quais deveriam depois ser medidas por testes diversos. *“Estas competências incluiriam qualidades pessoais, motivações, características comportamentais e experiência”* (Cunha *et al.*, 2010: 548).

O conceito gestor de competência emergiu quase simultaneamente nas áreas da gestão estratégica e da Gestão de Recursos Humanos, embora se registem algumas diferenças quanto aos níveis e análise. *“Enquanto a gestão estratégica se interessa pelas competências organizacionais, a Gestão de Recursos Humanos debruça-se sobre as competências individuais e, em menor grau, sobre as colectivas”* (Cunha *et al.*, 2010: 549).

Assim, competência define-se como *“o conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica da empresa* (Câmara; Guerra; Rodrigues, 2007: 344).

Os traços de personalidade formam-se na infância e alguns poderão ser herdados geneticamente. Dificilmente se podem mudar por formação e desenvolvimento, pelo menos de forma significativa. Não deverão ser considerados, excepto para efeitos de recrutamento e selecção, se forem realmente importantes para o exercício da função è neste sentido que se afirma que a competência é *“um conjunto de conhecimentos, atitudes e capacidades relacionados, que afecta a maior parte de uma função, que se correlaciona com o desempenho na função, que se pode medir relativamente a padrões aceites, e que se pode melhorar por via da formação e desenvolvimento”* (Cunha *et al.*, 2010: 549).

As competências identificáveis numa determinada empresa aparecem normalmente associadas em grupos ou *clusters*, consoante a sua natureza. Esses clusters reúnem um conjunto de competências que têm especial enfoque, quer na área da liderança e gestão, quer no domínio técnico-profissional, quer no campo comportamental. As competências técnico-profissionais são muito variadas e dependem socialmente do tipo de função e da área de actividade em que a mesma se vai desenvolver. Este grupo de competências é essencialmente constituído pelos conhecimentos técnicos e experiência profissional que são exigíveis ao titular da função para ter um bom desempenho. As competências comportamentais referem-se às atitudes e comportamentos que o titular de uma função deverá evidenciar para ter um desempenho que seja compatível e em consonância com os valores e cultura da empresa e o seu estilo de gestão.

Há ainda quem considere as competências como um *“composto de conhecimento humano, capacidades e aptidões que podem servir objectivos produtivos nas empresas”* (Nordhaug *apud* Cunha *et al.*, 2010: 549). Nesta lógica, a classificação das competências deve incluir não só a especificidade à empresa, proposta pela teoria do capital humano, mas também a especificidade da tarefa e a especificidade da indústria, em virtude das necessidades acrescidas de flexibilidade e capacidade de mudança sentidas pelas organizações contemporâneas.

Podemos verificar que não existe consenso na definição do conceito de competência, embora possamos salientar que a melhor forma de compreender o desempenho consiste em observar o que as pessoas realmente fazem para serem bem sucedidas, em vez de focar a atenção em traços ou atributos da personalidade e que as competências podem ser aprendidas e desenvolvidas ao longo do tempo, contrariamente aos traços e atributos, que são bastante estáveis. As competências deverão estar

relacionadas com os resultados significativos que descreveram comportamentos desejáveis, e não traços ou dificilmente operacionalizáveis.

1.4.3. Qualificação

Como a noção de competência é um atributo que remete à subjectividade do indivíduo e se relaciona com a sua capacidade de mobilizar saberes e atitudes para, de forma autónoma, resolver problemas, ela *“e a sua correlata, a noção de empregabilidade, acabam por abstrair relações sociais muito mais complexas do que se supõe”* (Kober, 2004: 32) *“e o que sobra é a culpabilização individual por tragédias individuais”* (Kober, 2004: 35). Se o objecto de Kober é a qualificação profissional, a autora não pode deixar de contrapor-la à competência, que tem sido globalizada para os mais diversos contextos sociais, designando novas configurações nas práticas sociais.

Mas o facto é que o discurso da competência chega até nós, tanto na esfera da educação como na do trabalho. Apesar de vir sempre relacionada a factores muito positivos como a democracia, a cidadania e justiça social na área educacional e autonomia, participação e iniciativa no âmbito do trabalho, não se pode esquecer que essa noção é testada *“no interior de mudanças socioeconómicas ligadas à organização da reprodução e acumulação do capital, agora no seu modo financeiro, sendo, portanto, impregnada da lógica dos valores do mercado, em consonância com sua origem empresarial”* (Kober, 2004: 33).

De qualquer modo, *“a qualificação dos trabalhadores dá-se por meio da articulação entre a sua subjectividade e o modo como ela é intrinsecamente vinculada às relações sociais, ao conjunto dos trabalhadores e ao modo de reprodução do capital”* (Kober, 2004: 36). Em contrapartida, se a qualificação é uma construção/relação social, é também porque ela se remete às operações realizadas para classificar e hierarquizar os indivíduos e os empregos em matéria de conhecimentos exigidos, de salários e de prestígio.

“O que a qualificação acrescenta à competência é uma hierarquia e uma quantificação. A qualificação tem muito mais a ver com a inscrição e com a organização das competências num sistema de classificação dos empregos. É exactamente esse sistema de qualificação que é questionado hoje, constatando práticas de definições do trabalho em relação não mais às qualificações, mas às competências” (Tomasi et al., 2004: 77).

As competências formadas pela escola, só se tornam qualificação quando são reconhecidas socialmente. A qualificação assim concebida é, pois, muito mais ampla do que a escolaridade e a competência.

“(...) A qualificação faz referência a um conjunto de competências que assentam na detenção de um conjunto de saberes, que se traduzem em: saberes propriamente ditos, enquanto conjunto de conhecimentos gerais ou especializados concretizados em conhecimentos teóricos, em conhecimentos técnicos ou no domínio de certas linguagens científicas ou técnicas; saberes-fazer, que se concretizam no domínio da utilização de instrumentos, ferramentas ou máquinas e de metas em contextos de grande especificidade cujo grau de transferibilidade para outra situação de trabalho é muito variável; saberes ser/estar ou saberes-fazer sociais, definidos como o conjunto de atitudes e de comportamentos dos agentes na sua actividade de trabalho e das suas maneiras de agir e de interagir. Estas competências sociais são indissociáveis dos factores de motivação, de implicação e de envolvimento no trabalho; saber-aprender, que remetem para as actuais exigências e características dos empregos, que estando em constante evolução, exigem actualizações permanentes baseadas em processos de aprendizagem verdadeiramente consequentes em novos e renovados saberes e competências; saber-fazer, que no fundo se resume à necessidade actual de fazer da empresa um meio educativo por excelência, dimensão tanto mais importante na sociedade portuguesa dadas as carências qualificacionais profissionais e escolares da nossa população activa” (Le Boterf apud Parente, 1995: 38).

O conceito de qualificação, *“surge no processo de consolidação da sociedade industrial e retoma o papel social regulador desempenhado pelas corporações de ofício. Até esse período, as corporações codificavam as relações de trabalho (regras de contratação, salário e formação) entre mestres, companheiros e aprendizes, de forma a garantir uma competição controlada”* (Ramos, 2001: 38).

A liberalização das relações de trabalho a partir do século XVIII, que ajudaram a impulsionar o processo de industrialização, promoveram o desaparecimento de dois princípios de regulação social: as regras colectivas entre empregados e empregadores, com o surgimento do contrato individual de trabalho; a aprendizagem profissional, pois os aprendizes tornaram-se operários submetidos a tarefas pouco formadoras.

1.4.4. Educação

Educação constitui uma das temáticas mais transversais a toda a condição humana, tanto na constituição do ser humano a partir das inúmeras vertentes e dimensões, como na sua exterioridade, do seu transbordar a partir do interior para o mundo externo e meio circundante.

Inicia-se assim na instrução, conducente a uma constante e prolongada formação do ser humano, pois este nasce com uma forma ou modo de ser, mas não nasce formado. É neste ponto que o ser humano se distingue dos demais seres, pois possui uma plasticidade, capacidade que lhe permite adaptar-se e modificar-se perante o seu meio circundante, caracterizando-se ainda por uma indigência, que situa o ser humano como o mais indefeso dos seres.

O que distingue o conceito de formação do conceito de educação é o facto de a formação dizer “*respeito ao alcance de objectivos relacionados com o trabalho* (Cunha, 2010, 385), ao passo que a educação se “*destina à transmissão de conhecimentos de carácter geral, ao desenvolvimento de aptidões facilitadoras da integração no meio ambiente, à autonomia e ao avanço da sociedade de uma forma geral* (Glaser *apud* Cunha, 2010: 385).

A educação pode assim ser entendida como um processo em aberto, cujo caminho é percorrido pelo sujeito, imbricando na sua formação tanto um conjunto de conhecimentos e técnicas, como de valores. Neste sentido, a educação é uma acção integradora e relacional, já que supõe a interacção de vários intervenientes, recebendo um cunho eminentemente ético.

Para Vanessa Silva, aquando do Seminário sobre Educação e Associativismo realizado em Lisboa no dia 13 de Novembro de 1999 a educação assume “*(...) importância estratégica na formação pessoal e social dos indivíduos e, simultaneamente é um elemento fundamental para o desenvolvimento e progresso de qualquer Estado ou sociedade*” (Silva, 2001: 29).

A educação contém na sua essência, um acto de libertação, de dentro para fora, pressupondo a relação entre educador e educando num âmbito livre e autónomo. Por tal facto, não pode ser apresentada como um sistema de conteúdos fixo e inalterável, pois desta forma, eliminaria a exterioridade e a constante reaproximação à realidade circundante. Ainda Vanessa Silva, citando Bento Jesus Caraça afirma que “*a aquisição da cultura significa uma elevação constante, servida por um florescimento do que há de*

melhor no Homem e por um desenvolvimento sempre crescente de todas as suas qualidades, consideradas do quadruplo ponto de vista físico, intelectual, moral e artístico; Significa numa palavra a conquista da Liberdade. E para atingir esse cume elevado, acessível a todo o Homem, como Homem, e não apenas uma classe ou grupo, não há sacrifício que não mereça fazer-se, não há canseira que deva evitar-se. A pureza que se respira no alto compensa bem da fadiga da ladeira” (Caraça apud Silva, 2001: 30).

“A educação é, pois, um factor de emancipação a que todos, sem excepção, devem ter acesso, a tal conquista da liberdade de que Bento Jesus caraça nos falava” (Silva, 2001: 30).

Segundo a Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI no seu relatório para a UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação a Ciência e a Cultura), a Educação assenta em quatro pilares considerados os pilares do conhecimento. São eles: **aprender a conhecer**, isto é adquirir os instrumentos da compreensão; **aprender a fazer**, para poder agir sobre o meio envolvente; **aprender a conviver** com o fim de participar e cooperar com os outros em todas as actividades humanas; finalmente **aprender a ser**, via essencial que integra as três precedentes. É claro que estas quatro vias do saber constituem apenas uma, dado que existem entre elas múltiplos pontos de contacto, de relacionamento e de permuta (2010: 30).

Ora, a Comissão pensa que cada um dos quatro pilares do conhecimento deve ser objecto de atenção igual por parte do ensino estruturado, a fim de que a educação apareça como uma experiência global a levar a cabo ao longo de toda a vida, no plano cognitivo como no prático, para o indivíduo enquanto pessoa e membro da sociedade.

1.4.5. Formação Profissional

Estando nós numa época em que a formação de adultos prolifera no contexto académico e empresarial e perante um processo organizado de educação, com vista ao enriquecimento de conhecimentos, ao desenvolvimento de capacidades, assim como, melhorias nos comportamentos e atitudes, a formação visa qualificar os indivíduos, tendo em vista a sua integração no mercado de trabalho. Tendo em conta todos estes pressupostos, estamos perante alguém capaz de participar no desenvolvimento da sociedade da qual é parte integrante.

”O novo modelo de desenvolvimento faz equacionar o papel crucial que a formação, qualificação profissional e criatividade assumem, para se obter um grau de

inovação que permita a passagem a um novo estágio de desenvolvimento assente mais em factores qualitativos que quantitativos". E *"neste pressuposto a formação é encarada como um novo factor de produção (...)"* (Barrosa, 1994: 41). É uma afirmação interessante, pois verificamos que a formação não é encarada como qualquer coisa residual, mas assume a mesma importância de outro qualquer factor de produção. Aos factores de produção clássicos, Capital, Terra e Trabalho, alguns autores utilizam uma classificação mais lata, incluindo o conhecimento e ainda alterando o factor capital para Capital Humano. Ao conhecimento estão associados o desenvolvimento tecnológico e a Inovação. Estes são alguns dos ingredientes necessários a uma organização verdadeiramente competitiva.

"A formação pode ser definida como o conjunto de experiências de aprendizagem planeadas por uma organização, com o objectivo de induzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos empregados o trabalho" (Cabrera *apud* Cunha, 2010: 381). Esta definição apresenta-nos a formação como um instrumento de gestão orientado para o alcance das metas organizacionais, através da transmissão de estratégias e modos operatórios para melhorar o desempenho da função.

A formação implica a transformação dos indivíduos nos seus valores, atitudes e habilidades, ao serviço da mudança social e está destinada a habilitar o trabalhador a desempenhar melhor a sua função e a ser mais autónomo e senhor de si. *"O adulto necessita de ter um papel activo no seu processo de formação, exigindo que este processo seja pouco fastidioso, agradável, que o estimule e o faça aderir à mudança"* (Câmara; Guerra; Rodrigues, 2007: 539).

Numa perspectiva mais ampla, a *"formação é o processo, seja ele formal ou informal, planeado ou não, através do qual as pessoas aprendem novos conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos relevantes para a realização do seu trabalho"* (Cunha, 2010: 382). Para o mesmo autor *"a formação deve ser encarada como uma filosofia de vida organizacional e não apenas como uma prática da vida organizacional"* (Cunha, 2010: 382-383). Neste sentido, a formação constitui um elemento central na construção da capacidade de aprendizagem organizacional contínua. É um meio permanente de ajustamento da organização à envolvente, um modo de os recursos humanos da organização corresponderem aos desígnios estratégicos da mesma e um meio fundamental para que as pessoas mantenham o emprego.

A Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro, que aprova a revisão do Código do Trabalho, dedica a Subsecção II à Formação Profissional e no seu artigo n.º 130 começa por referir os objectivos da formação profissional, que se passam a transcrever:

- *“Proporcionar qualificação inicial a jovem que ingresse no mercado de trabalho sem essa qualificação;*
- *Assegurar a formação contínua dos trabalhadores da empresa;*
- *Promover a qualificação ou reconversão profissional de trabalhadores em risco de desemprego;*
- *Promover a reabilitação profissional de trabalhador com deficiência, em particular daquele cuja incapacidade resulta de acidente de trabalho;*
- *Promover a integração sócio-profissional de trabalhador pertencente a grupo com particulares dificuldades de inserção”.*

Estabelece ainda no n.º 2 do artigo n.º 131 que, *“O trabalhador tem direito, em cada ano, a um número mínimo de trinta e cinco horas de formação contínua ou, sendo contratado a termo por período igual ou superior a três meses, um número mínimo de horas proporcional à duração do contrato nesse ano”.*

Do atrás exposto está patente a natureza da formação nas suas diversas vertentes: saber-saber, numa óptica cognitiva, visando o enriquecimento de competências e conhecimentos transversais aos desempenhos laborais; saber-fazer, numa óptica técnica, atentos ao desenvolvimento de práticas com impacto nos processos e técnicas de trabalho; saber-ser, numa óptica comportamental. O desenvolvimento e aperfeiçoamento de atitudes e comportamentos em contexto laboral são da maior importância caminhando no sentido da melhoria contínua, rumo à excelência.

Em síntese podemos considerar que a formação permite aprender a saber, a fazer e a ser. No extremo das suas possibilidades, permite também aprender a aprender e esse é porventura o seu mais elevado desígnio, na medida em que assegura a prossecução dos restantes domínios da aprendizagem. *“Nas organizações onde o lema é todos devem aprender a aprender, sempre, as possibilidades competitivas são seguramente maiores – não apenas para lidar com as contingências competitivas actuais, mas também para aproveitar oportunidades e enfrentar desafios”* (Cunha, 2010: 384).

1.4.6. Confiança

A confiança, ou a falta dela, é uma questão cada vez mais importante nas organizações. Confiança não é mais do que a expectativa positiva de que outra pessoa não agirá de maneira oportunista, tanto por palavras, acções ou decisões. Quando falamos em expectativa positiva presumimos a existência de conhecimento e familiaridade entre as partes.

“A confiança é um processo que depende da história, baseada em amostras de experiências relevantes, mas limitadas. Ela leva tempo para se formar, ser construída e acumulada” (Robbins, 2004: 151). A maioria das pessoas considera muito difícil, se não impossível confiar imediatamente numa pessoa quando ainda não sabemos nada sobre ela. Em situações extremas, no caso da total ignorância, podemos apostar, mas não confiar.

Pela sua natureza, a confiança leva ao risco do desapontamento ou do abuso. Mas ter confiança não significa, propriamente, arriscar-se, ela é sobretudo a disposição se assumir um risco. Assim, quando confiamos em alguém, presumimos que essa pessoa não tentará tirar vantagem disso.

“A confiança parece ser um atributo essencial associado á liderança. Quando os liderados confiam no seu líder, eles estão dispostos a tornarem-se vulneráveis em razão das acções dele e confiam que os seus direitos e interesses não serão prejudicados” (Robbins, 2004: 153). Não se procura orientação numa pessoa que consideramos desonesta ou capaz de levar vantagem. A honestidade é apontada como a principal característica de um líder. *“A honestidade é absolutamente essencial à liderança. Se as pessoas vão seguir alguém por vontade própria, seja no campo de batalhas, seja na sala de reuniões da directoria, elas primeiro querem assegurar de que é um indivíduo digno de confiança”* (Kouzes; Posner *apud* Robbins, 2004: 153).

Existem três tipos de confiança nas relações organizacionais (Robbins, 2004: 153):

- **Confiança baseada na intimidação** que se fundamenta no medo de represálias. Qualquer violação ou inconsciência pode destruir o relacionamento. As pessoas fazem o que dizem por medo das consequências caso não cumpram as suas obrigações. Este tipo de confiança só funciona quando a punição é possível e realmente aplicada se a confiança for violada e quando as consequências são claras.
- **Confiança baseada no conhecimento** que se fundamenta na previsibilidade do comportamento que resulta de um histórico de interacções. Acontece quando existe a informação adequada sobre alguém a ponto de se poder fazer previsões precisas

sobre o seu comportamento. Quanto melhor se conhece alguém, melhor se poderá prever o que essa pessoa vai fazer.

- **Confiança baseada na identificação** na qual existe a possibilidade de uma parte substituir a outra nas transacções interpessoais. A confiança existe porque as partes entendem as intenções uma da outra e concordam com as suas vontades e desejos. A compreensão mútua desenvolve-se até ao ponto de uma parte poder agir em nome da outra, não há necessidade de uma parte monitorar outra.

A falta de confiança é resultado tanto daquilo que as pessoas desconhecem como daquilo que conhecem. Portanto é importante manter as pessoas informadas deixando claro os critérios segundo as quais as decisões são tomadas. Antes de tomar as decisões ou executar qualquer acção deverá ter-se em conta se a quem se destinam serão claras no que se refere a objectividade e justiça.

Hoje em dia, os administradores eficazes precisam de *“desenvolver relacionamentos de confiança com aqueles que pretendem liderar. (...) Porque, como as organizações se tornaram previsíveis e menos estáveis, fortes laços e confiança estão substituindo as regras burocráticas na definição dos relacionamentos e das expectativas* (Robbins, 2004: 156). A alta administração deve acreditar que com o decorrer do tempo, os trabalhadores passarão a apoiar, de forma activa as grandes mudanças de responsabilidade e de autoridade a eles concebidas como sendo membros de equipas, por sua vez, os empregados precisam de saber e acreditar que a administração quer que as pessoas arrisquem as suas opiniões e que a formação de equipas não será para extrair mais trabalho dos mesmos.

“As organizações que valorizam a honestidade, a sinceridade e os processos de colaboração do empregado com o seu profundo envolvimento tendem a estimular mais as culturas e confiança do que as que não valorizam esses aspectos” (Gibson et al., 2006: 253).

1.4.7. Conhecimento

As constantes mudanças, resultantes da evolução tecnológica e da velocidade com que circula a informação na economia global, reforçam a globalização da concorrência e vêm introduzir uma nova perspectiva na forma de alcançar Vantagens Competitivas dentro de uma empresa. Assim, os ciclos de desenvolvimento dos produtos e a sua introdução no

mercado são cada vez mais curtos e a velocidade e inovação exigidas às empresas o mercado global, são cada vez maiores. *“A diferenciação das empresas está, cada vez mais naquilo que sabem”* (Davenport; Pruzak *apud* Câmara; Guerra; Rodrigues, 2007: 622).

Na procura de uma Vantagem Competitiva sustentada, verifica-se que a tecnologias de informação, só por si, não são suficientes para garantir o diferencial competitivo pretendido. *“A sustentação da vantagem competitiva está no conhecimento das pessoas que utilizando, ou não a tecnologia, utilizam os dados, as informações e os transformam em conhecimento. Existe alguma tendência para se confundir dados com informação e estes com conhecimento”* (Serrano; Gonçalves; Neto *apud* Câmara; Guerra; Rodrigues, 2007: 623).

“Os dados não passam de um conjunto simples e objectivo de registos de factos ou registos estruturados de transacções que pode ser resultante de uma observação ou de uma medição e, por si só, não são dotados de propósitos e relevância, descrevendo parcialmente um acontecimento sem uma interpretação ou julgamento” (Câmara; Guerra; Rodrigues, 2007: 623). *“Quando os dados são ordenados e contextualizados atribuindo-lhes um sentido, temos a informação”* (Silva; Snoffer; Pinhão *apud* Câmara; Guerra; Rodrigues, 2007: 623). Os dados tornam-se informação quando a estes lhes é acrescentado significado. A informação é organizada e tem uma finalidade.

Este processo de criar valor aos dados, dotando-os de significado e transformando-os em informação, pode ser efectuado segundo os 5C's (Davenport; Prusak *apud* Câmara; Guerra; Rodrigues, 2007: 623):

- Contextualização: sabendo qual a finalidade dos dados recolhidos;
- Categorização: conhecendo as unidades de análise dos componentes essenciais dos dados;
- Cálculo: quando os dados têm um tratamento matemático estatístico;
- Correção: quando eliminamos os erros;
- Condensação: quando os dados são agregados para uma forma mais concisa.

A informação é um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento. Tal como a informação deriva dos dados, o Conhecimento deriva da informação. Para transformar dados em informação, podemos socorrer-nos de meios e ferramentas externas: sistemas de informação, folhas de cálculo, programas de análise

estatística. Todavia para que a informação se transforme em conhecimento cabe as pessoas efectuar todo o trabalho.

Para clarificar os conceitos de informação e conhecimento existem três observações (Nonaka; Takeuchi, 1997: 63):

- O conhecimento, contrariamente à informação, refere-se a crenças e compromissos. Conhecimento é uma atitude, perspectiva ou intenção;
- O conhecimento, contrariamente à informação, está relacionado com a acção. É sempre o conhecimento com um fim;
- O conhecimento, como a informação, refere-se ao significado. É específico ao contexto relacional.

Para estes dois autores o conhecimento é *“uma crença verdadeira, justificada, (...) um processo humano e dinâmico de justificar a crença pessoal em relação à verdade”* (Nonaka; Takeuchi, 1997: 63) e referem cinco condições que poderão favorecer as organizações a promoverem a criação de conhecimento:

- Intenção organizacional: a criação de conhecimento deve ser dirigida pela intenção estratégica da empresa;
- Autonomia: todos os colaboradores de uma empresa deverão agir com um certo grau de autonomia, da base até ao topo, a nível individual;
- Caos Criativo: com o caos criativo, os membros da organização enfrentam um colapso de rotinas, que irá orientar a atenção para o diálogo como forma de interacção social;
- Redundância: a exteriorização do conhecimento tácito é promovida pela partilha de informações redundantes;
- Variedade de Requisitos: os membros da organização conseguem enfrentar condições mais adversas se forem portadores de uma variedade de competências distintas.

1.4.8. Cultura

O conceito de cultura é uma das noções usadas com mais frequência em Sociologia. No nosso dia-a-dia, quando utilizamos a palavra cultura, pensamos nela como estando associada à arte, à literatura, à música ou à pintura. Mas efectivamente, e segundo os sociólogos a cultura refere-se aos modos de vida dos membros de uma sociedade, ou de

grupos dessa mesma sociedade, incluindo o seu modo de vestir os seus padrões de trabalho, crenças religiosas, actividades de lazer, entre muitas outras.

Este conceito está intimamente ligado ao conceito de sociedade, isto porque *“o que une as sociedades é o facto de os seus membros se organizarem em relações sociais estruturadas segundo uma única cultura”* (Giddens, 2009: 22). Podemos afirmar, que culturas e sociedades não poderão existir uma sem a outra. *“Sem cultura, não seríamos humanos sequer, no sentido em que habitualmente usamos o termo. Não teríamos linguagem para nos expressarmos, nenhum sentido de auto consciência, e a nossa capacidade de pensar e raciocinar estaria severamente limitada”* (Giddens, 2009: 22).

Todo e qualquer indivíduo transporta consigo padrões de pensamento, de sentimentos, e de acção potencial, que são o resultado de uma aprendizagem contínua. Grande parte foi adquirida durante a sua infância, período de desenvolvimento onde somos mais susceptíveis à aprendizagem e assimilação. Após instalados na mente certos padrões de pensamento, sentimentos ou comportamentos será necessário desaprender antes de aprender algo diferente. Por analogia com a forma como os computadores são programados, é utilizada a expressão programação mental, para designar os processos adquiridos. *“Isto não significa que as pessoas sejam programadas da mesma forma que os computadores. O comportamento do ser humano é apenas parcialmente predeterminado pelos seus programas mentais: o ser humano tem uma capacidade básica de se desviar deles e reagir através de formas que sejam novas, criativas, destrutivas ou inesperadas”* (Hofstede, 1991: 18). Esta programação apenas indica as reacções mais prováveis e compreensíveis em função do passado de cada um e estão na origem dos diversos ambientes sociais que encontramos no decurso da nossa vida. São usualmente designadas pelo termo cultura. *“Este termo tem muitos significados, todos derivados da sua fonte latina que se refere á lavoura da terra. Na maioria das línguas ocidentais, cultura é equivalente a civilização ou refinamento da mente e designa muitas vezes o resultado desse refinamento, como sejam a educação, a arte e a literatura”* (Hofstede, 1991: 19).

Na antropologia social, cultura é a palavra que engloba todos aqueles padrões de pensamento, sentimentos e comportamentos referidos anteriormente e inclui as actividades consagradas a refinar a mente e ainda as actividades mais simples do dia-a-dia de qualquer indivíduo. *“A cultura é adquirida, não herdada. Ela provém do ambiente social do indivíduo, não dos genes. A cultura deve ser distinguida por sua vez, da natureza humana, e da personalidade de cada um, mesmo se as fronteiras exactas entre esses três conceitos*

sejam objecto de discussão entre especialistas de diferentes ciências sociais” (Hofstede, 1991: 19-20).

Quando os sociólogos falam do conceito de cultura, referem-se a esses aspectos das sociedades humanas que são aprendidos e não herdados. *“Esses elementos da cultura são partilhados pelos membros da sociedade e tornam possível a cooperação e a comunicação. Eles formam o contexto comum em que os indivíduos de uma sociedade vivem as suas vidas. A cultura de uma sociedade engloba tanto os aspectos intangíveis – as crenças, as ideias e os valores que constituem o teor da cultura – como os aspectos tangíveis – os objectos, os símbolos ou a tecnologia que representam esse conteúdo”* (Giddens, 2009: 23).

Estudar a cultura deixa transparecer que os grupos humanos pensam, sentem e agem de forma diferente, mas não existem parâmetros científicos que permitam considerar um grupo intrinsecamente superior ou inferior a outro. Estas diferenças podem ser estudadas através de uma atitude de relativismo cultural. *“O relativismo cultural não implica inexistência de normas para o indivíduo ou para a sociedade onde está inserido. Requer simplesmente a suspensão de juízos de valor quando se lida com grupos ou sociedades diferentes da sua. É necessário reflectir duas vezes antes de aplicarmos as normas de um indivíduo, grupo ou sociedade, a outros”* (Hofstede, 1991: 22).

1.4.9. Capital Intelectual

À medida que a competitividade entre as empresas se vai intensificando como consequência da globalização, as mutações económicas implicam grandes mudanças organizacionais nomeadamente na inovação e na optimização das tecnologias de informação. Estas medidas a tomar carecem de tangibilidade e grande parte das vezes não eram apresentadas nos relatórios financeiros das empresas. É assim que começa a ganhar relevância no mercado empresarial, a compreensão dos elementos intangíveis, nomeadamente aqueles que estariam relacionados com a inovação, com os recursos humanos e com a própria organização.

“Os activos intangíveis são um conjunto de bens imateriais, representados em direitos, privilégios ou vantagens competitivas, que são valiosos para a empresa na medida em que contribuem para os seus resultados. Os activos intangíveis são também conhecidos como «capital intelectual» ou «capital do conhecimento» ou «activos intelectuais»” (Câmara; Guerra; Rodrigues, 2007: 688). Embora não tenham carácter

monetário nem possuam aparência física, os activos intangíveis são perfeitamente identificáveis e criam bastante impacto nos resultados de negócio. *“Em pleno século XXI já ninguém duvida que os resultados económicos de uma Empresa se devem aos seus três activos: activos físicos, activos financeiros e activos intangíveis”* (Marr apud Câmara; Guerra; Rodrigues, 2007: 688).

Um conjunto de activos intangíveis traduz-se nos sucessos que a empresa alcança no mercado em que participa, como resultado das suas acções institucionais, de marketing, posicionamento ou comunicação. O grau de fidelidade e lealdade de clientes e consumidores é outro dos activos que se incluem nesta categoria.

Actualmente são vários os autores que ensaiam a definição de Capital Intelectual e na era em que nos encontramos, a Era do Conhecimento é considerado que a fonte de riqueza não é material, mas sim o conhecimento e a informação é que criam o valor e a *“riqueza da empresa será definida pelo seu Capital Intelectual”* (Edvinsson; Malone, 1999: 73). *“O capital financeiro guarda sua importância relativa, mas ele depende totalmente do conhecimento sobre como aplicá-lo e rentabilizá-lo adequadamente”* (Chiavenato, 2003: 593).

“O Capital Intelectual corresponde ao conjunto de conhecimentos e informações, encontrados nas organizações, que agrega valor ao produto e/ou serviços mediante a aplicação da inteligência e não do capital monetário, ao empreendimento em questão” (Stewarts apud Câmara; Guerra; Rodrigues, 2007: 692). *“É um activo intangível que está disperso na cabeça das pessoas que integram uma empresa bem como em documentos gerados na sua estrutura, como relatórios, memorandos, arquivos electrónicos e, especialmente, na sua experiência prática o conhecimento explícito e o conhecimento tácito”* (Nonaka; Takeuchi apud Câmara; Guerra; Rodrigues, 2007: 692). Há também quem afirme que o Capital Intelectual é um *“capital não financeiro que representa a diferença oculta entre o valor de mercado de uma empresa e o valor contabilístico”* (Edvinsson; Malone, 1999, 73). Para estes últimos o Capital Intelectual poderá ser comparado com uma árvore onde os galhos, o tronco e as folhas representam a empresa conforme é mas expressa pelo processo contabilístico. Os frutos produzidos pela árvore representarão os lucros e os produtos da empresa e finalmente as raízes representam, o valor oculto que nem sempre é relatado pela contabilidade. Assim, para que a árvore floresça e produza bons frutos irá precisar de ser bem alimentada por raízes fortes e saudáveis, o seu Capital Intelectual.

Ainda segundo estes dois autores, o Capital Intelectual é composto pelo Capital Humano, pelo Capital Estrutural sendo o Capital Estrutural constituído pelo Capital Clientes e Capital Organizacional. Este último é constituído pelo capital de Processos e pelo Capital de Inovação. *“Mais recentemente Roos, Pike e Fernstrom apresentam o Capital Intelectual subdividido em Capital Humano, Capital Organizacional e Capital Relacional. Nesta perspectiva o Capital Relacional é mais abrangente do que o capital Clientes”* (Câmara; Guerra; Rodrigues, 2007: 694). Refere-se a todas as relações que a empresa tem com entidades externas e a capacidade de a empresa criar valor.

1.4.10. Capital Humano

Todos os seres humanos possuem valor intrínseco. A noção de Capital Humano surgiu recentemente. Humano, do latim *hominem* (parahumanos), está relacionado a pessoas. Determina a nossa espécie: o ser humano é uma pessoa. Capital, do latim *caput* (para cabeça), tem muitas interpretações. No uso comum significa o primeiro, o maior ou o melhor. Na contabilidade moderna denota lucro líquido – os activos restantes de um negócio após todos os passivos serem deduzidos (Câmara; Guerra; Rodrigues, 2007: 694).

O Capital Humano é um activo intangível pertença do próprio indivíduo e embora este não seja um património da organização, poderá ser utilizado pela empresa para criar valor. *“Capital humano corresponde a toda a capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individuais dos empregados e responsáveis da empresa”* (Edvinsson; Malone *apud* Câmara; Guerra; Rodrigues, 2007: 696).

“Dentro dos diversos activos intangíveis é importante ter em conta o Capital Humano que no conjunto dos activos intangíveis é um elemento central. Os componentes do capital humano, ou seja, os activos que compõem esta categoria, são formados pelas pessoas que integram a empresa. No entanto, este activo não está representado pelas pessoas em si mesmas, mas pelos factores que colocam ao serviço da organização. Ou seja: educação e formação; competências; experiência e habilidades; atitude e grau de compromisso com as tarefas. Estes elementos tendem a ser cruciais na cadeia de criação de valor da empresa e no desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentada que se tende a consolidar através de um recurso intangível fundamental que é a capacidade de inovação da empresa” (Câmara; Guerra; Rodrigues, 2007: 688).

O Capital Humano é considerado um elemento dinamizador de Capital Intelectual e não pode ser visto apenas como a soma dos valores referidos. Este inclui a dinâmica da

organização inserida no seu ambiente competitivo. “*O Capital Humano refere-se portanto à capacidade, habilidade e experiencia, bem como ao conhecimento formal que as pessoas detêm e que agregam valor a uma organização*” (Câmara; Guerra; Rodrigues, 2007: 696-697). Este em muitos casos é considerado o activo mais importante das empresas sendo importante que estas o utilizam lucrativamente. Ele tenderá a ser tanto maior quanto maior for o talento dos colaboradores e quanto mais tempo dedicarem a actividades que resultem em inovação. “*Identificar e desenvolver esse talento potenciando a capacidade inventiva da organização é a chave para incrementar o valor do Capital Humano. Ou seja, a capacidade das pessoas para inovarem, para criarem novos produtos e novos serviços, e incrementarem o processo de negócio.*” (Câmara; Guerra; Rodrigues, 2007: 697).

O Capital Humano é “*(...) capacidade, comportamento e empenhamento, todos inseridos na dimensão tempo*” (Davenport, 1999: 56). Segundo este autor, não existe supremacia em qualquer um destes componentes de Capital Humano, enfatizando que cada um pode ter mais ou menos relevância de acordo com os requisitos da actividade, mas salienta que o empenhamento actua como catalisador que reforça os outros componentes.

Para que o Capital Humano seja maximizado e crie Vantagem Competitiva é necessário atrair e contratar o melhor capital humano, impedir que o mesmo abandone a organização e utiliza-lo optimizado o desempenho e o contributo dos colaboradores isto porque “*Capital Humano são todos os colaboradores de uma organização que produzem lucros (...)*” (Fuller; Farrington, 2001: 69). Segundo estes autores, é importante manter um colaborador, pois de nada vale atrair os melhores se depois eles saem, além e que são elevados os custos que acarreta a saída de um colaborador.

Não podemos esquecer que o Capital Humano é bastante importante e terá que estar extremamente ligado às relações com entidades externas. Este é tido “*como a aplicação do Capital Intelectual (Conhecimento, Capacidades, Talento) mais o Capital Relacional (ligações e relações com clientes, pares, vendedores e associados externos) na persecução de objectivos organizacionais*” (Burud; Tumolo *apud* Câmara; Guerra; Rodrigues, 2007: 699).

Concluimos então, que uma adequada Gestão de Recursos Humanos permite valorizar tanto o Capital Intelectual, como a Capital Humano e conseguir que a empresa seja uma galeria de talentos é o grande novo desafio de um Gestor de Recursos Humanos.

1.4.11. Capital Relacional

A maximização do Capital Intelectual resulta da capacidade das empresas absorverem a complexidade externa. O exterior é particularmente rico em estímulos que devem ser aproveitados e potencializados. Neste sentido, torna-se crucial o estabelecimento de interações múltiplas. O diálogo com os vários *stakeholders*, a realização de parcerias com outras unidades para desenvolvimento de projectos conjuntos ou o estabelecimento de ligações estreitas com outros parceiros de negócio, pode desencadear novas oportunidades de negócio, melhoria de serviços ou outras acções inovadoras.

Do ponto de vista de Lin, é assumido que o Capital Relacional ou Social captura os recursos valiosos em relacionamentos sociais, então a localização da rede pode facilitar, mas não necessariamente determinar, o acesso a melhores recursos. (Lin, 2001: 8). Para o mesmo autor, o Capital Relacional é tido como algo mais que um relacionamento social, pois ele evoca os recursos próprios disponíveis e exclusivos a uma rede social. Estes recursos não podem ser facilmente capturados sem identificar as características da rede e as suas relações (Lin, 2001: 8).

O conceito de Capital Relacional leva em conta que o grupo por si possui uma estrutura social e deve considerá-la como um todo e agregar as partes. Entretanto, estabelecer relacionamentos não é uma questão rara ou difícil de imitar. (Lin, 2001: 8). O facto é que as vantagens competitivas de tais relacionamentos podem ser percebidas efectivamente como tais, se compradores e vendedores derem um passo em frente aos atributos e relacionamentos convencionais do mercado.

Assim, o Capital Relacional é formado pelo conhecimento gerado e pelo carácter desenvolvido no relacionamento de uma empresa com clientes, empregados, fornecedores ou parceiros ou seja é formado pelas relações da organização com seus diversos *stakeholders* como os clientes, fornecedores, parceiros tecnológicos, investidores e órgãos públicos e ambientais, o que está ligado também à capacidade de negociação e de atendimento aos mesmos. Inclui também as percepções dos *stakeholders* em relação à organização, que se consolida no nível de satisfação e de fidelidade dos consumidores, na imagem da organização, reputação social e ambiental. Sendo assim, este capital valoriza e incentiva uma empresa a estabelecer alianças estratégicas para ampliar sua presença no mercado. Uma organização isolada terá, menos hipóteses de alcançar sucesso.

Os sistemas de participação cívica, conforme Putnam, representam uma intensa interacção horizontal, que se revela uma forma essencial de capital social: *“quanto mais desenvolvidos forem esses sistemas numa comunidade, maior será a probabilidade de que os seus cidadãos sejam capazes de cooperar em benefício mútuo (...)”* (Putman, 2002: 183). Se os sistemas horizontais de participação cívica ajudam os participantes a solucionar os dilemas da acção coletiva, então quanto mais horizontalizada for a estrutura de uma organização mais ela favorecerá o desempenho institucional na comunidade em geral. A afiliação a grupos horizontalmente organizados (como clubes desportivos, cooperativas, sociedades de mútua assistência, associações culturais e sindicatos) deve estar positivamente relacionada com o bom desempenho governamental. *“O capital social portanto, incorporificado em sistemas horizontais de participação cívica, favorece o desempenho do governo e da economia, e não o oposto: sociedade forte, economia forte; sociedade forte, Estado forte”* (Putman, 2002: 185-186).

Além da comunidade, tanto o Estado quanto o mercado funcionam e interagem melhor em contextos cívicos. Tais contextos conformam as regiões cívicas, que apresentam como traços distintivos: densa rede de associações locais, ativa participação nos negócios comunitários, modelos de política igualitários, confiança e observância das leis. A pesquisa realizada por Putnam, deixou para ele duas lições e uma certeza. As lições são as de que: o contexto social e a história condicionam profundamente o desempenho das instituições; a história institucional costuma evoluir lentamente (Putman, 2002: 192).

E a certeza de que *“para a estabilidade política, para a boa gestão e mesmo para o desenvolvimento económico, o capital social pode ser mais importante até do que o capital físico ou humano (...)”* (Putman, 2002: 192).

1.4.12. Capital Emocional

A aptidão emocional é importante sobretudo na liderança cuja essência é conseguir que outros executem os seus trabalhos com maior afectividade. A inaptidão dos líderes das empresas, reduz o desempenho de todos fazendo com que se desperdice o tempo corroendo a motivação e a dedicação ao trabalho. Controlar uma situação emocional requer as capacidades necessárias para resolver os problemas de raiz ao estabelecer rapidamente entendimento e confiança, saber ouvir e ser capaz de persuadir com uma recomendação.

O conceito de capital Intelectual pode ser enriquecido com o conceito de Capital Emocional, o qual *“se refere á vida afectiva e às atitudes básicas de integração, lealdade*

e compromisso na relação homem-organização-productividade” (Soto, 2002: 219). Ou seja, falar unicamente de Capital Intelectual remete-nos apenas para as faculdades de inteligência racional que estão orientadas na procura do conhecimento, sua aplicação e solução lógica dos problemas.

“Na realidade, o chamado Capital Intelectual refere-se somente a uma das dimensões do saber e actuar do ser humano, e por isso deve ser enriquecido e necessariamente complementado com o que chamamos Capital Emocional, referente (...) à dimensão afectiva emotiva e intuitiva do ser humano na sua relação com o trabalho e a sua vida em geral” (Soto, 2002: 219). Esta dimensão emocional, ou seja o Capital Emocional, deverá ter em conta as atitudes de *“compromisso, lealdade, afecto, estima, identificação, prazer, o «eu quero» além do «eu sei» ou do «eu posso» e finalmente a capacidade de amar do ser humano como energia para transformar o mundo, que não é outra coisa se não o trabalho”* (Soto, 2002: 220).

Quando falamos em Capital Emocional dentro das organizações, estamos a falar de inteligência emocional que se traduz *“num conjunto de habilidades, comportamentos e qualidades pessoais, que permitem a um profissional desenvolver-se com eficácia em torno do trabalho, manejando as suas próprias emoções e as que se geram no ambiente de trabalho”* (Acosta apud Thomson; Tarodo, 2000: 22). A inteligência emocional refere-se à *“habilidade para perceber, entender, raciocinar e manipular as emoções de si próprio e dos outros. Além disso envolve a capacidade de ser consciente das emoções e de como estas afectam e interagem com as denominadas inteligências tradicionais”* (Kierstead apud Amaya, 2006: 128).

Esta inteligência emocional estará presente em todas as pessoas que integram uma organização tanto externa como internamente dando lugar a um capital de grande valor a que chamamos de Capital Emocional.

Segundo Thomson e Tarodo o Capital Emocional pode ser *“externo, o qual está presente no coração dos clientes e dos stakeholders. Este é o capital descrito como o valor de marca e cada vez mais se vê como um factor crítico nas organizações; e interno o qual está presente no coração dos empregados (...) tendo em conta que poderá ser valorizado como um dos principais activos das organizações”* (Thomson; Tarodo, 2000: 23).

Já Stewart, define Capital Emocional como *“a capacidade de compreender a si mesmo e, por consequência, ser capaz de compreender ao outro. É o amadurecimento pessoal e este depende de experiências vivenciais: assumir riscos, tomar para si*

responsabilidades e ser capaz de analisar, de forma transparente e objectiva, os processos e seus resultados” (Stewart, 1998: 40).

1.4.13. Capital Organizacional

“O Capital Organizacional diz respeito ao investimento da empresa em sistemas ferramentas e filosofia de actuação que aglutina o fluxo de conhecimento através da organização e para fora dela, bem como os canais de abastecimento e de distribuição” (Edvinsson; Malone, 1999: 75).

Fazem parte do Capital Organizacional o Capital Inovação que se caracteriza pela capacidade de renovação e o seu resultado na forma de direitos comerciais protegidos, propriedade intelectual e outros activos intangíveis, assim como os processos utilizados para criar e colocar rapidamente no mercado novos produtos e serviços; e ainda o Capital de Processos que diz respeito aos processos de trabalho, técnicas e programas para os trabalhadores, que aumentem e fortaleçam a eficiência da produção ou da prestação de serviços (Edvinsson; Malone *apud* Câmara; Guerra; Rodrigues, 2007: 699).

O Capital Organizacional é um ramo do Capital Estrutural e *“pertence à organização com um todo”* (Stewart, 1999: 149).

“A gestão sistemática do Capital Intelectual cria um crescimento no valor dos accionistas. Entre outras coisas, isso é conseguido através de uma reciclagem contínua e de uma utilização criativa de conhecimento e experiência partilhados. Isto, por sua vez, exige a estruturação e delimitação de competências com a ajuda da tecnologia, descrições de processos, manuais, redes, etc., para garantir que a competência permaneça dentro da empresa quando os empregados regressarem a casa. Uma vez delimitadas, elas passam a fazer parte do Capital Estrutural da companhia ou, mais precisamente, do seu Capital Organizacional (...)” (Stewart, 1999: 149).

A utilização funcional do Capital Organizacional passa a ser um grande diferencial na vantagem competitiva das organizações. Todavia, como qualquer outro conjunto de activos, o saber só é eficaz se for utilizado dentro de uma estratégia capaz de alavancá-lo, focando-o nas possibilidades reais, nas condicionantes do mercado e nas necessidades dos stakeholders, principalmente clientes e colaboradores. O conhecimento organizacional sem meta pré-estabelecida torna-se disperso e pouco aproveitável.

“A chave de uma gestão das estruturas do conhecimento empresarial é recordar que o capital organizacional é, primeiro e antes de tudo, capital. Como qualquer outro capital pode ser analisado em termos de acções e de fluxos” (Stewart, 1999: 151).

1.4.14. Talento

O conceito de talento, está definido no Dicionário de Língua Portuguesa como o *“antigo peso e moeda de ouro dos gregos e romanos, disposições intelectuais, naturais ou adquiridas, que condicionam o êxito no domínio das artes, das letras, dos negócios, das relações humanas, etc. nível superior de certas capacidades particularmente estimadas; grande inteligência; engenho; agudeza de espírito; habilidade; pessoa de talento (...)”* (Costa; Melo, 1994). Este tema, é nos dias de hoje um dos cruciais na Gestão de Recursos Humanos, isto porque o talento tem um papel estratégico e singular na valorização do Capital Humano e porque ter talento é ter um papel importante na produção de intangíveis dentro de uma organização que acrescentam valor ao negócio e reforçam as vantagens competitivas.

Talento será um *“conjunto de habilidades de uma pessoa – os seus dons, habilidades, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, carácter, e impulsos inatos e também inclui a sua capacidade de aprender e desenvolver-se”* (Michaels; Handfield-Jones; Axelrod, 2002: 16). Podemos afirmar que o talento é contextual e é algo que simplesmente se reconhece quando se vê.

“Um profissional com talento é um profissional comprometido que põe em prática as suas capacidades para obter resultados superiores numa envolvente organizacional determinada” (Jericó *apud* Câmara; Guerra; Rodrigues, 2007: 702). Não há dúvida que o talento estará associado ao excelente desempenho de um indivíduo, embora muitas das vezes dentro as organizações existam pessoas que manifestam excelentes desempenhos mas não são consideradas um talento. O talento manifesta uma entrega no que se faz fora do comum, algo que permite uma performance excelente.

*“Segundo o pensamento Olímpico, a excelência humana não resulta apenas de uma boa acção. Há milhares de atletas que têm excelentes capacidades para uma acção única e todavia não chegam ao topo. Pelo contrário há muitos cujas capacidades físicas são menores e conseguem atingir excelentes resultados. A excelência da Performance Humana encontra-se numa perfeita conjugação entre uma **Paixão**, pelo que se faz, uma clara **Visão** do que se quer atingir e **Acção** adequada nesse sentido”* (Câmara; Guerra;

Rodrigues, 2007: 703). Desta forma entendemos o talento como a intercepção de uma boa Acção com a Paixão e a Visão.

1.4.15. Aprendizagem Organizacional

A Aprendizagem Organizacional ocorre quando uma empresa alarga a amplitude dos seus possíveis comportamentos ou conhecimentos. Para que a mesma ocorra, basta que uma das entidades organizacionais adquira conhecimento potencialmente útil para a organização e o coloque em prática. Em ambientes de negócios altamente mutáveis, as organizações terão de ser capazes de aprender para procederem à sua própria renovação. Por aprendizagem organizacional, entende-se *“a aquisição de novo conhecimento pelos actores organizacionais que são capazes e estão dispostos a aplicar esse conhecimento na tomada de decisões ou na influência de outras pessoas na organização”* (Miller *apud* Cunha *et al.*, 2006: 704).

Outra definição que talvez seja mais compaginável com os requisitos de desempenho e competitividade organizacional concebe a Aprendizagem Organizacional como *“o processo através do qual uma organização adquire continuamente novo conhecimento e se ajusta tendo em vista adaptar-se com sucesso às mudanças na envolvente interna e externa, e manter a sua existência e o seu desenvolvimento sustentáveis”* (Chen *apud* Cunha *et al.*, 2006: 704).

“Uma organização aprende se, através do processamento de informação, o âmbito dos seus comportamentos potenciais é alterado” (Huber *apud* Cunha *et al.*, 2006: 704).

“As organizações bem-sucedidas estão transformadas em verdadeiros centros de aprendizagem. Por essa razão, recebem o nome de organizações de aprendizagem. São organizações que aprendem por meio dos seus membros” (Chiavenato, 2003: 597).

Podemos afirmar com toda a certeza, que aprendizagem organizacional e individual se complementam entre si, isto porque aprendemos com os colegas de trabalho e eles conosco. Também aprendemos com os erros a que assistimos de forma a evita-los facto que contribui para a aprendizagem da organização. *“Uma organização que aprende é aquela que deliberadamente desenha e constrói a sua estrutura, cultura e estratégia, de forma a aumentar e a maximizar a possibilidade de ocorrer aprendizagem organizacional”* (Jones *apud* Cunha *et al.*, 2006: 705). A aprendizagem organizacional procura entender como se podem criar e desenvolver ambientes de processamento de

conhecimento no sistema social. É necessário melhorar a capacidade das organizações de maneira a que as mesmas aprendam eficazmente e de uma forma sustentada.

“A aprendizagem organizacional procura entender como se podem criar e desenvolver ambientes de processamento de conhecimento no sistema social” (Câmara; Guerra; Rodrigues, 2007: 647). *“Uma organização que aprende é aquela que deliberadamente desenha e constrói a sua estrutura, cultura e estratégia, de forma a aumentar e a maximizar a possibilidade de ocorrer aprendizagem organizacional”* (Jones *apud* Cunha *et al.*, 2006: 705).

1.4.16. Aprendizagem ao Longo da Vida

Ao longo dos últimos anos a abordagem dos problemas da formação, do emprego e do desemprego, tem ocupado um lugar de destaque na agenda internacional, em particular na União Europeia. A sociedade do conhecimento, bem como as tendências económicas e da sociedade em geral, como a globalização, a evolução das estruturas familiares, a evolução demográfica e o impacto da tecnologia digital, oferecem vantagens e colocam vários desafios potenciais para a União Europeia e os seus cidadãos (Neves, 2001: 249).

Estes podem beneficiar de um conjunto de novas oportunidades de comunicação e emprego. A aquisição contínua de conhecimentos e competências, é essencial para poder tirar partido dessas oportunidades e participar activamente na sociedade.

Paralelamente, a vantagem concorrencial depende cada vez mais dos investimentos em termos de capital humano. Por conseguinte, os conhecimentos e as competências, constituem um importante catalisador para o crescimento económico. Por outro lado, a sociedade do conhecimento acarreta riscos e incertezas consideráveis, na medida em que é passível de reforçar desigualdades e a exclusão social. De facto, existe um enorme nível de responsabilidade que decorre do papel que as políticas educativas desempenham na prevenção e atenuação da exclusão social. A promoção e o alargamento do acesso às oportunidades educativas tanto ao nível da formação inicial como da educação e formação ao longo da vida é um factor essencial na perspectiva do desenvolvimento económico e como garantia da coesão social (Neves, 2001: 249).

De uma forma geral, muita da nossa maneira de estar e de fazer as coisas, é aprendida, ou seja, significa que fazemos algo que antes não fazíamos ou que o fazíamos de forma diferente. *“Muito do nosso comportamento é aprendido. Aprendemos conteúdos relacionados com a forma de ser e estar, de modo a que o nosso convívio relacional se*

processe de uma forma apropriada. Trata-se de aprendizagens que ocorrem ao longo de toda a vida do indivíduo, muito embora seja mais intensa durante a sua fase de maturação (infância e adolescência) e nas quais numerosos agentes educativos estão envolvidos (família, escola, sociedade). Aprendemos conteúdos relacionados com o conhecimento que nos capacitam a entendermos o porquê e o como do funcionamento das coisas. (Neves, 2001: 249).

A aprendizagem ao longo da vida engloba a educação pré-escolar, os ensinamentos básico, secundário e superior, a formação inicial e contínua (formal e não formal), a educação e formação de adultos e todo um conjunto de outras actividades de formação não sistémicas, sem carácter formal ou institucionalizado, que facilitam a permanente actualização dos saberes e competências e o desenvolvimento de um espírito crítico e empreendedor potenciadores da cidadania activa, do reforço da inserção e coesão social e de uma melhor empregabilidade. Esta dura ao longo da vida dos indivíduos desde que nascem, até que morrem.

A ideia da formação ao longo da vida, num processo permanente de aprendizagem, significa que a formação nunca está terminada, que a aprendizagem é co-extensiva da vida das pessoas, e da actividade dos grupos e das sociedades ou seja, *“chama a atenção para o facto de a aprendizagem poder ocorrer em todas as dimensões das vidas das pessoas, em qualquer fase das mesmas. A ligação entre estes termos e a empregabilidade sustentável dos cidadãos europeus é notória, sendo a aprendizagem ao longo da vida entendida como um dos instrumentos mais importantes no contexto da estratégia europeia para o emprego”* (Cunha *et al.*, 2010: 387).

É necessária uma boa dose de optimismo e de tolerância para endossar o ponto de vista de que os conceitos de formação ao longo da vida têm, apesar de tudo, sobrevivido intactos. A ideia geral tem permanecido nas afirmações dos decisores políticos e também em muitos programas de educação e formação.

No entanto a sua conotação alterou-se profundamente sem nunca ter conseguido atingir em pleno os seus objectivos, o que de certa forma seria de esperar, considerando as mudanças no contexto político nas últimas décadas e a evolução das economias dos países desenvolvidos, no sentido de um modelo liberal. Mas mesmo assim, a questão não deixa de roçar o ouvido: aprendizagem ao longo da vida um conceito utópico? Só o tempo o dirá.

1.5. Vantagem Competitiva e Sucesso Empresarial

Num contexto competitivo, a obtenção de lucros ou rendas económicas, na terminologia financeira, resulta da capacidade de diferenciação de produtos ou da posse de uma estrutura de custos mais eficiente que a da concorrência. Uma nova empresa quando entra no mercado leva logo à partida uma situação de desvantagem, isto porque terá de competir com empresas já estabelecidas e com experiência no mercado e que à partida estarão dotadas de maior capacidade e recursos financeiros.

Neste sentido, será pertinente que estas empresas anulem ou minimizem essa desvantagem apresentando elementos de inovação pois todos nós sabemos que uma empresa cria uma Vantagem Competitiva quando percebe ou descobre novas e melhores maneiras de competir no mercado.

O Economista pioneiro que desenvolveu em grande parte este conceito foi Michael Porter e segundo o mesmo *“a unidade de análise básica para se compreender a competição é a indústria. A indústria (quer seja de produtos ou de serviços) é um grupo de competidores que produzem mercadorias ou serviços que competem directamente entre si”* (Porter, 1993: 43). Assim, a Vantagem Competitiva surge fundamentalmente do valor que uma determinada empresa consegue criar para os seus clientes e que ultrapassa os custos de produção. O termo valor aqui aplicado representa aquilo que os clientes estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço; um valor superior resulta da oferta de um produto ou serviço com características percebidas idênticas aos da concorrência mas por um preço mais baixo ou, alternativamente, da oferta de um produto ou serviço com benefícios superiores aos da concorrência que mais do que compensam um preço mais elevado.

Para ter uma Vantagem Competitiva as empresas terão de ter um desempenho *“superior à média do sector, através da criação de valor superior ao das outras empresas no mercado”* (Mateus; Mateus, 2002: 343). Ou seja, as Vantagens Competitivas não aparecem como que caídas do céu, mas resultam do esforço empenhado dos empresários, gestores, do pessoal que criam novos produtos, processos ou recombinações de ideias para aumentar a qualidade dos produtos ou serviços já existentes, fazendo aquilo a que chamamos criação de valor.

Porter afirma que *“há dois tipos básicos de vantagem competitiva: menor custo e diferenciação. O menor custo é a capacidade de uma empresa de projectar, produzir e comercializar um produto comparável com mais eficiência do que seus competidores. (...)”*

A diferenciação é a capacidade de proporcionar ao comprador um valor excepcional e superior, em termos de qualidade de produto, características especiais o serviços de assistência” (Porter, 1993: 48). A Vantagem Competitiva irá derivar da forma como as empresas se organizam e realizam as suas actividades. Estas “(...) criam valor para os seus compradores pelo desempenho dessas actividades. O valor criado por uma empresa é medido pelo que os compradores se dispõem a pagar pelo seu produto ou serviço” (Porter, 1993: 48).

Assim, para que uma empresa obtenha Vantagem Competitiva sobre empresas concorrentes, terá que proporcionar valor comparável ao seu cliente, desempenhando as suas actividades de forma mais eficiente que os seus concorrentes (menor custo), ou então desempenhar as mesmas actividades de forma tão excepcional de forma a criar mais valor para o comprador obtendo preço superior.

Numa realidade económica onde as mutações na envolvente são uma constante obriga a que o tecido empresarial encare o sucesso numa nova perspectiva. Perante um contexto de mudança acelerada, o que é eficácia e Sucesso Empresarial, no curto prazo, poderá transformar-se a médio ou longo prazo, em insucesso. *“Todas as empresas ambicionam alcançar o sucesso, na forma de maiores vendas, resultados acrescidos ou cotações bolsistas mais elevadas. Para esse efeito, procuram adoptar estratégias que proporcionem aos seus clientes mais valor que a concorrência, aproveitando todas as potencialidades dos recursos à sua disposição” (Freire, 1997: 17).*

Neste contexto, o Sucesso Empresarial resulta *“de um processo de adaptação da empresa às mutações do meio, que lhe permite atingir de forma continuada os objectivos estratégicos estabelecidos” (Câmara; Guerra; Rodrigues, 2007: 40).* Esta definição pressupõe que o Sucesso Empresarial seja entendido como um processo com diversos estádios e não apenas como um ponto de chegada.

Segundo Adriano Freire (1997: 20) a definição de Sucesso Empresarial não é consensual, e para melhor se compreender este conceito e os factores determinantes do êxito sustentado será necessário clarificar alguns critérios que são aceites pela generalidade dos gestores. Assim, o Sucesso Empresarial é reconhecido quando existe:

- **Sobrevivência a longo prazo** que se traduz na continuidade operacional com independência estratégica;
- **Crescimento sustentado** através da evolução positiva das vendas, activos, capitais próprios e valor da empresa ao longo do tempo;

- **Rentabilidade adequada** com a obtenção de um nível de retorno compatível com a realização dos investimentos, a remuneração dos trabalhadores e a retribuição aos accionistas;
- **Capacidade de Inovação** através da adaptação flexível à evolução dos mercados e permanente geração de novos processos, produtos e serviços.

Para o mesmo autor, muitas empresas limitam-se a produzir e a vender, bons produtos ou serviços aos seus clientes sem terem uma estratégia bem definida. Algumas empresas de grande sucesso internacional nasceram mesmo de simples projectos dos seus fundadores sem quaisquer preocupações de natureza estratégica. Ainda assim, todas as empresas bem sucedidas passam por períodos de crise, devido a não se terem adaptado correctamente à evolução do meio envolvente (Freire, 1997: 21).

Para avaliar o desempenho da organização nos critérios básicos do Sucesso Empresarial, é conveniente utilizar tanto medidas quantitativas como qualitativas. As medidas quantitativas podem incluir a rentabilidade dos capitais próprios, o crescimento das vendas, o valor da empresa ou a percentagem das vendas de novos produtos nas vendas totais de cada ano. Quanto às medidas qualitativas podem estar incluídos inquéritos aos consumidores, opiniões de analistas financeiros ou até a simples avaliação do grau de satisfação laboral dos membros da empresa (Freire, 1997: 20-21).

Muitos estudos têm sido dedicados à identificação de factores de sucesso de novas empresas. No entanto, quando os relatórios em causa são estudados cuidadosamente, torna-se claro que os resultados são muito menos simples do que se poderia esperar. Certamente, muitos factores explicativos foram identificados, mas diferentes autores frequentemente chegam a resultados diferentes. Como consequência, tirar conclusões gerais dos diferentes resultados de vários investigadores está longe de ser fácil. Embora a maioria deles use os mesmos factores, a importância que atribuem a eles muitas vezes difere marcadamente. A razão pode estar na diferença de foco: alguns lidam com novas empresas, outros com novos empreendedores. Alguns pesquisadores concentram-se em sectores específicos, outros incluem uma escala muito mais ampla de actividades e como consequência em diferentes contextos competitivos (Schutjens; Wever, 2000: 136).

O conceito de Sucesso é muitas vezes caracterizado de maneiras bastante diferentes. Frequentemente o que caracteriza o sucesso de novas empresas é o lucro, ou o retorno sobre o investimento. Posteriormente caracteriza-se também pela criação de valor,

pelo crescimento do volume de negócios, ou pelo número de funcionários.

A ligação entre o valor acrescentado, o crescimento do número de trabalhadores ou o volume de negócios de um lado e de sucesso empresarial de outro, não é tão simples como parece (Schutjens; Wever, 2000: 136).

Os pontos fortes e fracos das novas empresas são os mesmos que os das empresas (Cooper *apud* Schutjens; Wever, 2000: 137). Para o mesmo autor, a experiência relevante contribui em certa medida para o sucesso. Já outros autores afirmam que o empreendedorismo específico ou a experiência de gestão é uma condição clara para o sucesso (Cooper; Stuart *apud* Schutjens; Wever, 2000: 138). Investigadores norte-americanos, afirmam que o sucesso de uma empresa depende do tipo de empresário. Para diferenciar tipos de empresários eles frequentemente usam complexos modelos psicológicos.

As características da empresa e as suas actividades económicas também podem afectar o sucesso. De acordo com a abordagem de ecologia organizacional, as características específicas de fundação (tamanho, a presença de um parceiro de negócios, o capital inicial) irá determinar o crescimento da empresa no futuro (Stinchcombe; Bruderl *apud* Schutjens; Wever, 2000: 139).

No que diz respeito ao tamanho alguns autores apontam para economias de escala em grandes empresas que podem aumentar o sucesso, enquanto outros questionam esse efeito. Muitos investigadores encontram uma relação positiva entre o tamanho e o sucesso de novas empresas.

A competitividade e o sucesso das novas empresas estão altamente relacionados com o tipo de actividade. Alguns sectores, podem ser caracterizados por uma concorrência quase perfeita ao passo que outros permitem a diferenciação de produto ou de mercado que pode aumentar a rentabilidade e até mesmo o sucesso. No reino da organização industrial a ênfase é colocada sobre a variação das condições de mercado em sectores específicos da economia. Em geral, os factores causais que são considerados incentivos ou obstáculos ao crescimento são: os lucros, o crescimento do mercado, o custo de capital, as economias de escala, bem como o comportamento das empresas que competem em relação ao excesso de capacidade e estratégia de preços (Siegfried *apud* Schutjens; Wever, 2000: 139).

Em termos gerais o nível de concentração do mercado relaciona-se com as possibilidades da rescisão de empresas. Investigadores estudam as características do mercado e têm examinado a relação entre diversos factores de mercado e o sucesso da

empresa. Eles mencionam limiares de dinamismo, estrutura competitiva, a heterogeneidade do produto, e o crescimento do mercado. Também factores acidentais que estão além da influência do empresário e da empresa como greves e calamidades que podem ter um efeito sobre a sobrevivência, o sucesso e o fracasso da empresa (Schutjens; Wever, 2000: 140).

Mas vejamos a seguinte tabela resumo que estabelece algumas medidas de sucesso empresarial:

Tabela 1- Medidas de Sucesso Empresarial

Medida de Sucesso	Conceito	Autor
Produtividade	Quantidade de produção por unidade de trabalho ou produção por unidade da totalidade dos factores	Costa (1993) Gago <i>et al.</i> (2003) Samuelson, Nordhaus (2005) Nunes (2009).
Volume de Negócios	Corresponde ao valor líquido das vendas e prestações de serviços, ilíquido de IVA e demais impostos directamente relacionados com essas operações	Kotler (2000)
Lucro	Representa o montante que uma empresa pode pagar em dividendos aos seus proprietários, reinvestir ou aplicar em investimentos financeiros	Guerreiro (1991) Smith <i>apud</i> Guerreiro (1991) Chang <i>apud</i> Guerreiro (1991) Samuelson, Nordhaus (2005)
Dividendos	Corresponde à fracção dos lucros de uma empresa com acções cotadas em Bolsa que é distribuída aos seus accionistas	Nunes (2009)
Intensidade da Concorrência	Força da concorrência entre empresas dentro do mercado	Santos (1990) Chamanski, Waag (2001)
Dinamismo Ambiental	Elevado ritmo de mudanças no interior da empresa	McArthur, Nystrom (1991) Li, Simerly (1998) Zahra, Bogner (2000) Chiavenato (2000) Andersen (2005)
Heterogeneidade Ambiental	Diversidade e complexidade do ambiente externo da empresa	Forman (1995) Zahra, Bogner (2000) Chiavenato (2000)

Internacionalização	Processo de adaptação das operações da empresa aos ambientes internacionais	Bloodgood, Sapienza, Almeida (1996) Calof, Beamish (1995) Meyer (1996) Freire (1997)
Estratégia de baixo custo	Medida em que uma empresa utiliza as vantagens de custo como uma fonte de vantagem competitiva	Bloodgood, Sapienza, Almeida (1996) Kotler (2000) Valls (2008) Cavagnoli (2009)
Taxa de Crescimento no mercado	Subida das vendas da empresa no mercado onde se encontra	Bloodgood, Sapienza, Almeida (1996) Lee, Lee, Pennings (2001)
Quota de Mercado	Variedade de clientes e segmento de clientes sua distribuição geográfica e o número de produtos	Li (2001) Marino, De Noble (1997) Lambin (2000)
Intensidade de Marketing	Medida em que a empresa procura uma estratégia com base em esforços de marketing exclusivos	Lindon (1997) Li (2001)
Inovação do Produto	Grau de capacidade das empresas desenvolverem e introduzirem novos produtos no mercado	Cooper (1981) Booz, Alen, Hamilton (1982) Edgett, Shipley, Forbes (1992) Lambin (2000) Li (2001)
Experiência Empresarial	Experiência em empresas e mercados	Marino, De Noble (1997)
Experiência de Marketing	Experiência em políticas de gestão de marketing	McGee, Dowling, Megginson (1995) Marino, De Noble (1997)
Recursos Financeiros	Nível de activos financeiros na empresa	Robinson, McDougall (2001)
Idade da empresa	Número de anos de existência da empresa	Zahra <i>et al.</i> (2003)
Tamanho da empresa	Número de funcionários da empresa	Zahra <i>et al.</i> (2003)
Tipo de empresa	Tipo de propriedade de uma empresa	Zahra <i>et al.</i> (2003)
Apoio Financeiro não governamental	Patrocínio Financeiro de institutos comerciais	Lee, Lee, Pennings (2001)
Protecção de Patentes	Disponibilização de patentes para protecção de tecnologia, produtos e processos	Marino, De Noble (1997) Carlton, Perloff (1999) Rivette, Kline (2000) Andrez (2002)
Integração na cadeia de valores	Cooperação da empresa entre os diferentes níveis da cadeia de valores	Porter (1990) McDougall <i>et al.</i> (1994) George <i>et al.</i> (2001) George, Zahra, Wood (2002) Borinelli (2006)

Fonte: Michael Song *et al.*, p. 22 (adaptado)

1.6. Reflexão

A gestão de uma organização é uma tarefa que exige grandes responsabilidades, pois o êxito desta está relacionado com o bom desempenho administrativo dos empresários. Se noutros tempos a figura do bom empresário estava associada àquele profissional capaz de tomar as melhores decisões sozinho e fazer com que estas fossem cumpridas, hoje em dia, o que se observa é uma mudança nesta concepção. Actualmente, o trabalho dentro das organizações é desenvolvido por equipas multidisciplinares, formadas por pessoas que, de formas distintas, contribuem para o seu resultado final. Sendo assim, a administração moderna não pode ser uma administração centralizadora, deve sim ser uma administração participativa, na qual o empresário se deve comportar como um maestro, conduzindo a sua equipa na direcção dos objectivos da empresa.

O empresário da actualidade deve ser capaz de obter resultados através da tomada de decisões e da delegação de poderes, inserindo os subordinados neste processo (Kelly; Jenks, 1986: 59). O mesmo, não é aquele que apenas toma as decisões, mas principalmente aquele que as faz valer. O trabalhador deverá ter dentro de si um forte impulso de fazer o melhor, de trabalhar orientado pela visão de futuro da empresa, de ter um desempenho positivo, de colocar em prática os seus potenciais. Para que isto se manifeste plenamente, os empresários devem abrir esse espaço e dar poder decisório, num processo administrado e gradativo. Lembrando-se que a delegação de tarefas e poderes pode funcionar como uma forma de reconhecimento do valor dos funcionários e, portanto, como estímulo à realização da sua actividade de forma plena. É possível perceber que esta pode servir ainda para o desenvolvimento de aptidões específicas dos subordinados, dando-lhes oportunidade para o desenvolvimento profissional, para o aumento do grau de iniciativa da equipa e estímulo dos liderados a assumir maiores responsabilidades, e ainda para o aumento da criatividade e inovação a partir das contribuições individuais de cada um.

A partir do momento em que o empresário aprende a partilhar informações estratégicas e confiar tarefas importantes, há mais tempo para procurar o aperfeiçoamento e obter maior disponibilidade para a execução de tarefas inerentes à sua posição tais como a reflexão, o planeamento, a coordenação, a avaliação, a deliberação a criatividade, uma vez que a distribuição das actividades entre diversas pessoas reduz a pressão de tarefas rotineiras que exigem menos a sua intervenção directa.

O empresário deve estar sempre preocupado com os resultados da sua empresa. Terá que ter em conta que resultados positivos irão resultar no sucesso da organização,

resultados negativos poderão originar diversos problemas. Por isto o mesmo deve procurar bons resultados, porque eles serão o reflexo da sua administração. A estratégia de uma organização é levada a cabo por meio da acção empresarial, que para ser eficaz, precisa ser planeada, organizada, dirigida e controlada (Chiavenato, 2000: 56). Quando estes processos não são trabalhados correctamente dentro de uma organização, há um grande risco dela entrar numa crise.

Efectivamente acredita-se que, é o ambiente externo, como a taxa de juros, as pressões da concorrência ou uma política adoptada de maneira incorrecta que levará a uma crise da empresa, embora muitas das vezes as crises sejam provocadas por factores internos, como por exemplo, a falta de diálogo entre empresário e colaboradores. Isto porque em muitos casos, ou seja, em muitas empresas a figura do Gestor, do Economista, do Contabilista ou dos colaboradores em geral aparecem apenas para “embelezar” organigramas. A tomada de decisão muitas vezes não depende do diálogo ou troca de ideias entre empresário e colaboradores, mas sim daquilo que o empresário acha que deve ser feito, levando a erros muitas vezes incontornáveis. Observando estes pontos podemos chegar à conclusão que uma má gestão por parte do empresário pode ser um grande problema para a sobrevivência da sua empresa, podendo levá-la a uma crise ou até mesmo a uma falência total. Por isso o bom empresário será aquele que sabe observar estes pontos e trabalhar uma boa delegação visando sempre o sucesso da organização.

Capítulo II - Teorias Explicativas da Vantagem Competitiva e do Sucesso Empresarial

2.1. Taylor e a organização científica do trabalho

A paternidade da gestão moderna tem sido comumente atribuída a Frederick Taylor, que exerceu sobre a disciplina uma influência tutelar. Revelador dessa influência é o facto de o livro do autor *The Principles of Scientific Management* ter sido considerado por uma amostra de académicos americanos o livro mais importante da Gestão do século XX (Cunha; Rego; Cardoso, 2007: 102). Quando escreveu esta obra Taylor pretendia ilustrar as perdas relacionadas com a ineficiência em geral e, particularmente, com o desperdício do esforço humano; mostrar como a resolução dessa ineficiência radica na aplicação dos princípios da gestão sistemática, e não na procura de trabalhadores extraordinários; e argumentar como a melhor gestão é aquela que se baseia num conjunto claro de princípios, e não na prática discricionária (Cunha; Rego; Cardoso, 2007: 102).

“A maior contribuição do Taylorismo consistiu em demonstrar que a chave da produtividade é o conhecimento e não o esforço” (Cunha; Rego; Cardoso, 2007: 105).

Segundo Frederick Taylor, o principal objectivo das Organizações é assegurar ao empregador e a cada colaborador a prosperidade máxima. *“Esta não consiste apenas em obter lucros para a empresa e para o patrão mas, também, a optimização e um desenvolvimento integral que possibilite uma prosperidade permanente”* (Câmara; Guerra; Rodrigues, 2007: 82). Assim, para o colaborador, esta prosperidade não se manifestará só num salário elevado, mas também num meio de obter o rendimento máximo, de forma a fazer o melhor possível, num trabalho adaptado às suas capacidades naturais (Câmara; Guerra; Rodrigues, 2007: 82).

Relativamente à organização do trabalho, Taylor advogou quatro grandes princípios, apurados ao longo de anos de experimentação nas empresas onde trabalhou (Câmara; Guerra; Rodrigues, 2007: 82):

- Cabe aos gestores assumir toda a reflexão relativa à planificação e a concepção do trabalho, deixando a cargo do trabalhador a sua execução. Há que repartir as responsabilidades e as tarefas entre operários e direcção, ficando a cargo da última tudo o que ultrapassa a competência dos primeiros;

- É necessário recorrer a metodologias científicas para determinar qual o método eficaz de efectuar o trabalho, preparando as tarefas do trabalhador, indicando-lhe a forma exacta de a desempenhar;
- Há que especificar e formar o trabalhador para este trabalhar eficazmente, ou seja especializar o mesmo de modo a que este execute o seu trabalho de ma forma predeterminada;
- Supervisionar o desempenho do trabalhador é uma condição essencial para assegurar que o mesmo utiliza os métodos apropriados e que os resultados são os desejados. Ou seja, é necessário seguir de perto cada homem para garantir que o trabalho é bem feito, segundo os objectivos propostos.

“Taylor acreditava que a chave para o sucesso organizacional consistia na cooperação e compatibilização dos interesses dos empregadores e dos empregados e que estas dependiam, exclusivamente, da descoberta da melhor forma de executar as tarefas, da determinação do ritmo de produção mais adequado, da formação e treino dos trabalhadores e da implementação de um sistema de recompensas e incentivos adequado, em função da produtividade” (Santos, 2008: 58). Para além disso, defendia também a adopção da máxima especialização por acreditar que esta era indispensável ao aumento da eficiência e da produtividade do trabalho (Santos, 2008: 58).

Estes princípios pressupõem uma legitimidade da gestão pela análise científica, o que origina uma distinção clara entre a concepção, que domina os princípios científicos, e a execução. A análise científica e minuciosa da tarefa e dos seus tempos de execução obriga a um forte controlo e supervisão. Esta racionalização da organização do trabalho procura uma melhor forma (*the one best way*) de gerir internamente uma organização (Câmara; Guerra; Rodrigues, 2007: 83).

Tomando os seres humanos como movidos pelo desejo de obterem o máximo de ganhos monetários com o mínimo esforço, Taylor idealizou um sistema que alegadamente, agradaria aos patrões e aos trabalhadores. A transformação dos trabalhadores em corpos dóceis incorporados numa maquinaria perfeita constituiria uma solução vantajosa para ambas as partes. Todavia, a sua visão de um sistema mutuamente proveitoso revelou-se ingénua e a oposição veio de ambos os lados. Os trabalhadores viram o seu poder reduzido pela fragmentação do trabalho e aos patrões desagradou a redução significativa dos

efectivos das fábricas e como consequência o esvaziamento do poder de compra de clientes valiosos (Cunha; Rego; Cardoso, 2007: 117).

2.2. Max Weber e a Burocracia

A teoria burocrática, foi elaborada pelo alemão Max Weber que apresenta um modelo de administração das organizações baseado numa autoridade racional legal assente em regras que legitimam o poder pela autoridade. A definição de regras e procedimentos burocráticos são a base para um bom funcionamento das organizações. Segundo este autor existem três tipos de autoridade (Câmara; Guerra; Rodrigues, 2007: 85):

- **Autoridade Racional legal**, baseada na crença da legalidade de regras normativas e no direito de quem, ao abrigo das mesmas, impõe a sua autoridade;
- **Autoridade Tradicional**, baseada no estabelecimento de crenças na santidade que têm origem na tradição e no desenvolvimento dos povos e que legitima a autoridade dos que actuam ao abrigo destes pressupostos;
- **Autoridade Carismática**, baseada na devoção a um específico e excepcional acto de heroísmo, ou a um carácter exemplar de uma pessoa, o que lhe legitima autoridade.

Embora tenha adquirido uma conotação negativa, por vezes até pejorativa, a burocracia foi conceptualizada como uma forma racional de organização. Talvez por isso, a estrutura organizacional burocrática é aquela que ainda predomina na maioria das organizações contemporâneas. Weber teorizou sobre um processo gradual e emergente de organização de trabalho, que se baseava em duas faces complementares, a competência no exercício da função e o respeito por um sistema disciplinar explícito (Cunha; Rego; Cardoso, 2007: 133).

Weber alegava que a administração burocrática significava fundamentalmente o exercício do controlo com base no conhecimento e que esta forma de administração suscitaria um conjunto de vantagens, decorrentes do facto de a autoridade na burocracia ser racional, isto é, associada a um conjunto de regras discursivas analisáveis, e não resultantes do carisma ou da tradição (Cunha; Rego; Cardoso, 2007: 133).

A pedra basilar da organização burocrática assenta na ideia de que as funções na organização eficiente são executadas por burocratas. É uma teoria que se baseia num sistema de autoridade assente na capacidade profissional para avaliar códigos abstractos e

racionalizados sendo que essa autoridade é exercida de modo impessoal e baseado em regras e procedimentos formais escritos. A relação de emprego presume uma carreira de trabalho a tempo inteiro, a separação do trabalho da vida privada, e a compensação salarial pelo trabalho executado de acordo com as normas e regras. A imagem daqui emergente é, por conseguinte, a de um sistema quase mecânico onde o trabalho é racionalmente dividido. As partes do sistema estão bem definidas pois cada pessoa conhece a parcela de autoridade e responsabilidade que lhe cabe; as decisões são tomadas de acordo com regras e não por via de nepotismos ou favoritismos; a selecção das pessoas para os cargos rege-se por critérios de competência e capacidade; as funções são executadas por profissionais especializados e competentes; a autoridade é determinada e exercida por um esquema hierárquico claro e a estrutura é mantida independentemente das pessoas que ocupam os cargos (Cunha; Rego; Cardoso, 2007: 133).

Uma das principais características da Teoria da Burocracia é a sua pretensão em assegurar uma completa previsibilidade do comportamento e funcionamento da organização, entendida como indispensável à maximização da sua eficiência (Chiavenato *apud* Santos, 2008: 66).

A despersonalização das organizações e a impessoalidade do relacionamento que esta teoria promove, pontuada pela ênfase da hierarquia de autoridade, normalmente acompanhada pela exibição de sinais exteriores de autoridade, tende a reflectir-se num clima organizacional excessivamente formal, redutor, tenso e desmotivador da iniciativa, originalidade e criatividade individuais (Santos, 2008: 67).

2.3. A Teoria Económica Neoclássica

Até aos anos 70, a explicação que podíamos encontrar sobre o comportamento económico das organizações encontrava-se predominantemente na economia neoclássica. Na realidade, segundo esta teoria a Vantagem Competitiva é sinónimo de resultados consistentemente superiores à média, seja por uma imperfeição temporária do funcionamento dos mercados ou por um acidente excepcional. O poder das forças da concorrência, dirigido pela mão invisível dos mercados, tende a corroer todo o lucro acima da média por meio de mecanismos de fluxo livre de capitais à procura do lucro máximo (Vasconcelos; Cyrino, 2000: 21-22). Segundo Vasconcelos e Cyrino, falta à microeconomia ortodoxa uma teoria da empresa como um fenómeno colectivo e esta não é

tratada como uma instituição mas como um actor individual sem nenhuma autonomia que responda racionalmente e passivamente às mudanças no ambiente.

Esta teoria é baseada em premissas de equilíbrio certeza e racionalidade perfeita que resultam num tipo de análise estática do processo de decisão focalizando a maximização da função objectivo num momento específico, dado os processos tecnológicos e o preço dos factores e dos produtos. Os limites práticos à conversão de recursos, a especificidade de activos, as particularidades tecnológicas e o conceito de interacção organizacional não têm nenhum espaço nesse modelo. Esses problemas representam um dos maiores obstáculos à aplicabilidade estratégica dos modelos de análise económica (Teece *apud* Vasconcelos; Cyrino, 2000: 22).

Uma parte importante da estratégia empresarial focaliza-se justamente no longo prazo, em que as características dinâmicas, as inter-relações entre as decisões, a mudança e a incerteza devem ser tratadas como fenómenos essenciais, e não como imperfeições capazes de ameaçar a elegância matemática dos modelos econométricos. Assim, a própria noção de estratégia é estranha aos preceitos da economia neoclássica, em que as decisões das empresas se concentram na alocação de recursos fungíveis entre alternativas finitas e conhecidas. A tecnologia e o *know-how* são dados, e a sua difusão faz-se de uma maneira perfeitamente fluida. Nesse sentido, as ideias de estratégia, antecipação e planeamento são desnecessárias e até mesmo disfuncionais (Vasconcelos; Cyrino, 2000: 22).

A partir dos anos 70, aparecem diversas correntes de pensamento económico que tratam a questão da Vantagem Competitiva utilizando abordagens conceituais diferentes. Algumas das correntes contemporâneas não colocam verdadeiramente a questão das estratégias empresariais no centro das suas preocupações (Vasconcelos; Cyrino, 2000: 22). As teorias que tratam da questão da Vantagem Competitiva podem ser divididas em dois eixos principais. O primeiro eixo classifica os estudos segundo a sua concepção e divide-se em teorias que consideram a Vantagem Competitiva como atributo de posicionamento, exterior à organização, que deriva da estrutura do mercado, da dinâmica da concorrência e do mercado e as que consideram o desempenho superior como fenómeno decorrente primariamente de características internas da organização (Vasconcelos; Cyrino, 2000: 22).

A segunda dimensão discrimina as abordagens segundo as suas premissas sobre a concorrência. Uma parte dos investigadores possuem uma visão estrutural, essencialmente estática da concorrência, fundada na noção de equilíbrio económico e outra parte enfoca os

aspectos dinâmicos e mutáveis da concorrência, acentuando fenômenos como inovação, descontinuidade e desequilíbrio (Vasconcelos; Cyrino, 2000: 22).

2.4. A Liderança como factor de Sucesso Empresarial

Desde há muito que a liderança nas organizações gera grande interesse entre os cientistas. Todavia, no início dos anos 80, este tópico sofreu alguma desvitalização. Houve mesmo quem preconizasse que o conceito fosse abandonado, mas a proposta foi inconsequente devido ao entusiasmo que o tema sempre suscitou e à concepção generalizada de que a liderança é uma condição de sucesso nas organizações (Cunha *et al.*, 2006: 332).

A liderança constitui um dos temas privilegiados pela Teoria das Relações Humanas, tendo sido desenvolvidas dezenas de teorias sobre liderança. O desempenho da empresa é influenciado pelas competências dos seus funcionários. A competência humana aliada a outros recursos empresariais dá origem e sustentação à competência empresarial.

Assim, a participação dos funcionários no processo de gestão de competências expõe as suas expectativas, motivações e também, percepções a respeito do seu superior e da estratégia de negócios da empresa é fundamental para o sucesso empresarial. A liderança pode ser definida como *“o processo através do qual uma pessoa, em determinado contexto, exerce influência sobre outras, no sentido de assegurar que estas assumem determinados comportamentos, em ordem à consecução de determinados objectivos”* (Santos, 2008:75).

Para fazer uma empresa ou um departamento produzir resultados, o empresário deverá desempenhar muitas funções. Entre elas sobressaem a liderança e o uso adequado de incentivos para obter motivação. Ou seja, o empresário precisa de conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é liderar (Chiavenato, 1994: 526).

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um dos seus departamentos sendo essencial em todas as demais funções da administração. A mesma deve ser considerada em função dos relacionamentos que existem entre as pessoas numa determinada estrutura social e não pelo exame de uma série de traços individuais (Gibb *apud* Chiavenato, 1994: 526).

As mudanças das relações com clientes, fornecedores e colaboradores, inovações de processos, inovações tecnológicas, flexibilidade dos processos, necessidade de redução de custo, maior capacidade criativa, presença da ética nas relações, visão do negócio,

necessidade de planos estratégicos mais sofisticados e a diminuição de hierarquias tornaram-se as chaves do sucesso organizacional, mas para que essas implementações sejam possíveis os administradores têm que agir como líderes e abandonar o modelo de administração pelo temor (Oliveira, 2007: 1).

O que está a acontecer actualmente é que muitos administradores estão apenas a administrar esquecendo-se de que é preciso também liderar. E, para diferenciar os administradores líderes dos administradores que apenas gerem, é preciso entender que os líderes são aqueles capazes de contagiar as pessoas através de seu carisma e criatividade e conduzi-las às mudanças necessárias, reduzindo ao máximo os impactos da mudança. Os gestores são aqueles que fazem com que as organizações mantenham a sua identidade, mantendo o bom funcionamento do sistema, fazendo as coisas ocorrerem dentro do prazo certo (Bergamini *apud* Oliveira, 2007: 1).

O sucesso das empresas já não está apenas ligado à qualidade dos seus produtos, ao domínio dos seus processos e à sua organização, mas sim à capacidade dos colaboradores para trabalharem nesse novo universo. Isso significa uma elevada capacidade da parte das direcções, para fazerem compreender e aceitar essas novas formas de trabalhar (Duluc, 2000: 34). Qualquer líder centrado na acção deve concentrar-se no que motiva os membros da equipa. O papel dos líderes é criar o ambiente em que as pessoas se sintam livres para experimentar, exprimir-se com franqueza, tentar novas coisas. Ainda mais importante, o seu papel é construir o espaço, remover obstáculos e permitir que os colaboradores façam o seu trabalho. Um dos objectos primordiais dos líderes deveria ser o de libertar os talentos de cada pessoa para benefício delas próprias e da empresa como um todo (Bartlett; Ghoshal *apud* Rego; Cunha, 2004: 13).

O comportamento dos sujeitos implica que o líder adopte um estilo de liderança específico, adequado às características desse grupo. Pelo processo de influência, o líder pode alterar o comportamento dos sujeitos, de modo intencional, através das estratégias que utiliza para impor o seu domínio e ascendência. É pois importante que o líder se relacione com todos os elementos do grupo que lidera (Bento; Caseiro, 2007: 5). O comportamento da liderança engloba diversas funções relacionadas com o estruturar, distribuir funções, orientar, coordenar, controlar, motivar, elogiar, punir, reforçar, entre outras. Contudo, o fundamental baseia-se no direccionar o grupo para metas específicas.

A tarefa mais importante para um líder é desenvolver uma ideia clara de quem ele é e, qual a sua posição, e usar esta percepção para identificar os problemas do seu sector de

modo a resolve-los. Os próprios líderes devem, portanto, identificar os problemas a serem resolvidos e arranjar as suas próprias soluções. Devendo mobilizar os seus funcionários, colegas, superiores e pessoas fora da empresa, para produzir os resultados desejados (Bento; Caseiro, 2007: 5).

Ainda, para Bento e Caseiro (2007: 5), é desnecessário dizer que os líderes devem trabalhar dentro das políticas e directrizes das suas empresas, porém, a ausência de uma política objectiva e clara não é desculpa para não se fazer nada. O líder de hoje investiga dentro da organização quando se vê à frente a um problema mal definido, ele próprio decide o que deve fazer e toma a iniciativa de agir de acordo com as suas convicções. O líder de hoje não é simplesmente a pessoa responsável pela execução da instrução que vem de cima. O papel é mais dinâmico e autónomo. É mais propriamente de administrador de departamento. Somente quando todos os gestores da organização agirem desta forma, consolidando uma estrutura em que os problemas de todos os sectores são superados, é que a organização poderá responder a um ambiente constantemente em mutação, abrindo um novo caminho, onde ela mesmo se transforma e cresce.

A essência do líder está na sua própria autonomia. Ele mostra o seu verdadeiro valor quando age de acordo com as convicções e, então, aceita os resultados das suas acções, assim, a chave da liderança verdadeiramente eficaz reside no domínio de uma vasta gama de técnicas, desde os processos de implementação e administração até ao levar os outros a alcançar qualidades superiores.

A existência da liderança numa empresa é um dos componentes fundamentais para que esta tenha sucesso. Porém, o líder deve possuir algumas características específicas e, proporcionar um alto nível comunicativo na empresa de modo a que, os colaboradores se possam sentir úteis no processo do desenvolvimento da empresa e, conseqüentemente, aumentam o nível de desempenho na execução de tarefas. As empresas são obrigadas a uma grande ginástica para responderem às novas tendências do mercado, à evolução da competitividade, à globalização, entre outros (Câmara *et al.*, 2007: 46).

A gestão empresarial actual impõe que as pessoas tenham grande capacidade de adaptação a novos contextos de trabalho, a novos negócios, às novas responsabilidades, a novas funções que permitam responder de forma rápida e eficiente ao meio, respeitando a identidade própria da empresa em que se inserem. A diferença entre sucesso e insucesso empresarial está portanto, na capacidade da empresa responder ou não de forma pronta e

eficaz, as mutações do meio. Todavia, a rapidez e eficácia de resposta dependem da mobilidade interna dos Recursos Humanos (Câmara *et al.*, 2007: 47).

O sucesso da liderança tende a radicar em líderes com espírito empenhado que actuam de acordo com os seus ideais, denotam disponibilidade para aprender, acolhem respeitosamente as críticas e contributos dos seus colaboradores. Assim, a liderança contribui para o sucesso empresarial quando, o líder for capaz de adaptar ao ambiente de trabalho e, às competitividades do mercado em que está inserido estando apto a novas mudanças que possam surgir.

2.5. A Estrutura do Mercado: O Cenário da Concorrência

Um dos modelos conceituais mais difundidos para análise da Vantagem Competitiva é o modelo da nova organização industrial que se apoia nos trabalhos pioneiros de Edward Mason e Joe Bain sobre a estrutura do mercado que ficou conhecido como *Structure, Conduct, Performance* ou seja Estrutura, Comportamento, Desempenho. De acordo com esta tendência, o desempenho das empresas industriais em particular depende do comportamento adoptado por compradores e vendedores no que toca à fixação de preços, níveis de cooperação tácita e competição, políticas de pesquisa e desenvolvimento, publicidade, investimento entre outros. Por sua vez o comportamento é definido pela estrutura do mercado, caracterizada pelo número e pelo tamanho relativo de concorrentes, compradores e vendedores, pelo grau de diferenciação dos produtos, pela existência de barreiras de entrada de novas empresas e ainda pelo grau de integração vertical existente (Vasconcelos; Cyrino, 2000: 23).

De salientar que os trabalhos de Mason e Bain visavam explicar e analisar o lucro dos oligopólios com o objectivo de implantar políticas de promoção de concorrência. Para estes dois investigadores, o poder dos monopólios e dos oligopólios representavam uma ameaça à sociedade e ao seu equilíbrio económico. Já trabalhos neo-estruturalistas desenvolvidos por Michael Porter, utilizaram o modelo básico de Mason e Bain para a formulação de estratégias de empresas utilizando o poder dos monopólios em favor das empresas, em detrimento de uma perspectiva de regulamentação governamental (Vasconcelos; Cyrino, 2000: 23).

A análise inicial de Porter sobre a Vantagem Competitiva acentua alguns elementos característicos da nova organização industrial. Em primeiro lugar, Porter compartilha com o modelo de Mason e Bain a mesma unidade de análise do mercado e não da empresa

individual: *“A unidade básica de análise de uma teoria da estratégia deve finalmente ser um negócio estrategicamente distinto”* (Porter *apud* Vasconcelos; Cyrino, 2000: 24). Em segundo lugar, a lógica dos modelos de organização industrial é muito clara sobre as origens e o sentido de causalidade do modelo, começando pela estrutura do mercado que determina o comportamento dos agentes económicos e o desempenho das empresas (Vasconcelos; Cyrino, 2000: 24).

Ainda que outros elementos sejam ocasionalmente considerados, o posicionamento da empresa dentro da estrutura do mercado é, segundo Porter o principal determinante do seu sucesso ou fracasso no cenário competitivo. *“(…) No nível mais amplo, o sucesso da empresa é uma função de duas áreas: a atractividade do mercado em que a empresa compete e a sua posição relativa nesse mercado. A rentabilidade da empresa pode ser decomposta num efeito de mercado e num efeito de posicionamento. Alguns sucessos da empresa vêm quase totalmente do mercado em que competem (…)”* (Porter *apud* Vasconcelos; Cyrino, 2000: 24).

Mais tarde Porter inclui um elo adicional na explicação do sucesso competitivo, explorando os conceitos de actividades e factores determinantes. As actividades constituem unidades básicas de análise de uma empresa e a sua configuração particular determina a estratégia da empresa. A Vantagem Competitiva é, assim, o resultado da capacidade da empresa realizar eficientemente um conjunto de actividades necessárias para obter um custo mais baixo que o dos concorrentes ou de organizar essas actividades de uma forma única, capaz de gerar um valor diferenciado para os compradores. Segundo Porter, apenas dois factores determinam a Vantagem Competitiva: as condições iniciais e a escolha dos dirigentes. As condições iniciais representam os activos acumulados pela empresa no decorrer do tempo, geralmente derivados da sua relação com o ambiente externo. A estratégia, neste modelo, consiste em posicionar a empresa dentro do seu ambiente. O papel reservado à estratégia, neste sentido, é proteger a empresa da acção das forças competitivas. Segundo Porter: *“O objectivo da estratégia competitiva para uma unidade de negócios de determinado sector é encontrar uma posição no mercado onde a empresa se possa defender contra essas forças competitivas ou as possa influenciar a seu favor (…)”* (Porter *apud* Vasconcelos; Cyrino, 2000: 24).

A principal maneira de chegar a essa posição protegida é construir barreiras à entrada de outras empresas no mercado em questão para impedir a erosão das margens de

lucro, o que implica, em geral, estabelecer mecanismos de acordo tácito entre os actores económicos no mercado (Vasconcelos; Cyrino, 2000: 24).

2.6. Recursos e Competências: quais as especificidades?

O conjunto de ideias que se convencionou chamar de teoria dos recursos aparece durante os anos 80 como uma alternativa à posição dominante da organização industrial. A preposição central dessa corrente é que a fonte da Vantagem Competitiva encontra-se desde o seu início nos recursos e nas competências desenvolvidas e controladas pelas empresas e apenas posteriormente na estrutura dos mercados nas quais se posicionam (Vasconcelos; Cyrino, 2000: 25).

A origem recente da teoria dos recursos é normalmente associada ao trabalho de Wernerfelt. No entanto, diversas contribuições teóricas mais antigas abriram caminho para a constituição da teoria dos recursos. Entre essas contribuições, encontra-se a obra de Philip Selznick, que a partir dos seus estudos, foi um dos primeiros a caracterizar as organizações como entidades que constroem recursos específicos por meio do processo de institucionalização, processo no qual a organização passa de um instrumento à materialização de um conjunto específico de valores. Selznick mostra que as organizações, por meio das escolhas estratégicas que fazem, adquirem um carácter individual (Vasconcelos; Cyrino, 2000: 25).

Os trabalhos da economista Edith Penrose também exerceram uma influência decisiva na formação da teoria dos recursos. Penrose concentrou-se sobre a questão do crescimento das empresas, adoptando uma perspectiva que se diferenciava daquela defendida pelos economistas neoclássicos. Para esta investigadora a empresa era uma entidade administrativa e um conjunto de recursos. A ideia de recursos no lugar do conceito clássico de factores de produção representa uma significativa mudança: *‘A empresa é, portanto, algo mais do que uma unidade, é também um conjunto de factores de produção, incluindo o seu uso para fins diferentes e no decorrer do tempo, determinado por decisão administrativa. Se considerarmos a função da iniciativa privada dessa forma, a melhor maneira de avaliar as dimensões dessa perspectiva é encontrar uma medida de factores de produção que são utilizados (...)’* (Penrose *apud* Vasconcelos; Cyrino, 2000: 26).

Os processos de expansão das empresas são desta maneira, caracterizados tanto pelas oportunidades externas como pelas internas que derivam de um conjunto de recursos

da empresa. A ênfase de Penrose recai sobre os limites e as possibilidades que os recursos internos colocam à expansão das empresas. É a procura constante da utilização plena dos recursos que impede o equilíbrio das empresas e dos mercados. Penrose antecipa a descoberta de muitos temas centrais da teoria dos recursos, como a especificidade das empresas, a heterogeneidade dos recursos, a importância do conhecimento e os seus possíveis usos (Vasconcelos; Cyrino, 2000: 26).

A teoria dos recursos na sua forma actual, assenta em generalizações empíricas e em dois postulados essenciais. As generalizações empíricas verificam que há diferenças sistemáticas entre as empresas no que toca à forma com que elas controlam os recursos necessários à implementação das suas estratégias, sendo essas diferenças relativamente estáveis; e os postulados assentam no facto de as diferenças nas dotações de recursos causarem diferenças de desempenho e no facto de as empresas procurarem constantemente melhorar esse mesmo desempenho económica. A primeira constatação empírica, sobre as diferenças sistemáticas das dotações dos recursos, entra em conflito com a teoria económica tradicional, que vê as diferenças particulares devido ao acaso. Além do mais, na maioria das visões ortodoxas da empresa as diferenças são apenas de escala, sem a consideração efectiva das diferenças qualitativas (Nelson *apud* Vasconcelos; Cyrino, 2000: 26).

A ideia de que as diferenças qualitativas das empresas possam ser atribuídas a recursos específicos representa uma ruptura com as teorias focalizadas na estrutura da empresa que atribuem a diferença entre as empresas e os factores externos, como o seu posicionamento dentro do mercado. Duas consequências importantes derivam deste postulado para justificar as diferenças de desempenho, os recursos devem ser capazes de gerar produtos ou serviços comercializáveis (Collis *apud* Vasconcelos; Cyrino, 2000: 27). Não basta que as empresas tenham recursos distintos, o que diferencia os recursos, na realidade, é a sua capacidade de gerar valor para os clientes (Hamel *apud* Vasconcelos; Cyrino, 2000: 27) ou a sua capacidade de permitir a implantação de estratégias diferenciadas (Barney *apud* Vasconcelos; Cyrino, 2000: 27). Este raciocínio leva a uma mudança fundamental da visão sobre a natureza da concorrência, que, em vez de ser uma concorrência entre produtos, passa a ser uma concorrência entre recursos e competências.

A Vantagem Competitiva pressupõe que as dotações de recursos das empresas sejam heterogéneas. Por causa dessa heterogeneidade de recursos, as empresas apresentam diferenças no desempenho económico, algumas apresentando baixo lucro e outras

apresentando um lucro excepcionalmente alto em relação à média do mercado. O que atrai a atenção dos investigadores da teoria dos recursos são os recursos cuja oferta não pode ser aumentada a curto prazo. O facto de não existir elasticidade na oferta desses recursos permitirá às empresas obterem lucros acima da média de mercado enquanto durar a relativa raridade dos recursos e não existirem outras combinações de recursos capazes de produzir os mesmos bens ou bens substitutos (Vasconcelos; Cyrino, 2000: 27).

Entre os factores que tornam difícil a imitação dos concorrentes, encontram-se os factores naturais, os mecanismos legais e institucionais, além de factores económicos e organizacionais. Esses factores contemplam a natureza tácita dos recursos, as condições históricas únicas do desenvolvimento dos recursos e das competências, a ambiguidade causal e a complexidade dos recursos (Reed; Defillippi *apud* Vasconcelos; Cyrino, 2000: 27), as vantagens das massas de activos e o seu grau de erosão e a disponibilidade de substitutos para esses recursos (Dierickx; Cool *apud* Vasconcelos; Cyrino, 2000: 27).

Uma das condições necessárias para que os recursos específicos sejam capazes de gerar lucros acima do nível médio do mercado, é o facto de a sua transferência para outra empresa ser difícil ou até mesmo impossível. A mobilidade perfeita dos recursos eliminaria os lucros excepcionais, pois estes seriam incorporados no sistema de equilíbrio geral de preços por meio do mercado de factores (Vasconcelos; Cyrino, 2000: 28).

Além dos factores genéricos de produção utilizados pelas empresas, o valor de uma grande parte dos recursos de uma empresa não é capturado pelos preços de mercado e é essencialmente imóvel, devido ao seu desenvolvimento ser atrelado às características específicas da empresa. As razões para a imperfeição dos mecanismos de mercado encontram-se na natureza interdependente dos recursos e na dependência contextual das competências e do *know-how* das empresas (Vasconcelos; Cyrino, 2000: 28).

A imperfeição dos mercados de factores, gera a imposição de limites *ex ante* à concorrência. Se os preços esperados dos recursos são homogéneos e conhecidos e se esses recursos podem ser transferidos de uma empresa para outra, então, eles seriam avaliados como um factor de produção, e a rentabilidade média do conjunto capital/recursos tenderia a igualar a média do mercado. A existência de mercados imperfeitos de recursos é, assim, uma condição necessária para a existência de Vantagem Competitiva (Barney *apud* Vasconcelos; Cyrino, 2000: 28).

Assim, a teoria dos recursos inverte o sentido da análise estratégica clássica fundada em primeiro lugar na primazia do mercado, para adoptar recursos e competências

como sendo a origem das estratégias bem sucedidas. A ideia de que os recursos devem guiar a estratégia mais fortemente que as restrições do ambiente externo está também no centro de diversas teorias sobre a diversificação das empresas. Nestas teorias, é o agrupamento de diversos conjuntos produto/mercado em torno de competências únicas que explica os esforços bem sucedidos de diversificação (Barney *apud* Vasconcelos; Cyrino, 2000: 29). Para Barney, os lucros excepcionais não podem ser concretizados a partir da análise dessas oportunidades externas pois as informações e as técnicas de análise dessas oportunidades são acessíveis a todos os concorrentes. Por outro lado, as informações sobre os recursos da empresa permanecem como as suas propriedades exclusivas, protegidas pelos mecanismos de isolamento. Assim, é a assimetria da informação relativa ao potencial dos recursos e das competências específicas da empresa que deve guiar a estratégia, pois é a única fonte possível de Vantagem Competitiva (Barney *apud* Vasconcelos; Cyrino, 2000: 29).

Esta teoria permanece, em geral, muito ligada às ideias neoclássicas de racionalidade, de comportamento económico e de estabilidade e previsibilidade dos mercados (Foss *apud* Vasconcelos; Cyrino, 2000: 29). Esse foco é reconhecido por Barney: “(...) *A visão baseada nos recursos da empresa pode ajudar os gestores na escolha de estratégias para ganhar Vantagem Competitiva sustentada apenas enquanto as regras do jogo nas empresas permanecem relativamente fixas (...)*” (Barney *apud* Vasconcelos; Cyrino, 2000: 29).

No entanto, quando tratamos de ambientes com alto grau de incerteza, ambiguidade e complexidade, como empresas emergentes, fragmentadas ou em vias de internacionalização, as mudanças de contexto passam a ser ameaças concretas à sobrevivência das empresas. Nesse caso temos situações de concorrência Schumpeteriana, que modificam a estrutura económica de todo o mercado, por meio do processo de destruição criativa, da emergência de novas estratégias, de novas formas organizacionais e de novas competências (Schumpeter *apud* Vasconcelos; Cyrino, 2000: 29).

Na maioria das vezes, por razões metodológicas, uma grande parte dos investigadores da teoria dos recursos focaliza o seu estudo na existência ou não de recursos individuais em certas situações e nas suas consequências em termos de desempenho. Essa ênfase em recursos individuais pode, no entanto revelar-se problemática, pois o carácter específico dos recursos encontra-se frequentemente na sua configuração, isto é, no arranjo

relativo entre vários recursos interdependentes (Penrose *apud* Vasconcelos; Cyrino, 2000: 29).

Investigadores e académicos, costumam alegar que os recursos internos baseados no conhecimento e nas competências, podem ser as fontes mais importantes de Vantagem Competitiva (Duncan; Ginter; Swayne *apud* King; Fowler; Zeithaml, 2002: 37). Porém, muitas empresas têm apenas uma vaga ideia do valor das competências que possuem ou da possível ausência das mesmas.

As competências combinam conhecimento e habilidade; representam tanto a base dos conhecimentos tácitos quanto o conjunto de habilidades, necessários para a realização de acções produtivas (Prahalad; Hamel *apud* King; Fowler; Zeithaml, 2002: 37). As competências compreendem a soma dos conhecimentos presentes nas habilidades individuais e nas unidades organizacionais. As competências diferenciam a empresa das demais e geram Vantagem Competitiva. Para que um recurso ou uma competência se torne uma fonte de Vantagem Competitiva sustentável, é preciso que sejam valiosos, raros e impliquem dificuldade ou alto custo para serem copiados. Além disso, não devem existir, para a competência, substitutos directos ou fáceis de obter (Barney *apud* King; Fowler; Zeithaml, 2002: 37).

Na avaliação do valor das competências existentes ou potenciais, os gestores apresentam óbvio interesse em determinar até que ponto elas poderão criar Vantagem Competitiva sustentável. Muitas empresas, no entanto, não estão suficientemente equipadas para lidar com o desafio de identificar e avaliar as potencialidades de suas competências. Para auxiliar a avaliar o valor de uma competência como fonte de Vantagem Competitiva sustentável, King, Fowler e Zeithaml (2002: 38-39) tomam em consideração quatro aspectos:

- **O carácter tácito**, que reflecte até que ponto uma competência está baseada num conhecimento que resiste à codificação e à divulgação. Uma competência pode estar em algum ponto entre o explícito e o tácito. As competências explícitas podem ser divididas em partes ou codificadas em grupos de regras, que podem ser divulgados verbalmente ou de forma escrita. Por outro lado, as competências tácitas baseiam-se em conhecimentos mais intuitivos, que não podem ser totalmente expressos. As competências tácitas são importantes para a Vantagem Competitiva porque são específicas em relação ao contexto e, portanto, muito mais difíceis de serem imitadas pelos concorrentes. As competências explícitas, por outro lado,

podem ser reproduzidas com facilidade noutros ambientes e apresentam pouca ou nenhuma Vantagem Competitiva;

- **A robustez**, que caracteriza a susceptibilidade de uma competência às mudanças no ambiente. Competências robustas não dependem de um conjunto determinado de circunstâncias externas, apresentam, portanto, mais hipóteses de manter o seu valor diante de mudanças no ambiente externo. Competências vulneráveis tendem à desvalorização em situações que fogem ao controle da organização, tais como mudanças tecnológicas, económicas e políticas. A robustez aumenta o valor das competências, conferindo-lhes maior durabilidade. Dessa forma, as competências robustas contribuem para tornar sustentável a Vantagem Competitiva de uma empresa;
- **A fixação** de uma competência compreende a possibilidade de ela ser transferida para outra empresa. A fixação é determinada pela localização da competência na organização. As competências podem estar vinculadas ao conhecimento e às habilidades dos funcionários, aos sistemas físicos, tais como bancos de dados, equipamentos e programas de software, aos sistemas de gestão, tais como programas de incentivo e estruturas de prémios, e à missão, à cultura ou aos valores que promovem e incentivam certos tipos de valores. As competências ligadas ao conhecimento e às habilidades dos funcionários são consideradas as mais móveis, devido à própria mobilidade dos funcionários. Tais competências podem desaparecer caso os funcionários saiam da empresa. No outro extremo, as competências vinculadas à missão, à cultura ou aos valores da empresa são extremamente fixas;
- **O consenso**, que reflecte o entendimento compartilhado ou as percepções comuns dentro de um grupo. O consenso relacionado à competência ocorre quando os empresários e os gestores possuem a mesma opinião sobre a Vantagem Competitiva da sua empresa, no que diz respeito ao conhecimento e às qualificações relevantes. A importância do consenso entre os tomadores de decisão estratégica é bastante documentada. A anuência e a comunicação ajudam a gerar concordância a respeito das principais fontes de Vantagem Competitiva da empresa, a concentrar os esforços da organização e a aumentar a probabilidade de uma implementação ser bem-sucedida.

Compreender as características e a Vantagem Competitiva das competências existentes, contudo, propicia uma base que facilita o desenvolvimento de competências necessárias para sustentar o sucesso. Investimentos devem ser feitos para obter consenso e aprimorar o carácter tácito, a robustez e a fixação dessas competências.

Estudiosos Japoneses na área da gestão de conhecimento criticam as práticas de gestão ocidentais, que ignoram a importância fundamental dos gestores de nível intermediário e do conhecimento tácito (Nonaka; Takeuchi *apud* King; Fowler; Zeithaml, 2002: 45). Eles alegam que as sociedades ocidentais valorizam demais a alta gestão e o conhecimento explícito e, em decorrência disso, frequentemente perdem oportunidades estratégicas valiosas. Argumentam que o processo de inovação é gerado a partir de um ciclo de transformação do conhecimento que obedece à sequência de níveis médio-alto-baixo e no qual as informações valiosas geralmente surgem no âmbito da gestão de nível intermediário e são impulsionadas para a alta gestão (Nonaka; Takeuchi *apud* King; Fowler; Zeithaml, 2002: 45).

As informações mais valiosas são, na maioria das vezes, tácitas e, de acordo com esse argumento, as empresas de alta eficácia submetem-se a rígidos ciclos de transformação do conhecimento tácito para o explícito, à medida que ele é disseminado pela organização. Os esforços empenhados na transferência do conhecimento, por sua vez, criam um conhecimento tácito valioso que prossegue nesse ciclo. Embora possa ser difícil apreender-se tal conhecimento de forma estritamente codificada, o conhecimento tácito que alicerça muitas das competências mais valiosas de uma organização geralmente é disseminado pela troca de experiências ou pelas histórias e narrativas (Brown; Duguid, *apud* King; Fowler; Zeithaml, 2002: 45).

2.7. Processos de Mercado: Mudança, Inovação e Dinâmica da Concorrência

Um importante grupo de contribuições às teorias sobre Vantagem Competitiva concentra-se na dinâmica da empresa, dos mercados e da concorrência, enfatizando mais os processos de mudança e inovação do que as estruturas do mercado (Porter *apud* Vasconcelos; Cyrino, 2000: 30) ou os arranjos estáveis de recursos. As origens desse movimento remontam aos trabalhos em Viena dos fundadores da escola Austríaca de economia. As contribuições destes teóricos podem ser organizadas em quatro ramos

principais: os processos de mercado, o papel do empreendedor, a heterogeneidade das empresas e um conjunto de factores não observáveis (Vasconcelos; Cyrino, 2000: 30).

O papel do mercado na maior parte da literatura microeconómica neoclássica é de um mecanismo equalizador, responsável pela redução de diferenças de rentabilidade entre as várias actividades económicas possíveis. O mercado é a força niveladora que coordena as acções dos agentes económicos individuais permitindo atingir o equilíbrio económico por meio do mecanismo de preços como alocador universal de recursos. Os fenómenos económicos que se desviam do equilíbrio podem ser produtos de acidentes temporários, corrigíveis pela acção livre do mecanismo de preços, que dirige a alocação de recursos, garantindo o equilíbrio geral do sistema económico (Vasconcelos; Cyrino, 2000: 30).

Constatando que a mudança, a inovação, o surgimento de novos concorrentes, os fenómenos de rendimento crescente e os resultados financeiros discrepantes da média do mercado são fenómenos comuns, alguns investigadores em economia partem em busca de um quadro conceitual capaz de explicar esses fenómenos como ocorrências esperadas num modelo que gera e preserva diferenças de desempenho. Tendo em vista que os concorrentes procuram imitar e suplantam os inovadores introduzindo outras inovações, o desequilíbrio de mercado passa a ser um estado permanente, e não um fenómeno transitório (Vasconcelos; Cyrino, 2000: 30).

Para Kirzner o mercado descreve-se destacando quatro aspectos fundamentais (Kirzner *apud* Vasconcelos; Cyrino, 2000: 30-31):

- **Pela Competição**, pois o que mantém os processos de mercado é a competição, não a concorrência perfeita em termos de ajustes de preços e quantidades, mas a competição entre empresa rivais que procura aumentar os seus lucros oferecendo melhores produtos e serviços que aqueles existentes;
- **Pelo conhecimento e descoberta**, pois os mercados somente podem assimilar e transmitir informações sobre as práticas correntes, cabe aos empresários a tarefa de descobrir novas oportunidades de aplicação e gerar conhecimento relativo a essas oportunidades;
- **Pelos incentivos e recompensas**, pois as noções de lucro na teoria Neoclássica e na escola Austríaca não são as mesmas. Na versão ortodoxa, o lucro é o resultado da optimização do uso dos factores de produção em oportunidades de aplicação conhecidas, dadas pela livre circulação de informação de mercado. Para a escola Austríaca, lucros são resultantes da descoberta de novas oportunidades de produção

e da criação de novas combinações de factores de produção. A primeira noção tende a confundir-se com o custo de oportunidade do capital, ao passo que a segunda representa o lucro do empresário obtido por meio da descoberta de novas fronteiras de produtividade e do estabelecimento de situações de monopólio temporário;

- **Pelos preços de mercado**, em vez de se aproximarem dos preços de equilíbrio, para a escola Austríaca, os preços traduzem o valor relativo das descobertas feitas pelos empreendedores. Eles sinalizam, assim, oportunidades de lucros excepcionais que na prática correspondem a monopólios transitórios. A descoberta e exploração dessas oportunidades é o motor dos processos de mercado como geração de conhecimento.

O papel dos empresários será descobrir novas oportunidades de produção, isto é, métodos de produção mais eficientes e produtos mais eficazes em termos de resultados finais para os consumidores. Isso implica a utilização simultânea de dois tipos de conhecimento: os métodos científicos e mobilização de conhecimentos explícitos e informações circunstanciais e contextuais associadas a formas tácitas de conhecimento das especificidades locais (Vasconcelos; Cyrino, 2000: 31). As suas funções não estão apenas ligadas à inovação radical, mas também à rápida capacidade de imitação dos concorrentes, uma vez que ambos os comportamentos contribuem para a maior eficiência do sistema económico como um todo. A natureza da competição entre empresas sugere que nenhuma estratégia que possa ser livremente replicada pode assegurar taxas de rentabilidade acima da média do mercado. Nessas condições para que uma empresa possa manter uma rentabilidade elevada, a mesma deverá basear-se em estratégias de inovação permanente que derivam de elementos de difícil imitação por parte dos concorrentes. Estes factores de natureza subjectiva seriam justamente aqueles capazes de escapar à dinâmica da imitação do mercado, sendo, assim, responsáveis pelo estabelecimento da Vantagem Competitiva (Vasconcelos; Cyrino, 2000: 32).

Esta preposição fundamenta-se na constatação de que certas empresas conseguem sustentar uma performance superior apesar dos contínuos esforços de imitação dos concorrentes no que toca às suas estratégias, produtos, métodos de produção e esquemas de distribuição. A diferença de desempenho é, então atribuída a factores inobserváveis,

invisíveis, que se escondem por trás dos factores objectivamente mensuráveis dos processos de produção (Vasconcelos; Cyrino, 2000: 32).

2.8. O Modelo das Capacidades Dinâmicas

Este grupo de investigadores, elabora as suas ideias nas teorias dos processos de mercado e na teoria dos recursos tentando formular uma teoria da formação das competências organizacionais em ambientes de alta complexidade e mudança constante. Esta teoria pretende acentuar os aspectos de co-evolução entre ambientes concorrenciais de grande complexidade e as capacidades e os recursos das empresas (Amit; Schoemaker *apud* Vasconcelos; Cyrino, 2000: 32). Esta teoria estuda mais detalhadamente os mecanismos e processos organizacionais capazes de explicar a acumulação e a configuração das bases de recursos das empresas (Dierickx; Cool *apud* Vasconcelos; Cyrino, 2000: 32). Assim, partindo da concepção geral da empresa como um conjunto de recursos, este modelo procura estudar as relações entre processos de decisão, as acções empreendidas e as suas consequências na gestão, em termos de formação, conservação e destruição de recursos (Vasconcelos; Cyrino, 2000: 32).

Os primeiros trabalhos da teoria dos recursos concentram-se em recursos discretos, estáveis e cuja identificação de fontes de Vantagem Competitiva era relativamente simples e directa (Hogarth; Michaud *apud* Vasconcelos; Cyrino, 2000: 32):

- O acesso privilegiado a recursos únicos, em que os lucros derivam da propriedade ou acesso a recursos raros e valiosos. Concessões, patentes ou localizações geográficas privilegiadas são exemplo de recursos desse tipo;
- A capacidade de transformação dos factores de produção em produtos vendáveis no mercado. Neste caso a Vantagem Competitiva deriva de capacidades ou processos distintivos acumulados no decorrer do tempo, e exprime-se na capacidade de empregar métodos operacionais mais eficientes que os empregados pelas empresas concorrentes, no entanto, esses recursos e essas capacidades são fixos e a empresa não é capaz de modificá-los, embora a Vantagem Competitiva derive deles.

Embora estes recursos sejam capazes de explicar a Vantagem Competitiva das empresas no longo prazo, é preciso levar ainda em consideração (Hogarth; Michaud *apud* Vasconcelos; Cyrino, 2000: 32):

- A alavancagem de recursos e capacidades, pois as empresas terão de ser capazes de agir deliberadamente para renovar o seu stock de recursos e competências, aperfeiçoando e recombinao os recursos existentes com o objectivo de criar novos produtos e mercados;
- A regeneração dos recursos e capacidades, pois as empresas deverão ser capazes de criar um fluxo contínuo de inovações graças ao desenvolvimento de competências de ordem superior, ligadas à própria capacidade de gerar novas competências e recursos, ou seja trata-se de construir um sistema capaz de gerar uma série continuada de inovações a partir da reconfiguração repetida da base de recursos da empresa.

A dependência dos recursos e capacidades estáticas pode, gerar riscos para as empresas tais como os problemas advindos da super especialização e rigidez de competências e recursos (Barton *apud* Vasconcelos; Cyrino, 2000: 32).

A posição actual dos recursos é o resultado das acções e decisões tomadas pelos integrantes da empresa no exercício das suas tarefas e rotinas quotidianas. Como tal, para poder compreender o sentido da acumulação de recursos, é necessário entender as rotinas e os processos organizacionais. O ponto central dessa análise é justamente o conjunto de processos administrativos que influenciam a produção de activos tangíveis e intangíveis nas empresas. Os processos aqui referidos são, “(...) *a maneira como as coisas são feitas na empresa, ou o que poderia ser referido como rotinas ou padrões, das práticas actuais e aprendizagem (...)*” (Teece *et al. apud* Vasconcelos; Cyrino, 2000: 33).

Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000: 33), estes processos administrativos e organizacionais cumprem três funções básicas:

- **Uma função de coordenação/integração**, visando a coordenação do uso interno e externo dos recursos;
- **Uma função aprendizagem**, focalizando os processos pelos quais a repetição da experimentação possibilita a utilização mais eficaz dos recursos;
- **Uma função de reconfiguração**, dedicada aos mecanismos de antecipação da necessidade de novas competências e aos métodos de reconfiguração dos recursos que permitirão a continuidade de desempenhos superiores.

Os investigadores que trabalham dentro da corrente das capacidades dinâmicas tentam construir um edifício teórico com base em premissas mais realistas sobre as relações entre as estruturas cognitivas dos agentes económicos e as decisões estratégicas das empresas (Barr *apud* Vasconcelos; Cyrino, 2000: 33). Desta forma, a noção de capacidades dinâmicas “(...) *amplia a visão baseada em recursos das empresas como uma colecção de stocks de activos e fluxos (...) pela incorporação explícita da cognição de gestão que afecta os tipos de stocks de activos que a empresa vai tentar alcançar; amplia a capacidade dos gestores de coordenação na implantação de recursos, gestão de activos, fluxos e habilidades e ainda amplia a capacidade dos gestores para administrar o conhecimento do processo para construir e alavancar competências*” (Sanchez, Heene *apud* Vasconcelos; Cyrino, 2000: 33).

Os desenvolvimentos teóricos que levaram a uma teoria dinâmica das capacidades retomam a análise dos factores ambientais, que na teoria dos recursos, ficaram em segundo plano como um dos factores determinantes no processo de decisão estratégica. A concorrência entre empresas, tradicionalmente concentrada na análise de mercados e produtos, passa a ser analisada em termos de recursos únicos ou raros que derivam de processos organizacionais específicos às empresas. A concorrência fundada sobre as competências das empresas sobrepõe-se à noção tradicional de concorrências entre produtos e serviços (Prahalad; Hamel *apud* Vasconcelos; Cyrino, 2000: 34).

As mudanças nas condições ambientais frequentemente exigem das empresas uma regeneração da sua base de recursos e competências. Com a alteração das condições ambientais mudam também os recursos essenciais para garantir a sobrevivência e o desempenho económico diferenciado das empresas. É a antecipação dessas transformações nos portfólios de recursos que garante às empresas a possibilidade de continuação da Vantagem Competitiva (Amit; Schoemaker *apud* Vasconcelos; Cyrino, 2000: 34).

Os autores que examinam os ambientes super competitivos e turbulentos destacaram a necessidade de continuamente redefinir as bases de recursos das empresas, reforçando as suas competências de forma a desenvolverem recursos estratégicos mais amplos capazes de permitir a rápida modificação da base de recursos da empresa (Chakravarthy *apud* Vasconcelos; Cyrino, 2000: 34).

Verificamos então, que esta teoria aceita as premissas de que nem todas as competências são igualmente importantes para a Vantagem Competitiva e de que uma

determinada empresa só se poderá destacar por um número relativamente restrito de competências.

Os processos de aquisição e estruturação do conhecimento a nível organizacional estão no centro do processo de configuração de recursos (Henderson; Clark *apud* Vasconcelos; Cyrino, 2000: 34) e, por essa razão a aprendizagem organizacional e os conhecimentos tácitos têm um papel determinante na identificação e no desenvolvimento das competências centrais. A importância do conhecimento da informação e da tecnologia para o desempenho das empresas tem sido amplamente reconhecida por diversas correntes teóricas. Para os investigadores da teoria dos recursos e para os que defendem uma visão dinâmica das capacidades organizacionais, os recursos e as capacidades da empresa são resultado de um processo de aprendizagem por experiência que constitui o conjunto de acções colectivas disponíveis para as empresas (Spender; Grant *apud* Vasconcelos; Cyrino, 2000: 34).

Assim, as empresas são descritas como locais de integração de conhecimento (Grant *apud* Vasconcelos; Cyrino, 2000: 35), de criação de conhecimento (Nonaka *apud* Vasconcelos; Cyrino, 2000: 35) ou de protecção do conhecimento (Liebeskind *apud* Vasconcelos; Cyrino, 2000: 35) o que coloca aos pesquisadores desafios metodológicos importantes (Godfrey; Hill *apud* Vasconcelos; Cyrino, 2000: 35). A corrente de capacidades dinâmicas reconhece as restrições impostas pela base actual de recursos e pela trajectória histórica da empresa. No entanto, diante da incerteza, da instabilidade e da inevitabilidade a longo prazo a corrente de capacidades dinâmicas procura fornecer uma explicação de como as empresas podem agir para reconfigurar a sua base de recursos (Vasconcelos; Cyrino, 2000: 34).

De facto, se o controlo sobre recursos escassos é a fonte de lucros económicos, conclui-se que questões como a aquisição de competências, a gestão de conhecimentos e o *know-how* de aprendizagem tornam-se fundamentais em questões estratégicas (Teece *et al. apud* Vasconcelos; Cyrino, 2000:35).

2.9. A Ética e a Responsabilidade Social

A presença de preocupações éticas na gestão das empresas e de negócios pode ser encontrada em inúmeros textos e casos relatados ao longo da história. No entanto, ao longo das duas últimas décadas este tema tornou-se alvo de uma atenção sem precedentes por parte de académicos, empresários, políticos e sociedade em geral. A sociedade tornou-se

mais vigilante em relação à actividade empresarial e muitas empresas foram obrigadas a repensar os critérios éticos da sua conduta, pressionadas por uma concorrência sem fronteiras e por um mercado tendencialmente global (Almeida, 2010: 19).

Surgiram associações dedicadas a promover práticas empresariais socialmente responsáveis, foram criados índices internacionais de competitividade empresarial com base no desempenho social e ambiental, multiplicaram-se debates em todo o mundo sobre os impactos ambientais da industrialização sem controlo e da exploração ilimitada de recursos naturais, e o desenvolvimento sustentável passou a integrar a agenda política e a constituir a prioridade de organizações internacionais (Almeida, 2010: 19).

Junto das empresas Portuguesas ainda existe um amplo trabalho a desenvolver de forma a muitos empresários e gestores perceberem que a Ética é vital e essencial para o desenvolvimento sustentado das empresas e para o seu pleno sucesso empresarial e social. Uma nova cultura empresarial, que não confunde a Ética significa maior exigência e qualidade num confronto, permanentemente, da procura de uma maior rentabilidade com a defesa intransigente do homem. A Ética empresarial tem de ter sempre o homem e a empresa como principais pilares, tentando orientar a resposta dos decisores perante as várias situações de conflitos de interesses que o quotidiano empresarial coloca e que implicam opções complicadas nos mais diversos planos, incluindo o moral e o ético (Rego *et al.*, 2007: 18).

A preocupação Ética é permanente, procurando encontrar sempre novas respostas, de acordo com os dados disponíveis, para um novo conjunto de questões que a economia global tem vindo a colocar, de forma permanente, às sociedades modernas. Uma preocupação que não pode ficar apenas em torno de teorias, mas tem de se consolidar e evoluir no sentido da busca das melhores soluções que possam incrementar a aplicação prática dos valores e dos comportamentos fixados. Não admira, portanto, que as comunidades empresariais tenham sentido a necessidade de evoluir para fórmulas organizativas mais elaboradas, fixando códigos de comportamentos e métodos de avaliação do seu cumprimento. Tendo como base o respeito pela lei e os princípios éticos universais, é possível criar uma consciência de qualidade nas empresas e envolver todas as pessoas, do gestor de topo ao colaborador mais indiferenciado, na busca da realização profissional e pessoal (Rego *et al.*, 2007: 18-19).

Várias grandes empresas perceberam as vantagens de incluir práticas de gestão socialmente responsáveis para garantir um desenvolvimento sustentável para elas e para as

economias nacionais em que operam. Embora a tendência pareça existir, ainda são poucas as empresas que desenvolvem estratégias de responsabilidade social. A responsabilidade social praticada pelas pequenas e médias empresas (PME's), é substancialmente diferente da praticada pelas grandes empresas, tanto no seu conteúdo, como na sua forma e execução. Orçamentos maiores garantem uma visibilidade, que não encontram paralelo em escalas mais reduzidas. Muitas vezes numa pequena e média empresa (PME), a inclusão ou não de projectos de responsabilidade social tem a ver com as características do próprio empresário ou administrador. Ou seja, está mais ligada a variáveis aleatórias e ao livre arbítrio da gestão da empresa, do que com boas ou más práticas de gestão (Rego *et al.*, 2007: 20).

“Presuma-se que ser ético é detonar honestidade, confiança, integridade e respeito pelas outras pessoas” (Rego *et al.*, 2007: 40). A integração da Ética no discurso da gestão, assim como a assunção das responsabilidades sociais por parte das empresas, constituem duas das mudanças mais significativas ocorridas nas últimas décadas. Em certa medida, tal deve-se às preocupações que foram surgindo com fraudes empresariais, com comportamentos gestionários chocantes à luz dos valores da justiça e da honestidade, e com efeitos ambientais perversos gerados por determinadas empresas.

Com democracias representativas consolidadas e cidadãos mais esclarecidos, as preocupações éticas das populações, transferem-se para o contexto das empresas que já não as podem ignorar, sob pena de perderem a sua confiança e de comprometerem a própria sobrevivência. A aceitação de que as empresas devem integrar nas suas políticas preocupações de natureza social, não resolve, no entanto, a dificuldade de selecção dos projectos que devem apoiar ou desenvolver (Almeida, 2010: 53).

As empresas, podem beneficiar significativamente com o melhoramento das condições do ambiente envolvente, obtendo um retorno que reforça a sua competitividade (Porter; Kramer *apud* Almeida, 2010: 53). Desta forma, as empresas deverão desenvolver políticas de responsabilidade social, na medida em que estas respondam aos objectivos de crescimento do negócio, traduzidos necessariamente em prosperidade económica (Almeida, 2010: 53).

A discussão sobre as responsabilidades sociais das empresas é frequentemente viciada pelo argumento simplificador que opõe o lucro à preocupação das empresas com questões sociais que se situem além do fim produtivo. Embora seja possível encontrar evidências em contrário, vários estudos têm confirmado que o crescimento económico não

é incompatível com práticas empresariais de impacto social positivo que excedam as obrigações legais, revelando relações estatísticas positivas entre o desempenho social e os resultados financeiros das empresas (Simpson; Kohers *apud* Almeida, 2010: 55). “A *responsabilidade social das empresas não será mais encarada como uma opção, mas como algo essencial, e uma quantidade progressiva de empresas compreenderá que é do seu próprio interesse adotar práticas responsáveis*” (Krumstiek *apud* Rego *et al.*, 2007: 135).

As teorias instrumentais pugnam pela ideia segundo a qual a Responsabilidade Social das empresas é apenas uma ferramenta destinada a prosseguir os objectivos económicos da empresa e, em última instância, a criação de riqueza. O ponto de referência é, pois o interesse dos accionistas ou dos proprietários. Os interesses de outros *stakeholders* podem ser tomados em atenção, mas apenas enquanto modo de incrementar o valor para o acionista/proprietário. Por exemplo, as actividades filantrópicas são consideradas legítimas e socialmente responsáveis se contribuírem para o incremento de lucros, seja porque a reputação da empresa aumenta, os clientes ficam mais propensos à compra dos produtos da empresa, ou os trabalhadores da comunidade circundante adquirem recursos e competências de trabalho que podem redundar em benefício para a própria empresa (Rego *et al.*, 2007: 136).

Estas teorias tomam como critério a maximização do valor para o acionista/proprietário. Tudo o que possa contribuir para essa maximização é recomendável, incluindo as actividades filantrópicas ou de fomento das competências da comunidade circundante. Friedman, porventura a referência por excelência desta corrente. Do seu ponto de vista, para uma empresa que é o maior empregador de uma dada comunidade, é do seu interesse devotar recursos e benefícios ao serviço dessa comunidade. Essa poderá ser uma maneira de atrair mais facilmente os empregados desejados, de reduzir os custos salariais ou de diminuir os riscos de furto ou sabotagem que, de outro modo poderiam surgir (Friedman *apud* Rego *et al.*, 2007: 136).

Porter em parceria com Mark Kramer, publicou um artigo na revista Harvard Business Review, aduzindo que a competitividade das empresas e a sua orientação filantrópica não são incompatíveis podendo mesmo reforçar-se mutuamente. A ideia básica dos autores está condensada na expressão: “*não há nenhuma contradição entre melhorar o contexto competitivo e denotar um sério empenhamento no melhoramento da sociedade*” (Porter; Kramer *apud* Rego *et al.*, 2007: 136). Do ponto de vista de Porter e Kramer a tese

de Friedman está emoldurada em duas premissas incorrectas. Primeiro porque os objectivos sociais e económicos são distintos e a sua consecução é incompatível; segundo as empresas, quando prosseguem objectivos sociais, não proporcionam qualquer benefício que não pudesse ser alcançado pelos indivíduos. Segundo os mesmos, estas duas premissas são desmentidas pelos contributos empresariais que se destinam a melhorar o contexto em que as organizações actuam. Um exemplo desses contributos ocorre quando a empresa contribui para o desenvolvimento educativo da comunidade circundante em matérias de que ela carece ou pode vir a carecer ou ainda melhora as infra-estruturas locais da área em que se insere (Porter; Kramer *apud* Rego *et al.*, 2007: 136).

Contributos como estes, que melhoram o contexto em que as empresas se inserem, mostram que as duas premissas de Friedman perdem valia. Em primeiro lugar, o uso da filantropia para melhorar o contexto permite o alinhamento dos objectivos sociais e económicos, e incrementa o potencial de desenvolvimento da empresa a longo prazo. Os contributos sociais fomentam os objectivos económicos e estes podem assim sustentar, ainda mais, aqueles. Em segundo lugar, actuando sobre o contexto, a empresa obtém mais dinheiro, mas também alavanca as suas capacidades e relacionamentos no apoio a causas sociais. Por conseguinte, os benefícios sociais advenientes são superiores aos que poderiam ser alcançados com os contributos filantrópicos dos indivíduos. Ou seja, contrariamente ao que se presume na tese de Friedman, os contributos das empresas podem ser qualitativamente superiores àqueles que os indivíduos poderiam proporcionar (Rego *et al.*, 2007: 137).

Enquanto actividade, a economia está sempre, ao serviço das pessoas, promovendo e sustentando o bem-estar dos cidadãos e das próprias comunidades. A satisfação das necessidades das pessoas constitui, pelo menos um dos seus objectivos fundamentais, sendo certo que, quando a mesma não se mostra satisfeita, são os próprios equilíbrios sociais que, a prazo acabam por ser postos em causa, com graves consequências para a paz social, mas particularmente para os diversos actores, quer se posicionem do lado dos produtores quer do lado dos consumidores (R. Cunha *apud* Rego *et al.*, 2007: 61). A actividade das empresas e as responsabilidades dos seus gestores estão de tal modo impregnadas de desafios e dificuldades competitivas que a inobservância de regras éticas acaba por ser frequentemente tentadora. Tendência reforçada por uma cultura económica e empresarial onde a ética do auto interesse e do lucro prevalece e em que as virtudes da justiça, da confiança e da dignidade são interpretadas como fraqueza de quem decide.

Capítulo III - Estudo Empírico

3.1. Distrito de Braga

3.1.1. Generalidades

Este trabalho de investigação, utilizou como método uma pesquisa descritiva envolvendo oito empresas do Distrito de Braga, pertencentes aos sectores da indústria, do comércio e dos serviços. Foi escolhido este método devido à natureza do tema e por apresentar a seguinte vantagem: resumir e apresentar os dados observados, através de quadros, gráficos ou índices numéricos que facilitem a sua interpretação. O seu objectivo é observar, registar, classificar e descrever as características principais das unidades (dados) que constituem uma determinada amostra ou população. O tratamento dos dados quantitativos/qualitativos é traduzido em tabelas, gráficos, medidas estatísticas, as quais representam e traduzem, de uma forma simples, a problemática/âmbito em estudo (Rodrigues, 2011: 8).

O Distrito de Braga é caracterizado por um forte dinamismo económico. Nos últimos anos, o sector primário tem vindo a diminuir devido à expansão urbana mas ainda subsistem a viniculturas, a floricultura e empresas ligadas à floresta. O sector secundário é muito diversificado, existindo empresas ligadas à tecnologia, à indústria metalúrgica, à construção civil e à transformação de madeira. Actualmente, o sector terciário é o mais forte, designando-se já a cidade de Braga por “capital do comércio”. Na área dos serviços predomina o ensino e a saúde.

O Distrito de Braga encontra-se localizado na Região de Entre Douro e Minho, compreende 14 concelhos abrangendo uma área total de cerca de 2 673 km² e segundo o portal do Instituto Nacional de Estatística tem uma população residente de 864.182 habitantes. A sede do distrito é a cidade com o mesmo nome. Limita a Norte com o Distrito de Viana do Castelo e com Espanha, a Leste com o Distrito de Vila Real, a Sul com o Distrito do Porto e a Oeste com o Oceano Atlântico. O distrito de Braga subdivide-se nos seguintes 14 municípios:

Tabela 2 - Municípios que compõe o Distrito de Braga

Brasão	Município	Área (Km²)	População (Habitantes)	Densidade (Habitantes/Km²)	N.º de Freguesias
	Amares	82	19.853	242	24
	Barcelos	378,70	124.555	329	89
	Braga	183,51	176.154	960	62
	Cabeceiras de Basto	240,88	17.635	73	17
	Celorico de Basto	181,10	19.767	109	22
	Esposende	95,41	35.552	373	15
	Fafe	219,09	53.600	245	36
	Guimarães	241,05	162.636	675	69
	Póvoa de Lanhoso	131,99	24.230	184	29
	Terras de Bouro	277,50	7.506	27	17
	Vieira do Minho	218,05	14.077	65	21
	Vila Nova Famalicão	201,85	134.969	669	49
	Vila Verde	228,67	49.171	215	57
	Vizela	23,92	24.477	1023	7

Fonte: Anuário estatístico da região Norte in Instituto Nacional de Estatística (2012)

3.2. Estudos Semelhantes

Título	As Competências do Empresário das Empresas de pequeno porte.
Autor	Ana Maria Lovato Leiria.
Data	2002
País	Brasil
Variável Dependente	Empresário das empresas de pequeno porte
Variável Independente	Competência
Conclusão	Nas pequenas empresas a formação de competências essenciais não existe, até porque é muito complexo obtê-las, faltando ainda um caminho muito longo para alcançá-las. O que gera a competitividade e a sobrevivência dessas empresas são as competências dos gestores centradas na figura do empresário que está á frente do negócio.

Título	Entrepreneurial competencies and training needs of small firms: A methodological approach.
Autor	Guido Capaldo; Luca Iandoli; Cristina Ponsiglione.
Data	2004
País	Itália
Variável Dependente	Pequenas empresas
Variável Independente	Competência e necessidades de formação
Conclusão	As empresas deverão levar a cabo acções de formação e desenvolvimento das competências dos gestores e técnicas necessárias para a gestão dos factores endógenos com sucesso e ainda realizar acções de desenvolvimento de competências do sistema, para o aproveitamento das oportunidades e recursos na área de redução, dos efeitos negativos gerados pelas restrições de baixo nível de competitividade que caracterizam a área de referência.

Título	The Importance of Competencies for Entrepreneurship: A view from Entrepreneurs and scholars perspective.
Autor	Edgar Izquierdo; Dirk Deschoolmeester; Danny Salazar.
Data	2005
País	Reino Unido
Variável Dependente	Empresário
Variável Independente	A importância das competências
Conclusão	Os empresários simplesmente consideraram que a tomada de decisão é muito importante para sucesso nos negócios devido a fatores contextuais que podem afectar a criação e execução de atividades de negócios que podem não ser tão favoráveis como o esperado.

Título	Valorização das competências dos gestores de negócios em serviços de alimentação.
Autor	Eduardo de Camargo Oliva; Filippo Santolia.
Data	2007
País	Brasil
Variável Dependente	Valorização de Competências
Variável Independente	Gestores de negócios
Conclusão	Quanto à existência das competências identificadas na pesquisa exploratória, é possível concluir que elas estão presentes na atuação dos gestores sob a forma de conhecimento estruturado, nos casos daqueles gestores que apresentam formação de nível mais elevado e, também, de maneira empírica e intuitiva, no caso daqueles gestores que apresentam formação de nível menos elevado.

Título	Entrepreneurial Competencies as an Entrepreneurial Distinctive: An Examination of the Competency Approach in Defining Entrepreneurs.
Autor	Xiang Li
Data	2007
País	Singapura
Variável Dependente	Diferenciador empresarial
Variável Independente	Competências empresariais
Conclusão	Os donos de empresas geralmente possuem maior nível de competências empreendedoras que os gestores e os empresários e os gestores podem ser discriminados com base no seu nível de competência empresarial.

Título	Competence Acquisition and Competitive Advantages - An Empirical Study of Small Firms
Autor	Malin Malmström
Data	2007
País	Suécia
Variável Dependente	Vantagem Competitiva
Variável Independente	Aquisição de competências
Conclusão	Modos de aquisição de competências parecem ser usados numa determinada ordem, independentemente da força das empresas em vantagens competitivas. O modo interno é, em média, o modo mais utilizado. O segundo modo bastante utilizado é o modo de rede social. O último é o modo de mercado, e as suas duas variantes.

Título	Entrepreneurial Competencies: The Missing Links to Successful Entrepreneurship in Nigeria.
Autor	Rebecca Oliver Enuoh.
Data	2009
País	Nigéria
Variável Dependente	Sucesso do empresário da Nigéria
Variável Independente	Competência do Empresário
Conclusão	O empresário é um importante agente de mudança, contribuindo significativamente para o desenvolvimento económico da Nigéria, em termos de riqueza e criação de emprego, estímulo do empreendedorismo indígena e assim por diante. O governo em parte reconhece o papel estratégico e económico do empreendedor e tem continuamente trabalhado em políticas que reforcem o desenvolvimento do empreendedorismo no país. As iniciativas políticas do governo tendem a enfatizar mais recursos financeiros do que outros fatores críticos para o sucesso empresarial. Esses outros fatores críticos de sucesso - as competências empreendedoras - que têm sido negligenciadas por muito tempo, devem ser consideradas como variáveis muito essenciais e necessárias para o desenvolvimento empresarial.

Título	The competence of social entrepreneurship. A multidimensional competence Approach.
Autor	Loredana Orhei
Data	2011
País	Holanda
Variável Dependente	A competência social
Variável Independente	Empresário
Conclusão	O empreendedorismo social é uma competência multidimensional, a combinação cognitiva, funcional, pessoal e meta competência que cria atividades que sejam inovadoras, de criação de valor para organizações sem fins lucrativos na economia social na Europa.

3.3. Metodologia

Dentro das técnicas disponíveis para esta investigação, optou-se pelo questionário em detrimento da entrevista. Um questionário é um conjunto estruturado de questões, sobre uma determinada temática em estudo, cujas respostas contêm informação que, depois de devidamente tratada nos permite tirar conclusões. Será este o instrumento mais adequado, no presente contexto, pelas razões a seguir expostas: quem responde faz a gestão do seu tempo sem qualquer tipo de pressão, o grau de confidencialidade é percebido como sendo maior, no seu conjunto as perguntas chegam a todos de forma exactamente igual e por último, dada a dimensão do universo em estudo, se a escolha recaísse na técnica de entrevista, iria obrigar-nos a seleccionar previamente a amostra, tirando o carácter aleatório que se vai verificar com a aplicação do questionário a toda a população envolvida. Neste caso, a amostra vai surgir naturalmente, pois haverá os que respondem e os que não respondem.

“O investigador pode recolher informações em quatro domínios distintos: atributos, comportamento, atitudes e crenças” (Hermano; Carmo, 2008). Os atributos permitem-nos conhecer aspectos, tais como, sexo, idade e profissão. Com estes dados podemos traçar o perfil do nosso público-alvo: predominância de homens ou mulheres, qual a sua situação perante o emprego e ainda qual a faixa etária dominante. Os comportamentos levam-nos a perceber como os indivíduos se relacionam dentro do espaço de actividade. As atitudes reflectem o pensamento que cada um tem sobre uma determinada temática, neste caso, procuramos apurar a forma como avaliam, dentro do seu percurso profissional, a competência e o comportamento do empresário. Estas preocupações estiveram sempre presentes, quer na escolha, quer na elaboração do documento.

A recolha de dados e a análise estatística será feita com recurso à estatística descritiva sendo utilizado software adequado, como por exemplo o Excel.

3.4. Questionário

O questionário está dividido em quatro partes, estando a primeira parte reservada a seis questões de resposta fechada que pretendem caracterizar o inquirido. São questões que dizem respeito ao sexo, à idade, habilitações literárias, antiguidade na empresa, sua função na empresa e área funcional em que trabalha. Estes dados são referentes ao ano de 2012.

A segunda parte, que pretende caracterizar a empresa é composta por uma única questão de resposta aberta, que diz respeito ao CAE (Código de Actividade Económica da Empresa), e quatro questões de resposta fechada que dizem respeito ao número de trabalhadores, ao volume de negócios e se são dados da sede ou da filial. Os dados da segunda parte são referentes ao ano de 2011.

A terceira parte, que diz respeito aos efeitos da participação do trabalhador na empresa é composta apenas por uma questão de resposta fechada.

Finalmente, a quarta parte subdividida em três partes, compreende a opinião que o trabalhador tem sobre a empresa com quatro questões de resposta fechada, a sua opinião sobre si próprio com três questões também todas elas de resposta fechada e finalmente a sua opinião sobre o comportamento do empresário com oito questões de resposta fechada e uma questão de resposta aberta caso queiram acrescentar alguma informação adicional.

3.5. Implementação

Como já foi referido no ponto um, este trabalho de investigação, utilizou como método uma pesquisa descritiva e envolveu um universo de oito empresas do Distrito de Braga, obtendo uma amostra de cem questionários respondidos.

As empresa foram escolhidas tendo em conta alguns conhecimentos pessoais de forma a mais facilmente poder recolher os dados para o estudo em questão. A primeira abordagem foi efectuada no final do mês de Março com o envio de um e-mail à pessoa de ligação, com o questionário em anexo de forma a que a mesma, em meu nome, o reencaminhasse à gerência ou administração. O e-mail solicitava a apreciação do questionário e a subsequente autorização na distribuição de questionários anónimos por um pequeno grupo de trabalhadores da empresa, escolhidos aleatoriamente.

Após a aprovação por parte das empresas, refira-se que nem todas as empresas contactadas autorizaram a entrega dos questionários sendo que umas argumentaram que não era política da empresa autorizar esse procedimento, outras por acharem que existem questões políticas envolvidas por trás do questionário, e ainda outras que justificaram falta de tempo por parte dos colaboradores, foram então distribuídos ao número de trabalhadores autorizado um inquérito para que o mesmo fosse preenchido. Esse processo demorou cerca de um mês e decorreu durante o mês de Abril do corrente ano. No final do mês foram recolhidos todos os inquiridos e procedeu-se ao tratamento dos dados obtidos.

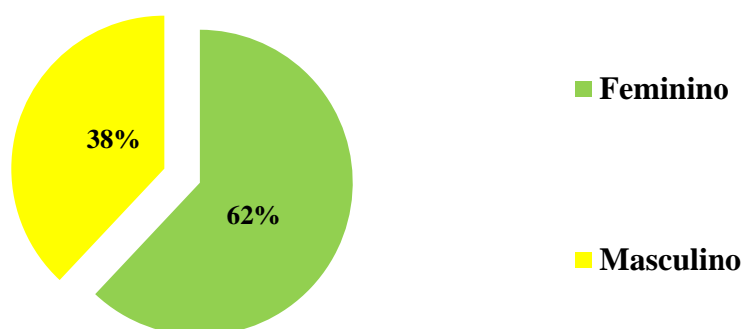
3.6. Apresentação e Análise de Resultados

3.6.1. Caracterização social dos inquiridos

Quanto à caracterização social dos inquiridos, tendo em conta as respostas dadas às perguntas, é possível reter os seguintes dados:

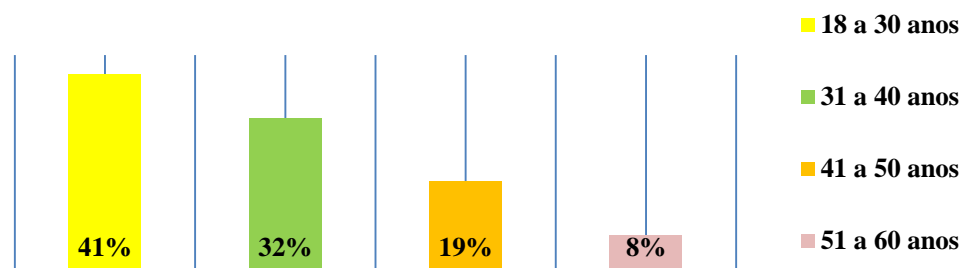
Na amostra em estudo e segundo o gráfico 1 é notória a predominância de colaboradores do género feminino, 62% contra 38% do género masculino, reflexo de um universo maioritariamente feminino (Quadro 1, Anexo II).

Gráfico 1 - Género



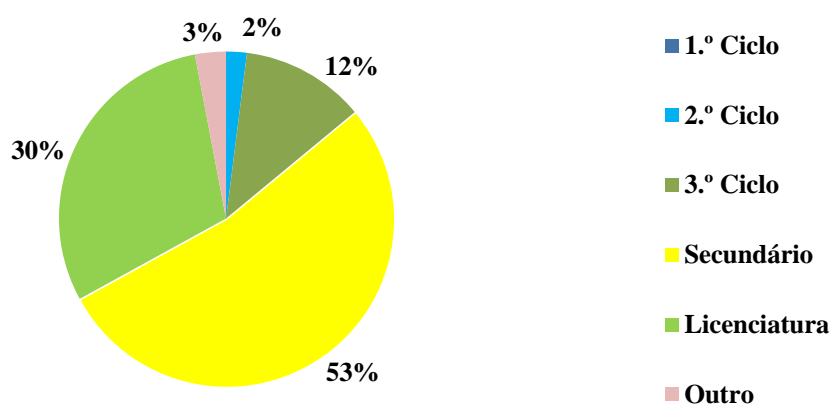
Incluído na caracterização social dos inquiridos, o gráfico 2 permite-nos reter alguns dados interessantes. É perceptível a existência de dois grupos etários que predominam sobre os restantes. É perceptível a existência de dois grupos etários que predominam sobre os restantes. O grupo etário predominante situa-se entre os 18 e os 30 anos, logo seguido pelo grupo compreendido no intervalo de 31 a 40 anos, com respectivamente 41% e 32% de inquiridos. O grupo que compreende idades entre os 41 e os 50 anos, representa 19% do total da nossa amostra e o que compreende as idades entre os 51 e os 60 anos tem uma pequena representação que não ultrapassa os 8% (Quadro 2, Anexo II).

Gráfico 2 – Idade



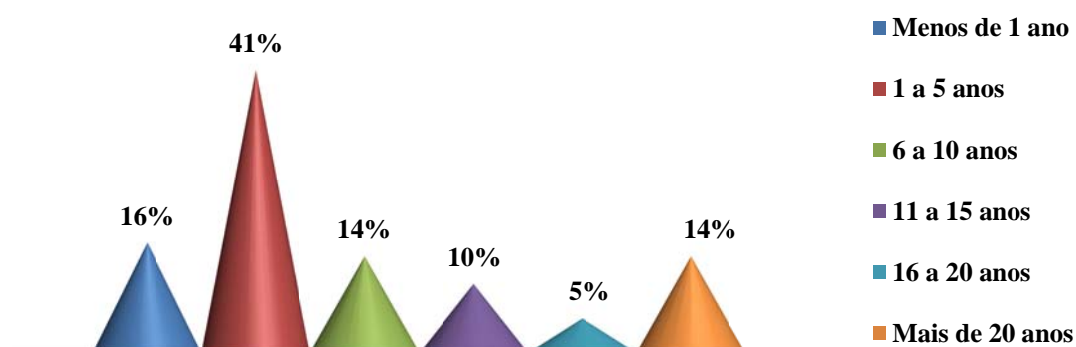
Pela análise do gráfico 3 temos de sublinhar que mais de metade dos inquiridos são possuidores do 12.º ano de escolaridade, ou seja representam 53% da nossa amostra. Este facto poderá ter a ver com o número de elementos que nos dias de hoje é incentivado a inscrever-se no Programa Novas Oportunidades. A parcela referente aos Licenciados tem uma taxa de 30% o que também pode significar que a importância da qualificação dos recursos humanos ainda é uma prioridade. O resultado do nosso estudo é claro nas indicações que nos fornece e nos restantes itens temos valores residuais, pois da amostra, 12% representam os inquiridos que tem como habilitação literária o 3.º ciclo e com apenas o 2.º ciclo temos uma representação de 2%. Nenhum dos inquiridos possui apenas o 1.º ciclo e apenas 3% possui uma habilitação diferente das dadas como opção de resposta (Quadro 3, Anexo II).

Gráfico 3 – Habilitações Literárias



Relativamente ao gráfico 4, o resultado revela que 41% dos inquiridos representa a empresa há mais de um ano mas também há menos de cinco anos, logo seguido de 16% de indivíduos com um tempo de serviço inferior a um ano. Através destes dados percebemos que efectivamente as empresas nos tempos difíceis que atravessam não arriscam grandes contratos e vão admitindo e despedindo trabalhadores consecutivamente. Trabalhadores que estão ao serviço da empresa no intervalo de seis a dez anos representam 14% da nossa amostra e ainda os que a representam a mesma no intervalo de onze a quinze anos apenas refletem um valor de 10%. O intervalo de dezasseis a vinte anos fica representado por 5% dos inquiridos e os que já trabalham na mesma empresa há mais de vinte anos representam 14% dos inquiridos (Quadro 4, Anexo II).

Gráfico 4 – Antiguidade na empresa



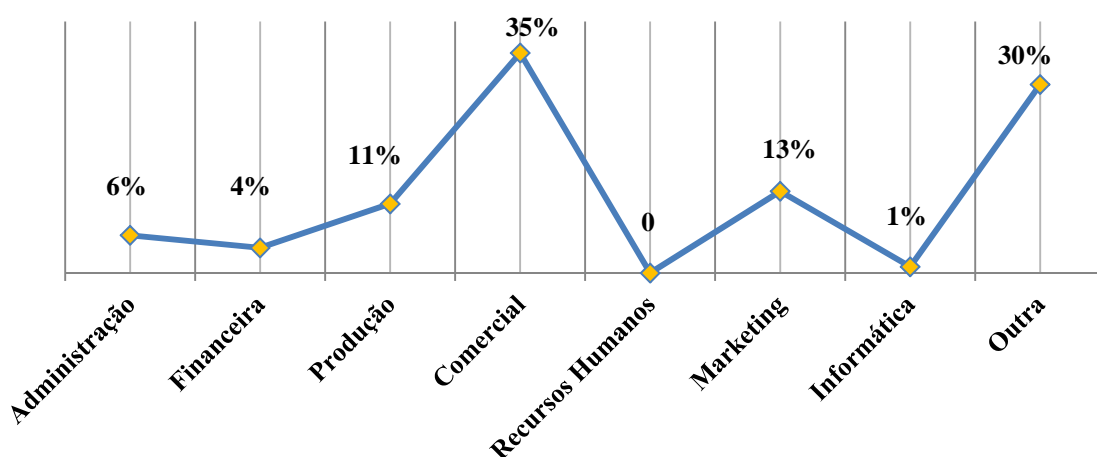
Neste ponto o nosso estudo, infelizmente recaiu apenas na opinião do colaborador e como podemos verificar no gráfico 5 dentro da nossa amostra não foi possível obter a opinião de alguns empresários (Quadro 5, Anexo II).

Gráfico 5 – Função na empresa



Relativamente á área funcional onde cada indivíduo trabalha verificamos que 35% da nossa amostra se encontra afecta á área comercial e 30% a outra área que não uma das opções de resposta. As restantes variáveis correspondem a valores residuais estando 13% dos indivíduos afectos á área do Marketing, 11% á área da produção, 6% a área da administração, 4% á área financeira e 1% á área da informática. Não obtivemos respostas de indivíduos que trabalhem no departamento de Recursos Humanos (Quadro 6, Anexo II).

Gráfico 6 – Área Funcional



Resumo: Podemos então concluir que relativamente à caracterização social do indivíduo a nossa amostra é maioritariamente feminina, é uma amostra jovem pois grande parte dos inquiridos tem idade compreendida entre os 18 e os 30 anos, tem habilitações ao nível do ensino secundário e trabalham na empresa à relativamente pouco tempo pois o intervalo de resposta da maioria dos inquiridos está situado entre 1 a 5 anos. Apenas responderam colaboradores da empresa.

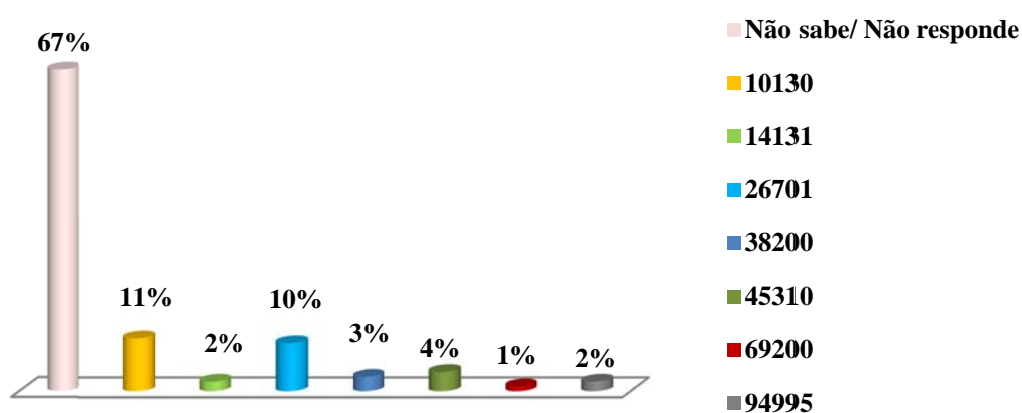
3.6.2. Dados das empresas

Relativamente aos dados da empresa, dados esses referentes ao ano de 2011, conseguimos obter os seguintes resultados:

Pela análise do gráfico 7, podemos concluir que grande parte dos inquiridos não tem conhecimento do código de actividade da empresa onde trabalha, isto porque 67% da nossa amostra não respondeu a esta questão talvez porque não quisessem ou mesmo porque não o sabem. Já 11% responderam que trabalham numa empresa que pertence ao

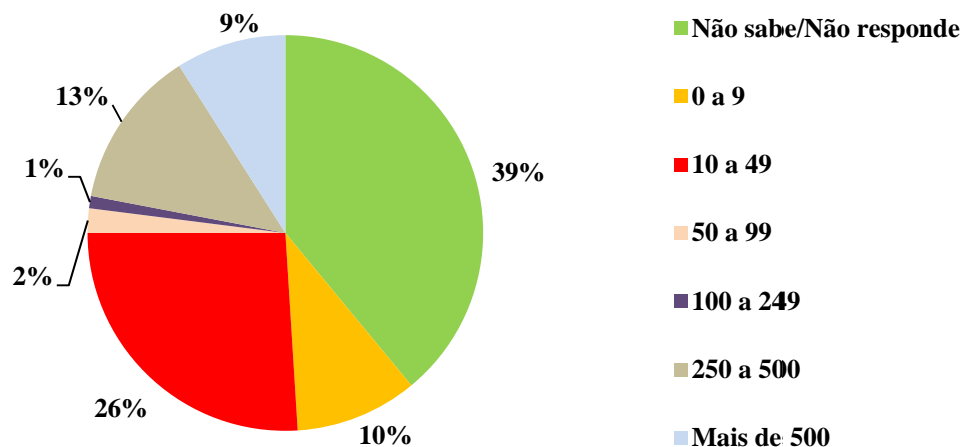
sector de actividade 10130 (fabricação de produtos à base de carne), 10% ao sector 26701 (fabricação de instrumentos e equipamentos ópticos não oftálmicos), 4% dizem que pertencem ao sector 45310 (comércio por grosso de peças e acessórios para veículos automóveis), 3% ao sector 38200 (tratamento e eliminação de resíduos), e 2% pertencem ao 14131 (confecção de vestuário exterior em série) e outros 2% ao sector 94995 (outras actividades associativas, N.E.). Finalmente 1% pertencem ao sector 69200 (actividades de contabilidade, auditoria e consultoria fiscal) (Quadro 7, Anexo II).

Gráfico 7 – Sector de Actividade (CAE)



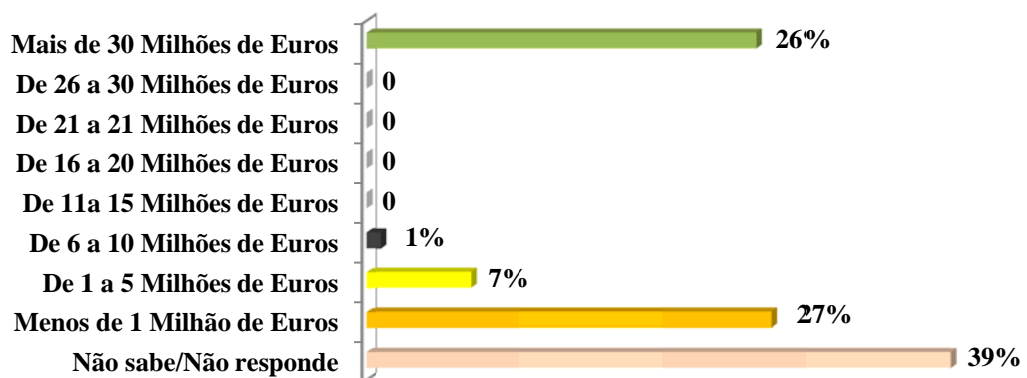
Após a análise do gráfico 8 podemos verificar mais uma vez que grande parte dos inquiridos não tem grande informação sobre os dados da empresa onde trabalha, isto porque verificamos que 39% da nossa amostra não responde ou porque não quer ou porque não sabe. Por sua vez 26% trabalham numa empresa com um número de trabalhadores compreendidos entre os 10 e os 49. Já 13% representam uma empresa que emprega de 250 a 500 indivíduos e 10% de 0 a 49. Temos ainda 9% que representam uma empresa com mais de 500 trabalhadores e 2 % que trabalham numa empresa com um número de trabalhadores compreendido entre 50 a 99. Finalmente 1% da amostra trabalha para uma empresa que compreende um número de trabalhadores entre os 100 a 249 (Quadro 8, Anexo II).

Gráfico 8 – N.º de Trabalhadores



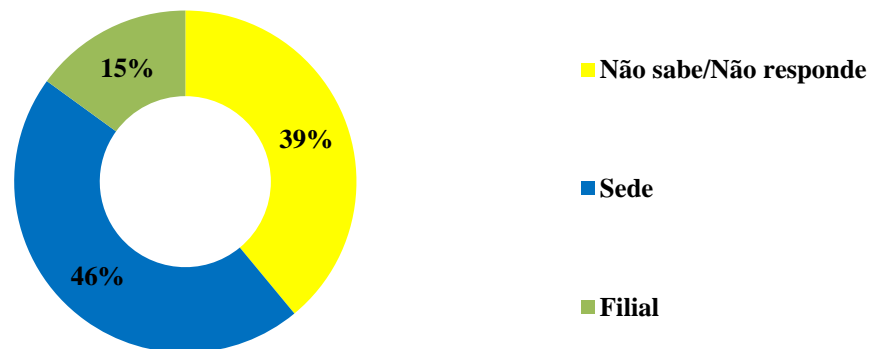
Mais uma vez podemos sublinhar a falta de conhecimento que os trabalhadores têm sobre os dados da empresa que representam pois 39% da nossa amostra não respondeu a esta questão. Já 27% afirmam que o Volume de Negócios da empresa é inferior a 1 Milhão de Euros e 26% que dizem que é superior a 30 Milhões de Euros. Temos ainda 7% dos inquiridos que trabalham para empresas com um Volume de Negócios compreendido entre 1 e 5 Milhões de Euros e 1% que trabalha numa empresa com um Volume de Negócios compreendido entre 6 e 10 Milhões de Euros (Quadro 9, Anexo II).

Gráfico 9 – Volume de negócios



A conclusão que tiramos após a análise do gráfico 10 é que 46% do inquiridos afirmam que os dados fornecidos são relativos à Sede da empresa, já 39% não responde, e a conclusão que tiramos é que não sabe ou não quer responder. Os restantes 15% afirmam que os dados que fornecem referem-se a uma filial da empresa (Quadro 10, Anexo II).

Gráfico 10 – Dados da Sede/Filial



Resumo: Relativamente aos dados das empresas concluímos que a maioria dos inquiridos não os sabe ou não os quis dizer. Ficamos sem saber se se tratará de falta de informação e conhecimento que o trabalhador tem da sua empresa ou se por qualquer outro motivo não os quis fornecer. Relativamente ao CAE a grande maioria (69%) não o indicou mesmo. Verificamos que também foram muitos os que não indicaram o número de trabalhadores da empresa e qual o seu volume de negócios, apenas dando a indicação se estavam a fornecer dados da sede da empresa ou de uma filial da mesma.

3.6.3. Efeitos da participação na empresa

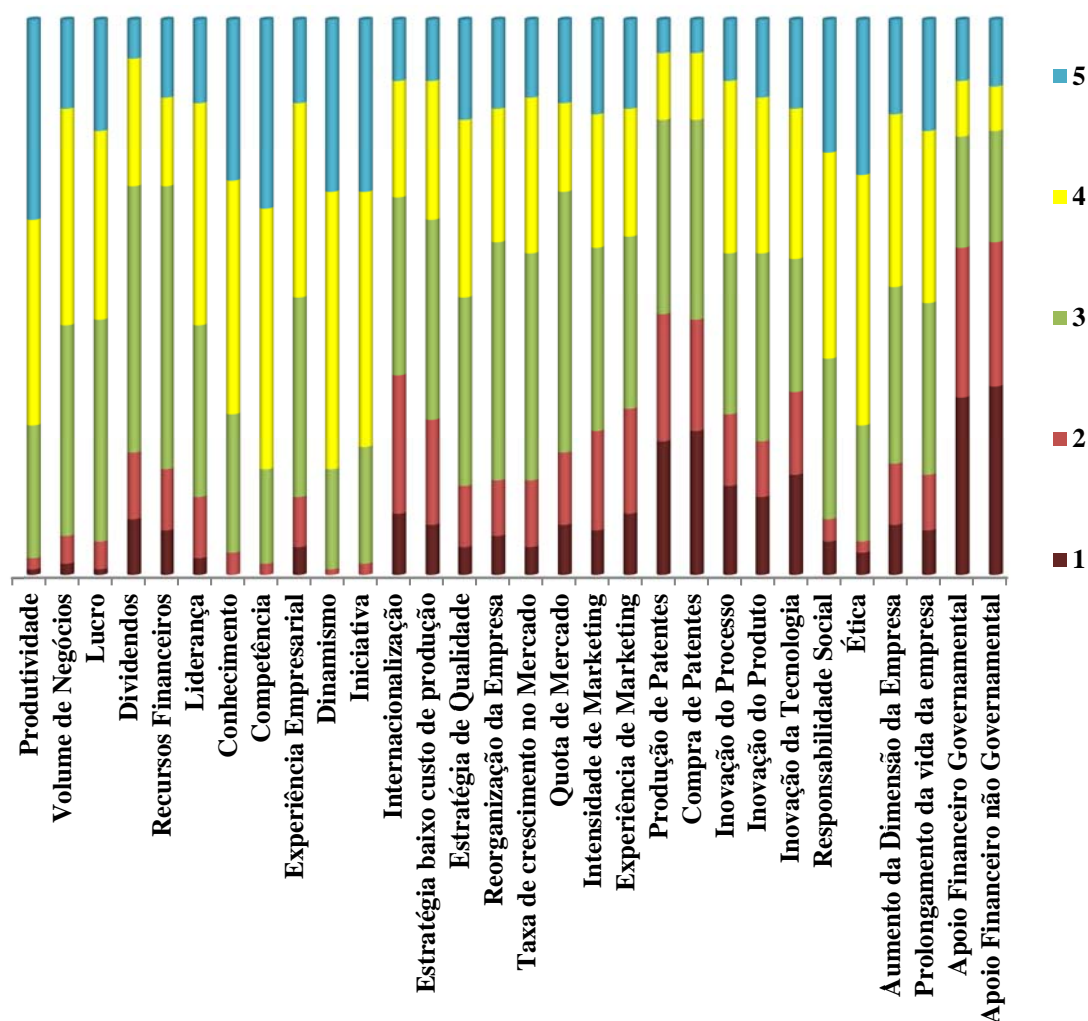
Relativamente aos efeitos da participação que cada trabalhador tem na empresa onde trabalha conseguimos obter os seguintes resultados:

Esta terceira parte é composta apenas por uma questão relativa ao contributo que cada trabalhador pensa dar à empresa. Sendo uma questão extensa e complexa, optaremos por efectuar a análise sobre a média de resposta de cada factor. Assim, obtemos os seguintes resultados médios para cada um:

Tabela 3 – Média das respostas do contributo que cada inquirido pensa dar à empresa

Factor	Média de Respostas
Produtividade	4,1
Volume de Negócios	3,6
Lucro	3,7
Dividendos	3,1
Recursos Financeiros	3,2
Liderança	3,5
Conhecimento	4,0
Competência	4,1
Experiência Empresarial	3,5
Dinamismo	4,1
Iniciativa	4,1
Internacionalização	3,0
Estratégia de baixo custo de produção	3,1
Estratégia de Qualidade	3,5
Reorganização da empresa	3,3
Taxa de crescimento no mercado	3,3
Quota de Mercado	3,2
Intensidade de Marketing	3,2
Experiência de Marketing	3,1
Produção de Patentes	2,5
Compra de Patentes	2,5
Inovação do Processo	3,1
Inovação do Produto	3,2
Inovação da Tecnologia	3,1
Responsabilidade Social	3,7
Ética	3,9
Aumento da Dimensão da empresa	3,4
Prolongamento da vida da empresa	3,5
Apoio Financeiro Governamental	2,4
Apoio Financeiro não Governamental	2,4

Gráfico 11 – Contributo que pensa dar à empresa



Resumo: Após a análise da tabela 3 e do gráfico 11, podemos destacar alguns factores tais como a Produtividade, o Conhecimento, a Competência, o Dinamismo e a Iniciativa como factores que apresentam uma média superior a 4, logo, reflexo de bastante contributo dado por parte dos trabalhadores. Ainda os factores como a Produção de Patentes, Compra de Patentes, Apoio Financeiro Governamental e Apoio Financeiro não Governamental que apresentam uma média abaixo de 3 significando o pouco contributo que cada trabalhador pensa dar a este factor. Todos os restantes factores obtiveram valores médios de 3, levando a que possamos concluir que são factores onde o trabalhador pensa dar um contributo razoável.

3.6.4. A opinião do trabalhador sobre a empresa onde trabalha

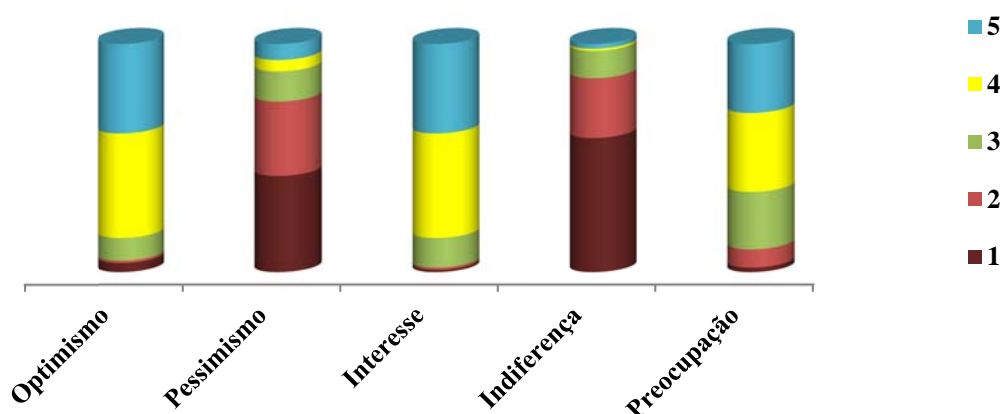
Quanto à opinião que cada trabalhador tem sobre a empresa onde trabalha, conseguimos retirar as seguintes conclusões:

Mais uma vez, e para as questões 12, 13, 14 e 15 vamos optar pela análise da média das respostas e como tal obtemos os seguintes resultados médios:

Tabela 4 – Média das respostas da atitude dos inquiridos em relação ao progresso da empresa

Variável	Média de Respostas
Optimismo	4,2
Pessimismo	2,0
Interesse	4,2
Indiferença	1,6
Preocupação	3,8

Gráfico 12 – Atitude em relação ao progresso da empresa

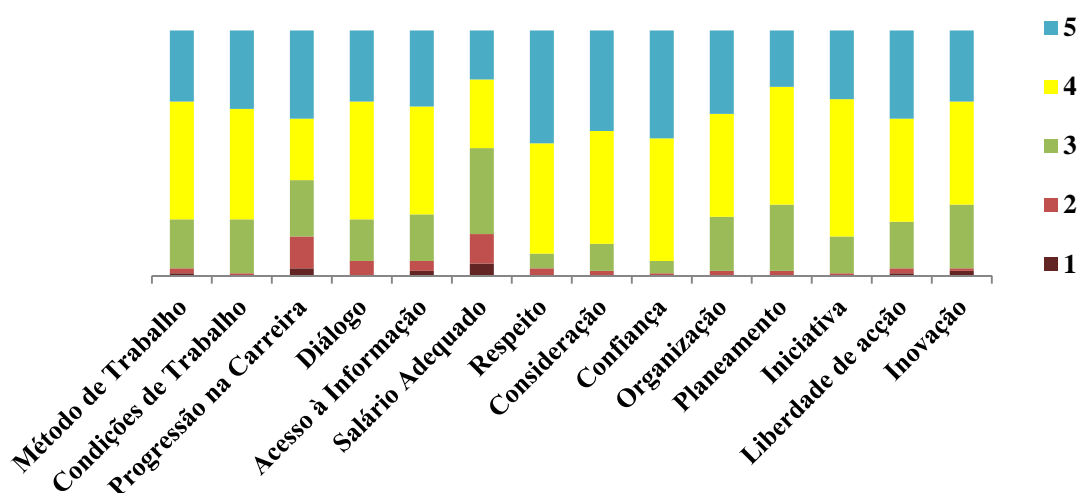


Verificamos, então que os trabalhadores têm uma atitude de Bastante Optimismo e Interesse em relação ao progresso da empresa, pois são variáveis com uma média superior a 4, embora possamos verificar também que existem alguns que olham com significativa Preocupação para esse mesmo progresso, pois esta é uma variável com uma média de 3,8. Já para a variável de Pessimismo e Indiferença obtivemos médias de 2,0 e 1,6 respectivamente. Valores que representam pouco Pessimismo e Indiferença na atitude em relação ao progresso da empresa.

Tabela 5 – Média das respostas dos factores de motivação no local de trabalho

Variável	Média de Respostas
Método de Trabalho	4,0
Condições de Trabalho	4,1
Progressão na Carreira	3,8
Diálogo	4,0
Acesso à Informação	4,0
Salário Adequado	3,5
Respeito	4,3
Consideração	4,3
Confiança	4,4
Organização	4,1
Planeamento	3,9
Iniciativa	4,1
Liberdade de Acção	4,1
Inovação	4,0

Gráfico 13 – Factores de motivação no local de trabalho

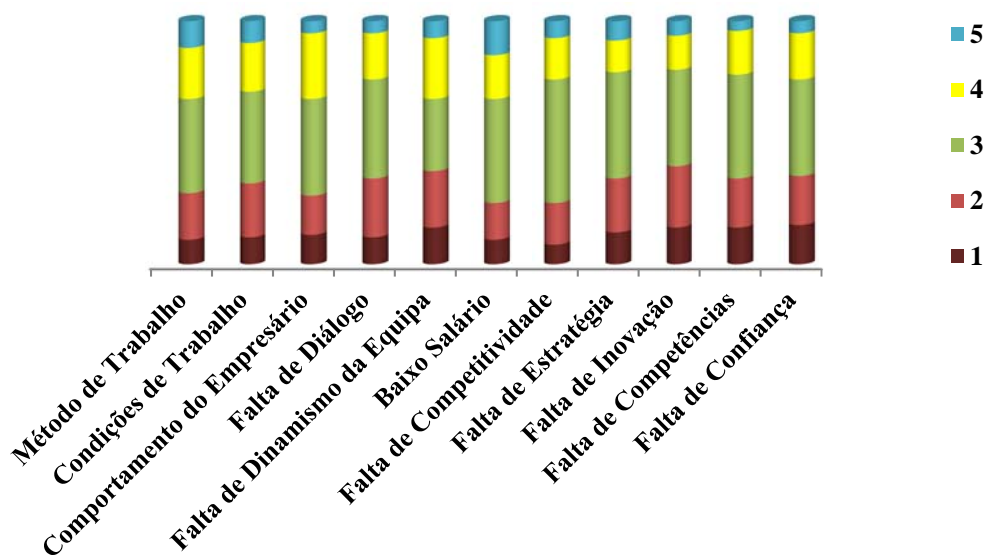


Já relativamente aos factores de motivação no local de trabalho a conclusão evidente que podemos retirar dos resultados obtidos, é que praticamente todos os factores são considerados por parte dos inquiridos factores de Bastante motivação no local de trabalho. Apenas com valores inferiores a 4, embora muito próximos desse valor, temos o Planeamento, a Progressão na Carreira e o Salário Adequado.

Tabela 6 – Média das respostas dos factores de maior desagrado para o inquirido

Variável	Média de Respostas
Método de Trabalho	3,0
Condições de Trabalho	2,9
Comportamento do Empresário	3,0
Falta de Diálogo	2,8
Falta de Dinamismo da Equipa	2,9
Baixo Salário	3,1
Falta de Competitividade	3,0
Falta de Estratégia	2,8
Falta de Inovação	2,7
Falta de Competência	2,8
Falta de Confiança	2,8

Gráfico 14 – O que mais lhe desagrada na empresa

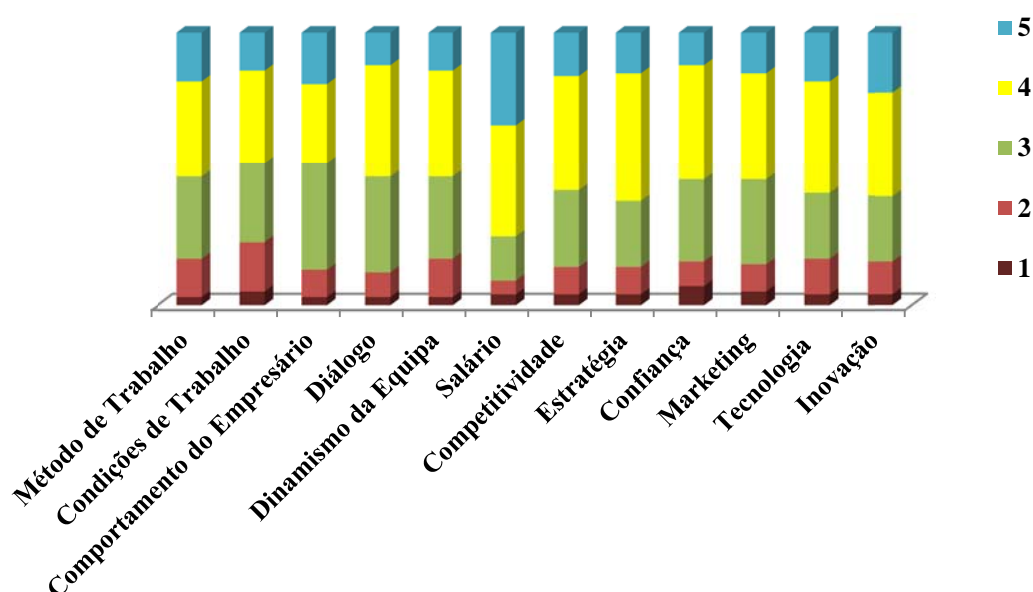


Vejamos agora o que menos agrada ao inquirido na empresa. Tendo em conta mais uma vez a média das respostas, podemos concluir com evidência que grande parte dos factores, pouco desagradam ao trabalhador. Ou seja à excepção do Método de Trabalho, o Comportamento do Empresário, o Baixo Salário e a Falta de Competitividade que atingem valores médios de 3, todos os outros são inferiores o que nos leva a concluir que não são factores que possam desagradar ao trabalhador.

Tabela 7 – Média das respostas dos aspectos que o inquirido gostava de ver melhorados

Variável	Média de Respostas
Método de Trabalho	3,5
Condições de Trabalho	3,3
Comportamento do Empresário	3,5
Diálogo	3,5
Dinamismo da Equipa	3,5
Salário	4,0
Competitividade	3,6
Estratégia	3,6
Confiança	3,4
Marketing	3,5
Tecnologia	3,6
Inovação	3,6

Gráfico 15 – Aspecto que gostava de ver melhorado



Na questão anterior, após análise dos resultados, ficamos com a ideia que poucos são os factores que desagradam ao inquirido dentro da empresa. Mas com a análise da presente questão referente aos aspectos que o inquirido gostava de ver melhorados na empresa podemos concluir que todos eles apresentam um valor médio acima dos 3, ou seja, representam aspectos que o trabalhador gostava bastante de ver melhorados em breve. Tendo em conta que alguns factores são coincidentes nas duas questões parece haver uma

pequena incongruência em ambas as respostas, pois embora sejam factores que não desagradam ao trabalhador, este espera que os mesmos sejam melhorados em breve.

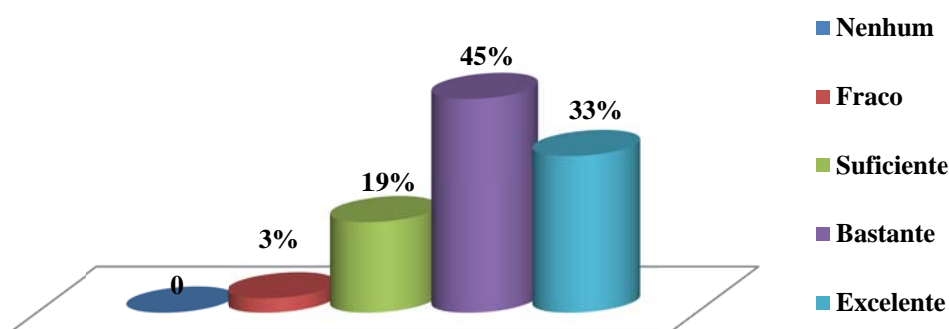
Pela análise do gráfico 16 podemos concluir que dos trabalhadores inquiridos, 40% consideram que mantém um nível de comunicação suficiente com o empresário, ao passo que 28% consideram que o seu nível de comunicação com o empresário é bastante. Podemos concluir ainda que existem 13% dos inquiridos que mantêm um excelente nível de comunicação com o empresário, 14% que mantêm um fraco nível de comunicação e ainda 5% que não tem qualquer tipo de comunicação com o empresário (Quadro 16, Anexo II).

Gráfico 16 – Nível de Comunicação com Empresário

im
ente
nte
ente

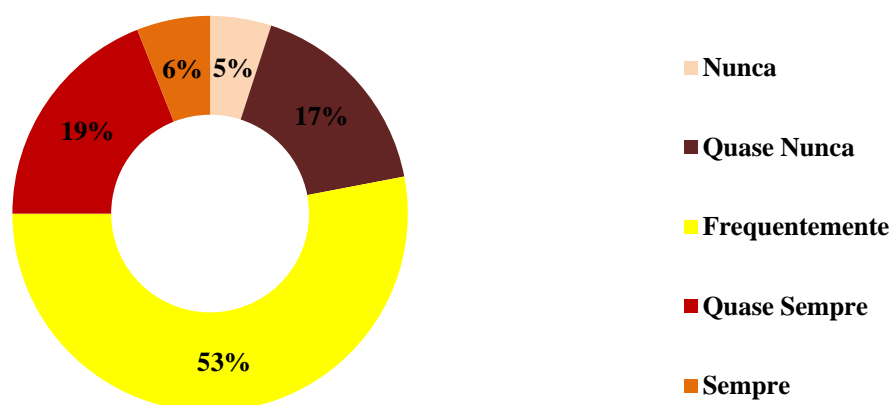
Relativamente ao nível de comunicação com outros colaboradores concluímos que grande parte da nossa amostra, ou seja, 45% dos inquiridos afirmam que o seu nível de comunicação com os colegas é bastante e 33% dizem mesmo que mantem um excelente nível de comunicação com os seus colegas. Existe ainda 19% que tem um suficiente nível de comunicação e apenas 3% que consideram ter um fraco nível de comunicação com os seus colegas (Quadro 17, Anexo II).

Gráfico 17 – Nível de Comunicação com Colaboradores



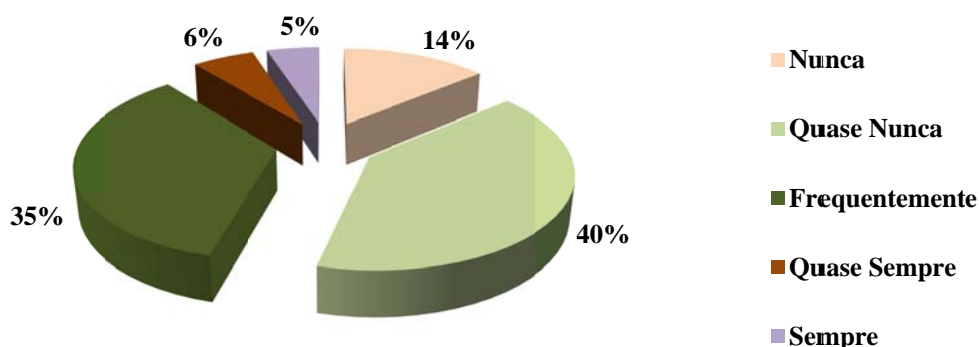
Pela análise do gráfico 18 podemos verificar que o resultado não deixa margem para dúvidas, isto porque 53% dos inquiridos é da opinião de que frequentemente deverá ser consultado em processos de decisão e ainda 19% que acha que deverá ser sempre consultado em processos de tomada de decisão. Verificamos valores pouco significativos para os inquiridos que acham que nunca ou quase nunca devem ser consultados em processos de tomada de decisão com valores de 5% e 6% respectivamente. Existe ainda 17% de inquiridos que partilham a opinião de que deverão ser sempre consultados antes de ser tomada qualquer decisão (Quadro 18, Anexo II).

Gráfico 18 – Consulta em processos de decisão



Neste ponto concluímos que 40% da nossa amostra afirma que quase nunca se realizam reuniões gerais na empresa onde trabalha e ainda 35% que trabalha numa empresa onde elas se realizam frequentemente. Estes valores são seguidos por 14% que dizem que nunca são realizadas essas reuniões e ainda com valores pouco significativos de 5% e 6% que se realizam sempre essas reuniões nas empresas que representam e quase sempre respectivamente (Quadro 19, Anexo II).

Gráfico 19 – Realização de reuniões gerais



Relativamente à relação que o empresário mantém com os seus colaboradores o resultado não deixa margem para qualquer dúvida pois mais de metade da nossa amostra ou seja, 57% dos indivíduos acha que tem uma relação razoável com o empresário e ainda 26% que chega mesmo a dizer que essa relação é muito boa. Obtivemos apenas dois grupos de indivíduos que representam 5% e 7% da amostra que acham manter uma relação péssima e ainda pouco razoável com o empresário. Existem ainda 5% de inquiridos que consideram a sua relação com o empresário excelente (Quadro 20, Anexo II).

Gráfico 20 – Relação entre empresário e colaboradores

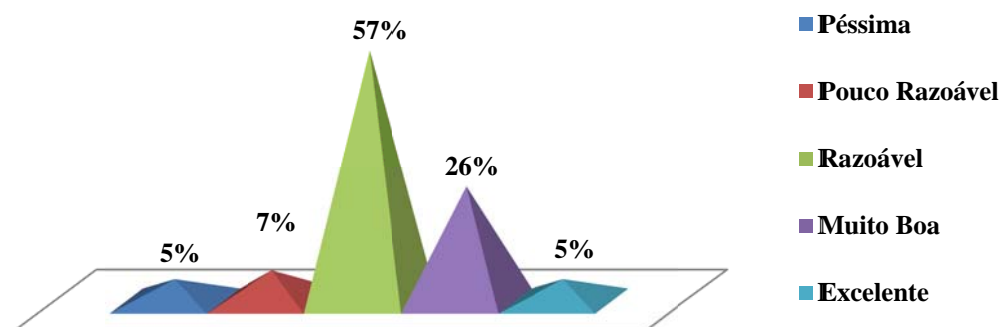
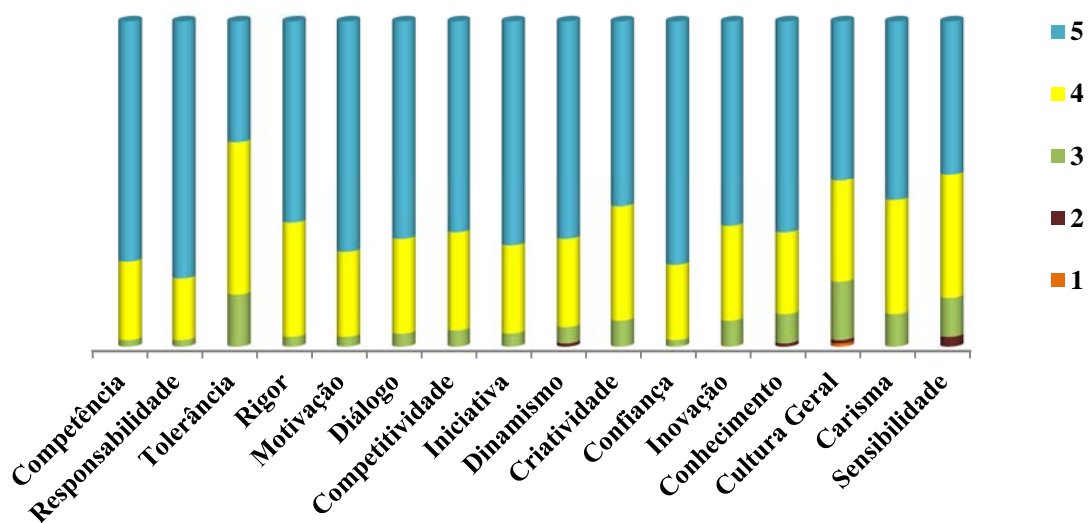


Tabela 8 – Média das respostas das características que o inquirido acha que deve ter um bom empresário

Variável	Média de Respostas
Competência	4,7
Responsabilidade	4,8
Tolerância	4,2
Rigor	4,6
Motivação	4,7
Diálogo	4,6
Competitividade	4,6
Iniciativa	4,7
Dinamismo	4,6
Criatividade	4,5
Confiança	4,7
Inovação	4,6
Conhecimento	4,5
Cultura Geral	4,3
Carisma	4,5
Sensibilidade	4,3

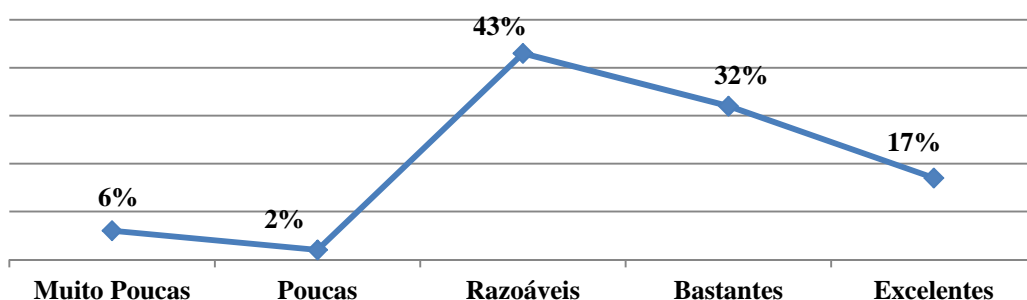
Gráfico 21 – Características de um bom empresário



Para analisar os resultados desta questão, vamos mais uma vez recorrer à média das respostas por característica. Assim, pela análise da Tabela 8 e do gráfico 21 concluímos prontamente que os inquiridos consideram que um bom empresário deverá ter bem patente todas as características enumeradas na questão. Efectivamente esta foi uma questão que não deixou grande dúvida na interpretação dos resultados, pois a média das respostas em qualquer uma das características é muito superior a 4.

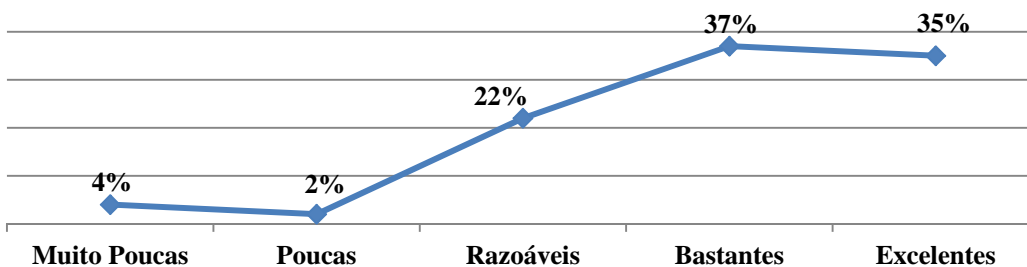
O resultado que está reflectido no gráfico 22 permite tirar uma conclusão muito clara, pois acaba por transmitir que 43% dos indivíduos acha que o empresário apresenta competências razoáveis e ainda um valor de 32% que acha que ele tem mesmo bastantes competências e para que a conclusão seja o mais fiável possível propomo-nos agregar estes dois valores com os 17% que considera que o empresário apresenta excelentes competências e obtemos 92% de inquiridos que atribuem valores positivos no que diz respeito à competência do empresário. Apenas 2% consideram que o mesmo tem poucas competências e 6 % que acha que tem mesmo muito poucas (Quadro 22, Anexo II).

Gráfico 22 – Competência do empresário



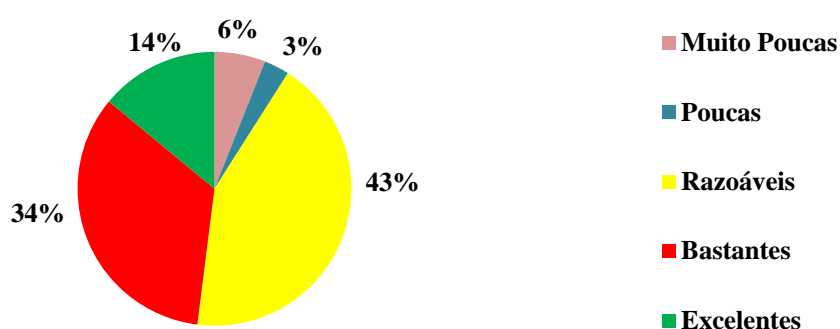
Pela análise do gráfico 23 concluímos que grande parte dos inquiridos considera que o empresário apresenta responsabilidades, isto porque 84% dos inquiridos atribui valores entre o razoável e o excelente, ou seja, 22% considera que o empresário apresenta responsabilidades razoáveis, 37% afirma que apresenta bastantes responsabilidades e ainda 35% diz mesmo que o empresário apresenta excelentes responsabilidades. Com valores abaixo do razoável obtivemos apenas 2% de inquiridos que considera que o empresário apresenta poucas responsabilidades e ainda 4% que considera que o mesmo tem muito poucas responsabilidades (Quadro 23, Anexo II).

Gráfico 23 – Responsabilidade do empresário



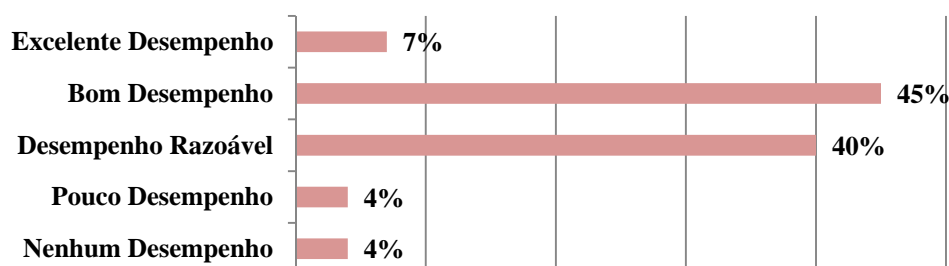
Relativamente à capacidade para lidar com os trabalhadores concluímos mais uma vez que grande parte da nossa amostra atribui valores acima do razoável, ou seja, 43% acha que o empresário tem uma capacidade razoável para lidar com os trabalhadores, 34% considera que o mesmo apresenta bastantes e 14% considera mesmo que o empresário apresenta excelentes capacidades para lidar com os seus trabalhadores. Valores pouco relevantes nas variáveis de poucas e muito poucas com 3% e 6% respectivamente (Quadro 24, Anexo II).

Gráfico 24 – Capacidade para lidar com trabalhadores



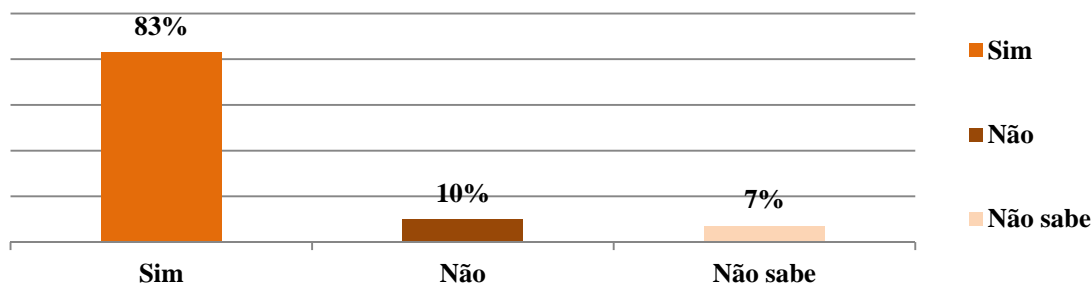
Vejamos agora o que pensa a nossa amostra do desempenho do empresário. Verificamos que 82% dos inquiridos atribui valores entre o desempenho razoável e o excelente desempenho, ou seja 40% considera que o empresário tem um desempenho razoável, 45% que o empresário apresenta um bom desempenho e ainda 7% que atribui um excelente desempenho ao empresário. Apenas 8% da amostra considera que o mesmo tem um desempenho abaixo do razoável ficando divididos em partes iguais por pouco e nenhum desempenho (Quadro 25, Anexo II).

Gráfico 25 – Desempenho do empresário



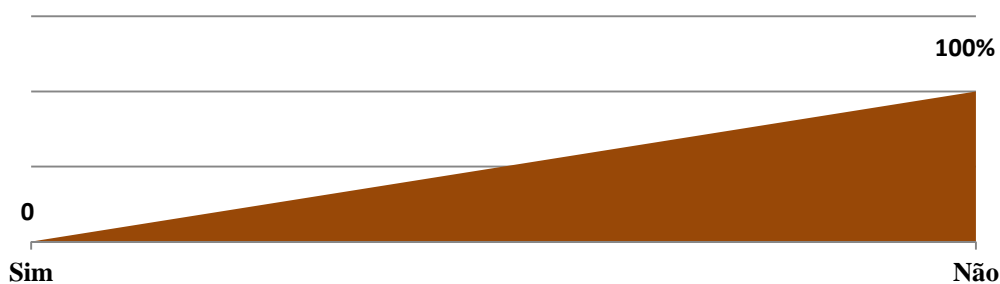
Quanto à vontade de permanecer na empresa verificamos pela análise do gráfico 26 que 83% da nossa amostra manifesta vontade de continuar a representar a empresa. Apenas 10% afirma que não o pretende continuar a fazer e ainda 7% diz não saber se pretende continuar a trabalhar na empresa.

Gráfico 26 – Vontade de permanecer na empresa



Finalmente na última questão demos a possibilidade ao inquirido de acrescentar algum aspecto que no seu entender fosse relevante. Pela análise do gráfico podemos verificar que não houve um inquirido que o quisesse fazer.

Gráfico 27 – Alguma coisa a acrescentar



Resumo: Nesta quarta parte, verificamos então, que os trabalhadores têm uma atitude de Bastante Optimismo e Interesse em relação ao progresso da empresa, têm tambémum bom relacionamento tanto com os colegas como com o seu empresário e consideram que o mesmo apresenta tanto competência como responsabilidades, tendo capacidades razoáveis para lidar com os colaboradores. A grande maioria pretende mesmo continuar a trabalhar na empresa.

3.7. Discussão

Este trabalho de pesquisa foi realizado numa época de alguma turbulência, com alterações legislativas frequentes, consequência directa do período conjuntural em que vivemos, que não é nada favorável à introdução de ruídos no dia de trabalho, com a resposta a um questionário. Estas circunstâncias levam à desmotivação, pelo menos no grupo etário mais elevado que por estar na fase de tomar decisões sobre o futuro, pensa que não vale a pena o esforço. Ainda, com a redução de trabalhadores e a sua não substituição, o tempo é escasso para as tarefas do quotidiano, pelo que tudo aquilo que for considerado de menor importância, não será feito com o rigor e a exigência que se desejaria.

Assim, após a análise e tratamento dos resultados que nos chegaram através dos questionários, importa fazer uma breve reflexão sobre alguns aspectos que consideramos serem relevantes para o nosso estudo e consequentes conclusões.

A amostra sob a qual recaem as nossas perguntas é bastante heterogénea, tanto nas características pessoais ou socioeconómicas, como o sexo, a idade e profissão, como nos comportamentos e atitudes, sendo assim diferentes as respectivas funções e responsabilidades. Um aspecto importante e que temos de salientar é que nenhum dos inquiridos que respondeu ao questionário é o próprio empresário, ou seja, a totalidade da nossa amostra são pessoas que trabalham por conta de outrem.

Outro aspecto que importa salientar é que quando se perguntou se os colaboradores acham que o empresário apresenta competências, grande parte das respostas andou entre o razoável e o excelente, sobrando apenas 6% de inquiridos que consideram que o empresário não apresenta competências. Concluimos assim, que o trabalhador, grosso modo, tem uma boa impressão do empresário. Este será um aspecto para reflexão, pois apesar de grande parte das vezes os trabalhadores em contextos mais privados, ou seja, entre amigos, entre família ou em ambientes onde se sentem seguros, manifestarem sentimentos de revolta contra o empresário, quando confrontados num questionário, independentemente de este ser anónimo, talvez por constrangimento ou represálias, não emitem a mesma opinião.

Esta reflexão deixa-nos com a percepção de que, estando nós numa situação privilegiada, relativamente aos dados que possuímos, haveria um trabalho a continuar, para que fosse possível aos agentes com competências nesta matéria, fazer um plano de melhorias e tentar perceber os motivos que dão origem a certo tipo de atitude da parte de alguns colaboradores, perante uma temática tão importante.

Capítulo IV - Conclusão

O tempo da estabilidade, da perenidade, das mudanças lentas, com tempo de adaptação, é passado. O presente e o futuro não se compadecem com a indecisão, com o pensamento lento. Vivemos a era da “turbulência”, aquilo que se verifica hoje, poderá tomar outro rumo amanhã. Já não é mais suficiente estudar no período normal de discência, para em seguida se entrar no mundo do trabalho. O comodismo não pode acontecer. Teremos de estar preparados para uma aprendizagem contínua. Os empregos deixaram de ser estáveis, para a toda a vida. A flexibilidade no domínio do emprego, terá de ser acompanhada por uma flexibilidade mental. A disponibilidade interior para a recepção de coisas novas, terá de ser uma constante, sob pena de não sobrevivemos como profissionais. Nestas circunstâncias, a competência dos empresários é vital para se evitar a mortalidade das empresas nestes tempos conturbados.

Desenvolver as competências organizacionais deve ser sempre o primeiro objetivo de uma empresa, pois ao dominar tais competências a empresa consegue garantias de um bom desempenho no mercado não só nos dias actuais, mas estará também a garantir este bom desempenho no futuro. Porém, para se desenvolver competências organizacionais precisamos essencialmente de pessoas. As empresas funcionam através de pessoas e não de máquinas ou paredes. São os colaboradores de uma empresa os maiores responsáveis pelo desenvolvimento de competências organizacionais.

Como podemos notar no enquadramento teórico, cada autor define a questão da competência de acordo com sua visão e os seus valores sobre o assunto. Quando todos estes autores citados descrevem sobre o que é competência, embora as linguagens para explicar a definição sejam diferentes, na realidade todos falam basicamente sobre a mesma filosofia de trabalho dentro das organizações. Algumas definições parecem bem diferentes umas das outras, porém se prestarmos atenção e analisarmos a fundo cada definição poderemos observar que todas as definições possuem pontos em comum. “*O aparecimento do conceito de competência é a mais importante inovação na Gestão de Recursos Humanos, nos últimos 30 anos*” (Câmara; Guerra; Rodrigues, 2007: 347). David McClelland com base no estudo de campo que efectuou em várias empresas dos Estado Unidos da América concluiu que “*o grau de inteligência do indivíduo não garante o seu sucesso profissional*”.

Assim, o ponto de partida deste trabalho era tentar perceber se a competência dos empresários é ou não considerada uma vantagem competitiva.

Como já foi mencionado no ponto da Discussão e não será demais salientar é que quando se perguntou se os colaboradores acham que o empresário apresenta competências, grande parte das respostas andou entre o razoável e o excelente, ou seja poucos foram os que consideraram que o empresário não apresenta competências, ou seja apenas 6% dos inquiridos. Concluímos assim, que o trabalhador, grosso modo, tem uma boa impressão do empresário.

Independentemente deste resultado, e após toda a revisão bibliográfica, não nos podemos abstrair do facto de as competências organizacionais ou a competência do empresário serem aquelas competências essenciais para que a empresa sobreviva no mercado competitivo. São competências características de uma empresa, aquelas que nenhuma outra possui de forma similar. Estas características são o diferencial de uma empresa, o que a torna única no seu segmento. Por serem essenciais e únicas de uma empresa, essas competências fornecem uma vantagem competitiva e geram valor percebido pelos clientes. As competências organizacionais são conjuntos únicos de conhecimentos técnicos e habilidades e possuem ferramentas que causam impacto em produtos e serviços múltiplos em organização e fornecem uma vantagem competitiva no mercado. Explicando melhor, uma competência essencial é um conjunto peculiar de *know-how* técnico, que é o centro do propósito organizacional.

Entre outros factores críticos de sucesso, as competências do empresário, que têm sido negligenciadas devem ser consideradas como variáveis muito essenciais e necessárias no desenvolvimento empresarial. O empresário precisa de adquirir competências em áreas como a gestão do tempo de forma eficaz, a comunicação, a gestão de recursos humanos a Ética e Responsabilidade Social, o desenvolvimento de qualidades de liderança eficazes, as habilidades de tomada de decisão, o marketing e gestão financeira. Estas competências empreendedoras, que estão enraizadas na formação efectiva e desenvolvimento, podem servir de tónico necessário para criar vantagem competitiva de forma a atingir o sucesso evitando a mortalidade das empresas.

Bibliografia

- ALMEIDA, António Pereira de (1999). *Sociedades Comerciais*. 2ª Edição. Coimbra: Coimbra Editora.
- ALMEIDA, Filipe (2010). *Ética, Valores Humanos e Responsabilidade Social das Empresas*. Cascais: Princípia Editora.
- AMAYA, Susana Chavarria (2006). “*Capital Emocional, una visión social*” in *Seguridade Humana e Capital Emocional*. México: Proyecto Papime laboratório del futuro, Metadata.
- BARROSA, Luís (1994). “*O papel da formação profissional para uma gestão participada dos recursos humanos*” in *Revista Organizações e Trabalho*. Volume 12. Lisboa: Editora Artes Gráficas.
- BENTO, Bruno Filipe dos Reis; CASEIRO, Pedro Tiago Moreira (2007). *Liderança*. Coimbra: [s.n.].
- BUENO, Francisco da S. (1988). *Grande Dicionário Etimológico-Prosódico da Língua Portuguesa*. Volume 8. São Paulo: Editora Lisa.
- BURAWOY, Michael (1979). *Manufacturing Consent*. Chicago: University of Chicago Press.
- CAETANO, António; VALA, Jorge (2002). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. 2.ª Edição. Lisboa: Editora RH.
- CÂMARA, Pedro B. da; GUERRA, Paulo Balreira; RODRIGUES, Joaquim Vicente (2007). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 1.ª Edição. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- CARMO, Herman; FERREIRA, Manuela Malheiro (1998). *Metodologia da Investigação. Guia para Auto-Aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- CASTILLO, Juan José; VILLENA, Jesús (2005). *Ergonomia - Conceitos e Métodos*. Lisboa: Dinalivro.
- CHIAVENATO, Idalberto (1994). *Administração de Empresas: Uma abordagem Contingencial*. 3.ª Edição. São Paulo: Makron Books.
- CHIAVENATO, Idalberto (2000). *Administração: Teoria, processo e prática*. 3.ª Edição. São Paulo: Makron Books.
- CHIAVENATO, Idalberto (2003) *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7.ª Edição. São Paulo: Editora Campus.

CLARKSON, Max B. E. (1995). *A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance*. Volume 20. Mississippi State: Academy of Management Review.

COSTA, J. A. ; MELO, A. S. (1994). *Dicionário da Língua Portuguesa*. 6.^a Edição. Porto: Porto Editora.

CRUZ, Ana Poças (s/d). *Para que serve um sindicato*”. Disponível em <http://www.soj.pt/sindicato/paraqueserveumsindicato.html> consultado em 02/12/2011.

CUNHA, Miguel Pina e *et al.* (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 5.^a Edição. Lisboa: RH Editora.

CUNHA, Miguel Pina e *et al.* (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2.^a Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

CUNHA, Miguel Pina e; REGO Arménio; CARDOSO, Carlos Cabral (2007). *Tempos Modernos: Uma História das Organizações e da Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.

DAVENPORT, T. O. (1999). *Capital Humano: o que é e porque as pessoas investem nele*. São Paulo: Livraria Nobel.

DRUCKER, Peter F. (1981). *Factor Humano e Desempenho: O melhor de Peter Drucker sobre Administração*. 2.^a Edição. São Paulo: Pioneira.

DULUC, Alain (2000). *Liderança e confiança*. Lisboa: Instituto Piaget.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. (1999). *El Capital Intelectual*. Barcelona: Ediciones Gestión.

ESTANQUE, Elísio (2001). *Novas Tecnologias e Recomposição do Trabalho em Portugal: Estagnações e Desafios in Cadernos do Noroeste, Série Sociologia, Sociedade e Cultura 3, Organizações, Qualidade e Trabalho*. Volume 16. Braga: Centro de Ciências Históricas e Sociais da Universidade do Minho.

FERNANDES, António Monteiro (2006). *Direito do Trabalho*. 13.^a Edição. Coimbra: Edições Almedina.

FERREIRA, Manuel Portugal *et al.* (2010). *Gestão Empresarial*. Lisboa-Porto: Lidel Edições.

FERREIRA, J. M. Carvalho; NEVES, José; CAETANO, António (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Amadora: McGrawHill.

FRANK, Robert H. (1997). *Micoeconomia e Comportamento*. 3.^a Edição. Amadora: McGrawHill.

- FREEMAN, Edward (1984). *Strategic Mngement: A Stakeholder Approach*. London: Pitman Publishing.
- FREIRE, Adriano (1997). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- FULLER, J.; FARRINGTON, J. (2001). *Da Formação ao Aperfeiçoamento*. Coimbra: Quarteto Editora.
- GIBSON, James L. et al. (2006). *Organizações: Comportamento, Estrutura e Processos*. 12.^a Edição. São Paulo: McGrawHill.
- GIDDENS, Anthony (2009). *Sociologia*. 7.^a Edição. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- GOMES, Jorge F. S.; CUNHA, Miguel Pina e; REGO, Arménio (2006). *Comportamento Organizacional e Gestão: 21 Temas de Debates para o século XXI*. Lisboa: Editora RH.
- HOFSTEDE, Geert (1991). *Culturas e Organizações: Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo.
- KELLY, John M.; JENKS, James M. (1986). *Não faça: mande fazer: O segredo do gerente bem- sucedido*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.
- KING, Adelaide W.; FOWLER, Sally W.; ZEITHAML, Carl P. (2002). “*Competências Organizacionais e Vantagem Competitiva: O desafio da Gerência Intermediária*” in *Revista de Administração de empresas*. Volume 42, n.º1. São Paulo, pp. 36-49.
- KOBER, Cláudia Mattos (2004). *Qualificação profissional: uma tarefa de Sísifo*. Campinas: Autores Associados.
- LIN, Nan; COOK, Karen; BURT, Ronald S. (2001). *Social Capital: Theory and Research*. New Jersey: Transaction Publishers.
- MATEUS, Abel; MATEUS, Margarida – *Microeconomia – Teoria e aplicações*. Volume II. Lisboa-São Paulo: Editorial Verbo.
- MICHAELS, E.; HANDFIELD-JONES, H.; AXELROAD, B. (2002). *A Guerra pelo Talento*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- MISES, L. V. (1996). *Human Action*. Chicago: Henry Regnery.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (1997). *Criação de Conhecimento na Empresa*. 13.^a Edição. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.

NUNES, Paulo (2009). “*Conceito de Produtividade*”. Disponível em <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/produktividade>, consultado em 02/02/2012.

OLIVEIRA, Odair José (2007). *O Administrador e a Liderança*. São Paulo: [s.n.].

PARENTE, Cristina (1995). *Avaliação de Impacto da Formação sobre as Trajectórias Profissionais e a Competitividade Empresarial*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

PEREIRA, Francisco Costa (2001). *Representação Social do Empresário*. Lisboa: Edições Sílabo.

PINTO, José Augusto Rodrigues (2002). *Direito Sindical e Colectivo do Trabalho*. 2.ª Edição. Rio de Janeiro: LTR Editora.

PORTER, Michael E. (1993). *A Vantagem Competitiva das Nações*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

PUTNAM, Robert D. (2002). *Comunidade e democracia: A experiência da Itália moderna*. 3.ª Edição. Rio de Janeiro: FGV.

RAMOS, M. N. (2001). *A Pedagogia das Competências: Autonomia ou Adaptação?* São Paulo: Edições Cortez.

REGO, Arménio; CUNHA, Miguel Pina e (2004). *A essência da liderança*. RH Editora: Lisboa.

REGO, Arménio *et al.* (2007). *Gestão Ética e Socialmente Responsável*. 2.ª Edição. RH Editora: Lisboa.

Relatório para a UNESCO (2010) da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI: Educação, um tesouro a descobrir. Brasília: Fundação Faber-Castell. Disponível em <http://www.unesco.pt> consultado em 10/11/2011.

ROBBINS, Stephen Paul (2004). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. 7.ª Edição. São Paulo: Prentice Hall.

RODRIGUES, Paula (2010). Métodos Quantitativos (Acetatos de aulas).

SAMUELSON, Paula; NORDHAUS, William D. (2005). *Economia*. 18.ª Edição. Madrid: McGrawHill.

SANTOS, António José Robalo dos (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.

SCHUTJEN Veronique; WEVER Egbert (2000). “*Determinants of new firm success*”. *Papers in Regional Science*. Volume 79, pp.135-159.

SCHUMPETER, Joseph A. (1982). *Teoria do Desenvolvimento Económico*. São Paulo: Abril Cultural.

SILVA, Manuel Carlos (2001). “*Sociedade Trabalho e Desenvolvimento: Virtualidades e Limites do Pensamento de Sempre*” in *Cadernos do Noroeste, Série Sociologia, Sociedade e Cultura 3, Organizações, Qualidade e Trabalho*. Volume 16. Braga: Centro de Ciências Históricas e Sociais da Universidade do Minho.

SILVA, Vanessa (2001). “*Educação e Associativismo: Pala Além da escola...*” in *Seminário e Colóquios do Conselho Nacional da Educação*. Lisboa: Edição do Conselho Nacional de Educação.

SONG, Michael *et al.* (2008). “*Success Factors in New ventures: A meta-analyses*” in *Journal of Product Innovations Management*, pp. 7-27.

SOTO, Eduardo (2002). *Comportamento Organizacional: O impacto das emoções*. São Paulo: Thomson Learning.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward (1995). *Administração*. 5.^a Edição. Rio de Janeiro: Prentice Hall.

STEWART, Tomas A. (1998). *Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus.

STEWART, Tomas A. (1999). *Capital Intelectual: a nova riqueza das empresas*. Lisboa: Edições Sílabo.

SÜSSEKIND, Arnaldo (2005). *Direito Constitucional do Trabalho*. 3.^a Edição. Rio de Janeiro: Renovar Editora.

THOMSON, Kevin; TARODO, Almudena Rodríguez (2000). *El Capital Emocional: Cómo cautivar los corazones y las mentes para conseguir empresas que triunfen através del marketing y de la comunicacion interna*. Madrid: ESIC Editorial.

TOMASI, Antônio *et al.* (2004). *Da Qualificação á Competência: Pensando o Século XXI*. Campinas: Papirus.

VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B. (2000). “*Vantagem Competitiva: os modelos teóricos actuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional*” in *Revista de Administração de empresas*. Volume 40, n.º4. São Paulo, pp. 20-37.

VIANNA, Segadas *et al.* (2005). *Instituições de Direito do Trabalho*. 22.^a Edição. Volume I. Rio de Janeiro: LTR Editora.

XAVIER, Bernardo da Gama Lobo (1993). *Curso de Direito do Trabalho*. 2.^a Edição. Lisboa: Editorial Verbo.

Diplomas:

Decreto-lei n.º 262/86, de 2 de Setembro de 1986 que aprova o Código das Sociedades Comerciais.

Lei n.º 99/2003 de 27 de Agosto de 2003 que aprova o Código de Trabalho

Lei 7/2009, D.R. n.º30, Série I de 12 de Fevereiro de 2009 que aprova a revisão do Código do Trabalho

Sites de Internet:

<http://www.metaweb.ine.pt>

Anexos

I - Questionário

A Competência dos Empresários como Vantagem Competitiva

Este questionário é parte integrante de uma tese de Mestrado em Gestão, realizada na Universidade Lusíada de Vila Nova de Famalicão. Tem por objectivo, recolher informações sobre a competência dos Empresários nas empresas Portuguesas.

A sua colaboração é preciosa para a realização deste trabalho. Pedimos-lhe que responda com sinceridade a todas as questões, tendo em atenção que as suas respostas são confidenciais e se destinam exclusivamente a fins académicos. O questionário é anónimo.

Primeira Parte

(Dados do Inquirido – Referentes ao ano de 2012)

(01) Sexo:

Feminino

Masculino

(02) Idade: _____

(03) Habilitações literárias:

1.º Ciclo

2.º Ciclo

3.ª Ciclo

Secundário

Licenciatura

Outra

(04) Há quanto tempo trabalha nesta empresa?

Menos de 1 ano

1 a 5 anos

6 a 10 anos

11 a 15 anos

16 a 20 anos

Mais de 20 anos

(05) Função na Empresa

Empresário

Colaborador

(06) Qual a área funcional em que trabalha?

Administração

Financeira

Produção

Comercial

Recursos Humanos

Marketing

Informática

Outra

Segunda Parte

(Dados da Empresa – Referentes ao ano de 2011)

(07) Sector de Actividade (CAE): _____

(08) N.º de trabalhadores:

0 a 9

10 a 49

50 a 99

100 a 249

250 a 500

Mais de 500

(09) Volume de negócios:

Menos de 1 Milhão de Euros

De 1 a 5 Milhões de Euros

De 6 a 10 Milhões de Euros

De 11 a 15 Milhões de Euros

De 16 a 20 Milhões de Euros

De 21 a 25 Milhões de Euros

De 26 a 30 Milhões de Euros

Mais de 30 Milhões de Euros

(10) As respostas são relativas à sede ou à filial:

Sede

Filial

Terceira Parte

(Efeitos da sua participação na Empresa)

(11) Qual o contributo que acha poder proporcionar a esta empresa?

Se a sua resposta é Muito Pouco assinale na coluna 1; Se é Pouco assinale na coluna 2; Se é Moderadamente assinale na coluna 3; Se é Bastante assinale na coluna 4; Se é Muito assinale na coluna 5.

	1	2	3	4	5
Produtividade					
Volume de Negócios					
Lucro					
Dividendos					
Recursos Financeiros					
Liderança					
Conhecimento					
Competência					
Experiência Empresarial					
Dinamismo					
Iniciativa					
Internacionalização					
Estratégia de baixo custo de produção					
Estratégia de qualidade					
Reorganização da empresa					
Taxa de Crescimento no mercado					
Quota de Mercado					
Intensidade de Marketing					
Experiência de Marketing					
Produção de Patentes					
Compra de Patentes					
Inovação do Processo					
Inovação do Produto					
Inovação da Tecnologia					
Responsabilidade Social					
Ética					
Aumento da dimensão da empresa					
Prolongamento da vida da empresa					
Apoio Financeiros Governamentais					
Apoio Financeiro não governamental (Mecenato)					

Quarta Parte

(A sua opinião sobre a empresa)

IV - A - A EMPRESA

(12) Qual a sua atitude em relação ao progresso desta empresa?

Se a sua resposta é Muito Pouco assinale na coluna 1; Se é Pouco assinale na coluna 2; Se é Moderadamente assinale na coluna 3; Se é Bastante assinale na coluna 4; Se é Muito assinale na coluna 5.

	1	2	3	4	5
Optimismo					
Pessimismo					
Interesse					
Indiferença					
Preocupação					

(13) Que factores o motivam no local de trabalho?

Se a sua resposta é Muito Pouco assinale na coluna 1; Se é Pouco assinale na coluna 2; Se é Moderadamente assinale na coluna 3; Se é Bastante assinale na coluna 4; Se é Muito assinale na coluna 5.

	1	2	3	4	5
Método de trabalho					
Condições de trabalho					
Progressão na carreira					
Diálogo					
Acesso à informação					
Salário adequado					
Respeito					
Consideração					
Confiança					
Organização					
Planeamento					
Iniciativa					
Liberdade de acção					
Inovação					

(14) O que mais lhe desagrada nesta empresa?

Se a sua resposta é Muito Pouco assinale na coluna 1; Se é Pouco assinale na coluna 2; Se é Moderadamente assinale na coluna 3; Se é Bastante assinale na coluna 4; Se é Muito assinale na coluna 5.

	1	2	3	4	5
Método de trabalho					
Condições de trabalho					
Comportamento do empresário					
Falta de Diálogo					
Fraco dinamismo da Equipa					
Baixo Salário					
Falta de Competitividade					
Falta de Estratégia					
Falta de Inovação					
Falta de Competências					
Falta de Confiança					

(15) Qual o aspecto que espera ver melhorado em breve?

Se a sua resposta é Muito Pouco assinale na coluna 1; Se é Pouco assinale na coluna 2; Se é Moderadamente assinale na coluna 3; Se é Bastante assinale na coluna 4; Se é Muito assinale na coluna 5.

	1	2	3	4	5
Método de trabalho					
Condições de trabalho					
Comportamento do empresário					
Diálogo					
Dinamismo da Equipa					
Salário					
Competitividade					
Estratégia					
Confiança					
Marketing					
Tecnologia					
Inovação					

IV – B - O COLABORADOR

(16) Qual o seu nível de comunicação com o empresário?

- Nenhum
- Fraco
- Suficiente
- Bastante
- Excelente

(17) Qual o seu nível de comunicação com os outros colaboradores?

- Nenhum
- Fraco
- Suficiente
- Bastante
- Excelente

(18) Acha que deve ser consultado em processos de tomada de decisão?

- Nunca
- Quase Nunca
- Frequentemente
- Quase Sempre
- Sempre

IV – C - O EMPRESÁRIO

(19) Nesta empresa realizam-se reuniões gerais entre empresário e colaboradores?

- Nunca
- Quase Nunca
- Frequentemente
- Quase Sempre
- Sempre

(20) Como avalia a relação entre o empresário e os colaboradores?

- Péssima
- Pouco Razoável
- Razoável
- Muito Boa
- Excelente

(21) Quais as características que considera que deve ter um bom empresário?

Se a sua resposta é Muito Pouco assinala na coluna 1; Se é Pouco assinala na coluna 2; Se é Moderadamente assinala na coluna 3; Se é Bastante assinala na coluna 4; Se é Muito assinala na coluna 5.

	1	2	3	4	5
Competência					
Responsabilidade					
Tolerância					
Rigor					
Motivação					
Diálogo					
Competitividade					
Iniciativa					
Dinamismo					
Criatividade					
Confiança					
Inovação					
Conhecimento					
Cultura Geral					
Carisma					
Sensibilidade					

(22) Acha que o empresário apresenta competências?

- Muito Poucas
- Poucas
- Razoáveis
- Bastantes
- Excelentes

(23) Acha que o empresário tem responsabilidade?

- Muito Poucas
- Poucas
- Razoáveis
- Bastantes
- Excelentes

(24) Acha que o empresário tem capacidades para lidar com os colaboradores?

- Muito Poucas
- Poucas
- Razoáveis
- Bastantes
- Excelentes

(25) Qual é a sua opinião em relação ao desempenho do empresário?

- Nenhum desempenho
- Pouco desempenho
- Desempenho razoável
- Bom Desempenho
- Excelente desempenho

(26) Tenciona continuar a trabalhar nesta empresa?

- Sim
- Não
- Não sabe

(27) Gostaria de acrescentar mais informação sobre o empresário?

- Sim
- Não

Qual? _____

II - Quadros resumo das respostas ao questionário

Quadro 1 - Género	
Feminino	62%
Masculino	38%
Total	100%

Quadro 2 - Idade	
Grupo Etário	N.º Indivíduos
18 a 30 anos	41
31 a 40 anos	32
41 a 50 anos	19
51 a 60 anos	8
Total	100

Quadro 3 - Habilitações Literárias	
Habilitações	N.º Indivíduos
1.º Ciclo	0
2.º Ciclo	2
3.º Ciclo	12
Secundário	53
Licenciatura	30
Outro	3
Total	100

Quadro 4 - Antiguidade na empresa	
Antiguidade	N.º Indivíduos
Menos de 1 ano	16
1 a 5 anos	41
6 a 10 anos	14
11 a 15 anos	10
16 a 20 anos	5
Mais de 20 anos	14
Total	100

Quadro 5 - Função na Empresa	
Função	N.º Indivíduos
Empresário	0
Colaborador	100
Total	100

Quadro 6 - Qual a Área Funcional	
Área Funcional	N.º Indivíduos
Administração	6
Financeira	4
Produção	11
Comercial	35
Recursos Humanos	0
Marketing	13
Informática	1
Outra	30
Total	100

Quadro 7 - CAE	
CAE	N.º Indivíduos
Não sabe/ Não responde	67
10130	11
14131	2
26701	10
38200	3
45310	4
69200	1
94995	2
Total	100

Quadro 8 - N.º Trabalhadores da empresa	
N.º Trabalhadores	N.º Indivíduos
Não sabe/Não responde	39
0 a 9	10
10 a 49	26
50 a 99	2
100 a 249	1
250 a 500	13
Mais de 500	9
Total	100

Quadro 9 - Volume Negócios da empresa	
Volume de Negócios	N.º Indivíduos
Não sabe/Não responde	39
Menos de 1 Milhão de Euros	27
De 1 a 5 Milhões de Euros	7
De 6 a 10 Milhões de Euros	1
De 11 a 15 Milhões de Euros	0
De 16 a 20 Milhões de Euros	0
De 21 a 21 Milhões de Euros	0
De 26 a 30 Milhões de Euros	0
Mais de 30 Milhões de Euros	26
Total	100

Quadro 10 - Dados relativos à	
Não sabe/Não responde	39
Sede	46
Filial	15
Total	100

Quadro 11 – Contributo que pensa dar à empresa					
	1	2	3	4	5
Produtividade	1	2	24	37	36
Volume de Negócios	2	5	38	39	16
Lucro	1	5	40	34	20
Dividendos	10	12	48	23	7
Recursos Financeiros	8	11	51	16	14
Liderança	3	11	31	40	15
Conhecimento	0	4	25	42	29
Competência	0	2	17	47	34
Experiência Empresarial	5	9	36	35	15
Dinamismo	0	1	18	50	31
Iniciativa	0	2	21	46	31
Internacionalização	11	25	32	21	11
Estratégia baixo custo de produção	9	19	36	25	11
Estratégia de Qualidade	5	11	34	32	18
Reorganização da Empresa	7	10	43	24	16
Taxa de crescimento no Mercado	5	12	41	28	14
Quota de Mercado	9	13	47	16	15
Intensidade de Marketing	8	18	33	24	17
Experiência de Marketing	11	19	31	23	16
Produção de Patentes	24	23	35	12	6
Compra de Patentes	26	20	36	12	6
Inovação do Processo	16	13	29	31	11
Inovação do Produto	14	10	34	28	14
Inovação da Tecnologia	18	15	24	27	16
Responsabilidade Social	6	4	29	37	24
Ética	4	2	21	45	28
Aumento da Dimensão da Empresa	9	11	32	31	17
Prolongamento da vida da empresa	8	10	31	31	20
Apoio Financeiro Governamental	32	27	20	10	11
Apoio Financeiro não Governamental	34	26	20	8	12

Quadro 12 - Atitude em relação ao progresso da empresa					
	1	2	3	4	5
Optimismo	4	1	10	46	39
Pessimismo	42	33	13	5	7
Interesse	1	1	13	46	39
Indiferença	59	26	12	1	2
Preocupação	2	8	25	35	30

Quadro 13 - Factores de motivação no local de trabalho					
	1	2	3	4	5
Método de Trabalho	1	2	20	48	29
Condições de Trabalho	0	1	22	45	32
Progressão na Carreira	3	13	23	25	36
Diálogo	0	6	17	48	29
Acesso à Informação	2	4	19	44	31
Salário Adequado	5	12	35	28	20
Respeito	0	3	6	45	46
Consideração	0	2	11	46	41
Confiança	0	1	5	50	44
Organização	0	2	22	42	34
Planeamento	0	2	27	48	23
Iniciativa	0	1	15	56	28
Liberdade de acção	1	2	19	42	36
Inovação	2	1	26	42	29

Quadro 14 - O que mais lhe desagrada na empresa					
	1	2	3	4	5
Método de Trabalho	10	19	39	21	11
Condições de Trabalho	11	22	38	20	9
Comportamento do Empresário	12	16	40	27	5
Falta de Diálogo	11	24	41	19	5
Falta de Dinamismo da Equipa	15	23	30	25	7
Baixo Salário	10	15	43	18	14
Falta de Competitividade	8	17	51	17	7
Falta de Estratégia	13	22	44	13	8
Falta de Inovação	15	25	40	14	6
Falta de Competências	15	20	43	18	4
Falta de Confiança	16	20	40	19	5

Quadro 15 - Aspecto que gostava de ver melhorado					
	1	2	3	4	5
Método de Trabalho	3	14	30	35	18
Condições de Trabalho	5	18	29	34	14
Comportamento do Empresário	3	10	39	29	19
Diálogo	3	9	35	41	12
Dinamismo da Empresa	3	14	30	39	14
Salário	4	5	16	41	34
Competitividade	4	10	28	42	16
Estratégia	4	10	24	47	15
Confiança	7	9	30	42	12
Marketing	5	10	31	39	15
Tecnologia	4	13	24	41	18
Inovação	4	12	24	38	22

Quadro 16 - Nível de comunicação com empresário	
	N.º Indivíduos
Nenhum	5
Fraco	14
Suficiente	40
Bastante	28
Excelente	13
Total	100

Quadro 17 - Nível de comunicação com colaboradores	
	N.º Indivíduos
Nenhum	0
Fraco	3
Suficiente	19
Bastante	45
Excelente	33
Total	100

Quadro 18 - Consultado em processos de decisão	
	N.º Indivíduos
Nunca	5
Quase Nunca	17
Frequentemente	53
Quase Sempre	19
Sempre	6
Total	100

Quadro 19 - Realização de reuniões gerais	
	N.º Indivíduos
Nunca	14
Quase Nunca	40
Frequentemente	35
Quase Sempre	6
Sempre	5
Total	100

Quadro 20 - Relação entre empresário e colaboradores	
	N.º Indivíduos
Péssima	5
Pouco Razoável	7
Razoável	57
Muito Boa	26
Excelente	5
Total	100

Quadro 21 - Características de um bom empresário					
	1	2	3	4	5
Competência	0	0	2	24	74
Responsabilidade	0	0	2	19	79
Tolerância	0	0	16	47	37
Rigor	0	0	3	35	62
Motivação	0	0	3	26	71
Diálogo	0	0	4	29	67
Competitividade	0	0	5	30	65
Iniciativa	0	0	4	27	69
Dinamismo	0	1	5	27	67
Criatividade	0	0	8	35	57
Confiança	0	0	2	23	75
Inovação	0	0	8	29	63
Conhecimento	0	1	9	25	65
Cultura Geral	1	1	18	31	49
Carisma	0	0	10	35	55
Sensibilidade	0	3	12	38	47

Quadro 22 - Empresário apresenta competências	
	N.º Indivíduos
Muito Poucas	6
Poucas	2
Razoáveis	43
Bastantes	32
Excelentes	17
Total	100

Quadro 23 - Empresário apresenta responsabilidades	
Habilitações	N.º Indivíduos
Muito Poucas	4
Poucas	2
Razoáveis	22
Bastantes	37
Excelentes	35
Total	100

Quadro 24 - Capacidade para lidar com colaboradores	
Habilitações	N.º Indivíduos
Muito Poucas	6
Poucas	3
Razoáveis	43
Bastantes	34
Excelentes	14
Total	100

Quadro 25 - Desempenho do Empresário	
	N.º Indivíduos
Nenhum Desempenho	4
Pouco Desempenho	4
Desempenho Razoável	40
Bom Desempenho	45
Excelente Desempenho	7
Total	100

Quadro 26 - Gostaria de continuar nesta empresa	
	N.º Indivíduos
Sim	83
Não	10
Não sabe	7
Total	100

Quadro 27 - Tem mais alguma coisa a acrescentar	
	N.º Indivíduos
Sim	0
Não	100
Total	100