

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



Aplicação da abordagem socioeconómica na Empresa X:
corrigir disfunções e potenciar resultados – estudo de caso

Elisabete Rosa Esgueira Oliveira

Lisboa, fevereiro de 2014

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

Aplicação da abordagem socioeconómica na Empresa X:
corrigir disfunções e potenciar resultados – estudo de caso

Elisabete Rosa Esgueira Oliveira

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade, realizada sob a orientação científica de Baltasar Francisco Brito Sítima, Professor Adjunto da área científica de Finanças e Economia. Constituição do Júri:

Presidente – Doutora Paula Gomes dos Santos

Arguente – Doutor Jorge Martins Rodrigues

Vogal – Mestre Baltasar Brito Sítima

Lisboa, fevereiro de 2014

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

Agradecimentos

Agradeço de uma forma especial ao Mestre Baltasar Francisco Brito Sítima, meu orientador, pela sua disponibilidade, comentários e sugestões, cuja experiência e sabedoria contribuíram decisivamente para o sucesso desta investigação.

Quero também agradecer ao Dr. José Manuel dos Santos Pereira, pelo seu precioso contributo para escolha do tema e pelos seus conselhos de extrema importância para a execução deste trabalho.

Deixo o meu grande obrigado a todos os elementos da Empresa X, principalmente ao Diretor de Serviços de Suporte ao Negócio - Dr. Rui Guerreiro, cuja disponibilidade e apoio foi inquestionável, e que mesmo nos momentos de maior volume de trabalho dedicaram o seu tempo para me receber ou para responder aos questionários *on-line*, permitindo assim que esta investigação se realizasse.

E por fim, mas não menos importante, agradeço a todos os que, direta ou indiretamente, contribuíram para a elaboração desta dissertação, não podendo deixar de mencionar a minha família e os meus amigos, que sempre me apoiaram e motivaram, mesmo nos momentos de maior desânimo. A vossa ajuda foi fundamental!

Resumo

Muito do sucesso das organizações reside no engenho e na capacidade dos seus líderes para tomarem decisões ponderadas e conscientes, tendo em vista a melhoria das condições atuais sem pôr em causa a sua evolução futura.

Os momentos de crise económica e financeira, como o que atualmente se faz sentir no nosso país, tendem a credibilizar algumas das vozes que defendem que o aumento da competitividade deve ser conseguido através da redução cega de custos e serviços, levando muitos gestores a adotar esse tipo de políticas nas suas empresas.

Há no entanto alguns autores que refutam estes conceitos, como é o caso de Henri Savall e Véronique Zardet cujos trabalhos desenvolvidos no âmbito da Abordagem Socioeconómica, deram origem a este estudo teórico e prático acerca das disfunções no âmbito da comunicação, gestão do tempo e implementação da estratégia, sua correção e impacto positivo nos resultados da Empresa X.

Procura-se assim, com esta investigação, contribuir para melhorar o conhecimento dos gestores portugueses acerca da ASE e demonstrar, através do estudo de caso, que a mesma pode constituir uma mais-valia para as empresas, cativando desta forma novos seguidores.

Palavras-chave: comunicação; gestão do tempo; estratégia; disfunções.

Abstract

Most of the success of the organizations relies on their leaders' ability to take thoughtful and aware decisions, in order to improve the current conditions without jeopardizing their future evolution.

Times of economic and financial crisis, such as that currently being felt in our country, tend to give credibility to some of the voices that argue that increased competition should be achieved by reducing blind costs and services, leading many managers to adopt such policies in their companies.

There are however some authors who refute these concepts, as is the case of Henri Savall and Véronique Zardet, whose work developed under the Socio-Economic Approach to Management (SEAM) gave rise to this theoretical and practical study about the dysfunctions in communication, management time and implementation of the strategy, its correction and positive impact on the Company X.

The purpose of this research is to contribute to the improve the knowledge of Portuguese managers about ASE and demonstrate, through the case study, that it can provide an added value for companies, thus captivating new followers.

Keywords: communication, time management, strategy; dysfunctions.

Índice

1	Introdução	1
1.1	Objetivos e motivações	1
1.2	Metodologia adotada	2
1.3	Estrutura da dissertação	4
2	Contexto socioeconómico	5
2.1	Na Europa e no mundo	5
2.2	Em Portugal	6
3	O papel da gestão e do planeamento nas empresas	9
3.1	Evolução do conceito de gestão ao longo do tempo	9
3.2	O planeamento estratégico e o seu papel fundamental	10
3.2.1	A importância do planeamento	11
3.2.2	A função planeamento	12
4	A Abordagem Socioeconómica	14
4.1	Explicação das disfunções	14
4.2	Aplicação à gestão de empresas	17
4.3	Vantagens de utilização da ASE	19
4.4	Implementação da estratégia	21
4.4.1	Noções de estratégia	21
4.4.2	Criar e deter vantagens competitivas	24
4.4.3	O papel do controlo de gestão	26
4.5	Gestão do tempo	28
4.5.1	Princípios básicos	28
4.5.2	Gerir o próprio tempo	30
4.5.3	Aprender a dizer não	33
4.5.4	Aprender a delegar	34
4.6	Comunicação/ coordenação/ cooperação	36
4.6.1	Aprender a comunicar	37
4.6.2	Preparar e conduzir reuniões	39
5	Estudo de caso	43
5.1	Introdução	43

5.2	Aplicação prática.....	44
5.2.1	Introdução	44
5.2.2	Caraterização da Empresa X	45
5.2.3	Módulo social.....	47
5.2.3.1	Análise qualitativa	47
5.2.3.2	Análise quantitativa.....	61
5.2.4	Módulo organizacional.....	66
5.2.5	Módulo financeiro	69
5.3	Resultados.....	70
5.3.1	Resultados da hipótese.....	70
5.3.2	Resultados do caso	73
5.3.2.1	Análise dos resultados das entrevistas	74
5.3.2.2	Análise dos resultados dos questionários.....	78
5.3.2.2.1	Clima da organização.....	78
5.3.2.2.2	Inquérito de satisfação ao cliente.....	80
5.3.3	Resultados globais	81
6	Conclusão.....	87
	Referências bibliográficas.....	90
	Apêndices.....	93

Índice de quadros e tabelas

Quadro 5.1 Indicadores financeiros	61
Quadro 5.2 Evolução dos indicadores financeiros	62
Quadro 5.3 Habilitações literárias	62
Quadro 5.4 Investimento em formação	63
Quadro 5.5 Número de colaboradores	63
Quadro 5.6 Redução do quadro de pessoal.....	63
Quadro 5.7 Faturação e custos por trabalhador	63
Quadro 5.8 Horas anuais não trabalhadas.....	65
Quadro 5.9 Peso relativo das horas anuais não trabalhadas	65
Tabela 2.1 Indicadores Económicos em Portugal	8
Tabela 4.1 Indicadores de disfunções	17
Tabela 4.2 Matriz de Gestão do Tempo	31
Tabela 4.3 Eficiência e eficácia.....	33
Tabela 5.1 Como avalia o grau de conhecimento que detém relativamente à Empresa X no que respeita a?	51
Tabela 5.2 Como avalia o modo de funcionamento da X?.....	51
Tabela 5.3 Como avalia a sua chefia?.....	51
Tabela 5.4 Relativamente à comunicação dentro da Empresa X, considera que:	52
Tabela 5.5 Considerando a função que atualmente desempenha, qual é a sua apreciação relativamente a:.....	52
Tabela 5.6 O ambiente de trabalho na Empresa X é:.....	53
Tabela 5.7 O relacionamento na X:.....	53
Tabela 5.8 Como avalia o seu trabalho, no que respeita a:	53
Tabela 5.9 Como avalia a sua perceção relativamente ao grupo de trabalho no que respeita a: existência de motivação e de condições para a inovação?	54
Tabela 5.10 Como avalia a sua própria intervenção no processo de inovação do grupo de trabalho relativamente a?.....	54
Tabela 5.11 A Empresa X já lhe proporcionou a participação em alguma ação de formação?	55
Tabela 5.12 Como classifica as ações de formação em que tem participado?	55
Tabela 5.13 Como classifica o seu nível de satisfação com as oportunidades de desenvolvimento/progressão de carreira proporcionadas pela Empresa X?	55

Tabela 5.14 Manter-se-ia na Empresa X se tivesse uma proposta de emprego em que lhe oferecessem (assinale a alternativa sim ou não nas quatro questões):.....	55
Tabela 5.15 Atendendo à função que desempenha na empresa, enquadrada no mercado e conjuntura económica atual, considera que a sua remuneração é:.....	55
Tabela 5.16 No mesmo enquadramento, como considera os benefícios sociais de que usufrui?.....	56
Tabela 5.17 Ordene por nível de importância os motivos que o levariam a aceitar outra oferta de emprego.....	56
Tabela 5.18 Indique o grau de importância que atribui a cada um dos seguintes aspetos:.....	56
Tabela 5.19 Qualidade do atendimento	57
Tabela 5.20 Serviço atualmente contratado	57
Tabela 5.21 Produtos/ Serviços.....	57
Tabela 5.22 Serviços que gostaria de contratar no futuro (previsão).....	58
Tabela 5.23 Informação técnica dos produtos/ serviços fornecidos ao(s) clientes.....	58
Tabela 5.24 Reclamações apresentadas à empresa	58
Tabela 5.25 Eficiência no tratamento das reclamações.....	58
Tabela 5.26 Política comercial.....	58
Tabela 5.27 Grau de satisfação global.....	59
Tabela 5.28 A Empresa X relativamente à concorrência	59
Tabela 5.29 Recomendaria A Empresa X?.....	59
Tabela 5.30 Qual o motivo pelo qual não recomendaria?.....	59
Tabela 5.31 Pensa continuar a utilizar os serviços da empresa?	59
Tabela 5.32 Por que motivo pensa não continuar a usar os serviços da X?.....	59
Tabela 5.33 Qual o principal motivo de opção pela Empresa X?	60
Tabela 5.34 Como tomou conhecimento da Empresa X?	60

Índice de figuras

Figura 4.1 Diagnóstico socioeconómico das organizações	16
Figura 4.2 Os componentes básicos da estratégia organizacional	22
Figura 5.1 Organograma da Empresa X	46

Lista de abreviaturas

- ADI - Desenvolvimento e integração de aplicações
- AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
- AP - Administração pública
- ASE - Abordagem Socioeconómica
- BIW – *Business intelligence software*
- CEO - *Chief Executive Officer*
- DAF - Departamento Administrativo e Financeiro
- DSSN - Diretor de Serviços de Suporte ao Negócio
- ERP - Implementação de soluções e licenciamento
- EUA - Estados Unidos da América
- IPL – Instituto Politécnico de Lisboa
- ISCAL – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa
- ISEOR - Institut de Socio-économie des Entreprises et des Organisations
- OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
- PALOP - Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
- PAP - *Priority Action Plans*
- PME - Pequenas e Médias Empresas
- PNAC - *Periodically Negotiable Activity Contracts*
- QQFi - Qualitativa, quantitativa e financeira
- RPPN - Responsáveis pelos Processos Primários de Negócio
- SEAM - *Socio-Economic Approach to Management*
- SOF - Social, organizacional e financeiro
- TIM - Implementação, manutenção e *upgrade* de sistemas operativos e bases de dados

1 Introdução

A presente dissertação visa a obtenção do grau de mestre no âmbito do Mestrado em Contabilidade do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa – Instituto Politécnico de Lisboa (ISCAL – IPL), com o título: **Aplicação da Abordagem Socioeconómica na Empresa X: corrigir disfunções potenciar resultados – estudo de caso.**

As dificuldades com as quais se debatem diariamente muitas empresas portuguesas, principalmente as Pequenas e Médias Empresas (PME), para tirar o melhor partido dos seus recursos materiais e humanos, serviu de ponto de partida para a realização de um estudo que lhes possa servir de referência e orientação futura.

1.1 Objetivos e motivações

Porque é que a difícil situação económica que o nosso país atravessa em 2013 é vivida de forma tão diferente pelas várias empresas?

Enquanto alguns gestores dedicam o seu tempo a pensar na sobrevivência e no dia de amanhã, outros há que conseguem encontrar oportunidades de crescimento e proliferação da atividade das suas empresas.

Tanto o clima de dificuldade como a possibilidade de recuperação económica representam grandes responsabilidades para o órgão de gestão das empresas, pondo à prova a capacidade individual dos seus gestores e líderes, perante «uma nova realidade que faz depender a sobrevivência empresarial da capacidade de criar, de antecipar e de se adaptar ao futuro» (Sítima, Oliveira e Fernandes., 2005: 19).

Coloca-se então a questão:

Como rentabilizar os recursos – humanos e materiais - de que as organizações dispõem, por forma a torná-las competitivas?

Parte da resposta a esta questão reside no ambiente interno das empresas.

É cada vez mais função primordial dos gestores encontrar a melhor forma de motivar os seus trabalhadores, levando-os a produzir mais com menos e a aproximar o desempenho real do desempenho potencial da sua organização, objetivo no qual acreditamos que a Abordagem Socioeconómica (ASE) pode desempenhar um papel fundamental e dar um precioso contributo.

Em 1987, Henri Savall e Véronique Zardet veem publicado o resultado da sua investigação acerca do conhecimento e domínio dos custos ocultos nas organizações, levada a cabo no Institut de Socio-économie des Entreprises et des Organisations (ISEOR).

Este trabalho que começou a ser desenvolvido em 1973 (ano do primeiro choque petrolífero) teve origem na evidência de que os princípios de gestão até então seguidos e que opunham as estratégias de obtenção de lucros às estratégias de orientação social, estavam a tornar-se prejudiciais às empresas. Segundo o ISEOR (2013)

Thus was born the socio-economic approach to management as early as 1973 - the conceptual nexus consisted of the notion of dysfunctions coupled with that of hidden costs and performance (hidden costs for short) - the activity of individuals, of teams or of organizations simultaneously produces proper functioning (orthofunctioning) and anomalies or disturbances (dysfunctions).

Desde então, a ASE começou por ganhar maior relevo entre as empresas industriais francesas, que na década de oitenta se debatiam com problemas de escassez de recursos, em resultado da profunda crise económica nacional (Savall e Zardet, 1987).

Os impactos que a crise originada em 1982 pela dívida externa da América Latina tiveram na Europa, serviram de incentivo para as empresas apostarem no desenvolvimento da sua eficiência interna, processo no qual o ISEOR foi muitas vezes chamado a intervir através da aplicação dos princípios da ASE a todo o tipo de empresas, inclusivamente às lucrativas e do setor público (ibid).

A ASE traduz-se numa nova forma de pensar a gestão das empresas, abandonando as perspetivas mecanizadas de produção em série de Taylor e Fayol, passando assim a ter «como orientação geral a demonstração das condições de compatibilidade entre os objectivos sociais e os objectivos económicos das empresas» (Lopes, Teixeira e Reto, 1998: 5).

O principal objetivo desta dissertação é avaliar a aplicabilidade da ASE aos modelos de gestão atualmente utilizados nas empresas de pequena e média dimensão.

Com base na ASE, foram definidas como objeto deste estudo as disfunções associadas à comunicação/ coordenação/ cooperação, gestão do tempo e implementação da estratégia numa empresa da área das tecnologias da informação.

1.2 Metodologia adotada

O presente estudo é fundamentado nos trabalhos desenvolvidos por Henry Savall e Véronique Zardet, explanados no livro *Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés*, publicado em

1987, evoluindo posteriormente para o objeto e propósito do estudo aglutinando na pergunta de partida.

A metodologia a utilizar será dedutiva, uma vez que se pretende recolher informação de forma a avaliar as disfunções existentes, passível assim de ser enquadrada no âmbito da ASE.

O propósito do método de investigação empírica será explicativo, tendo como objetivo aferir o impacto das disfunções identificadas nos resultados da empresa e mensurar as mais-valias decorrentes da sua redução.

A estratégia a seguir será a de um estudo de caso, uma vez que envolve a análise de uma situação concreta, de natureza quantitativa e qualitativa, havendo recurso ao método histórico ou análise documental, e também observação, entrevistas e inquéritos.

Após seleção do tema, contactou-se o órgão de gestão da Empresa X, cuja realidade era de certa forma familiar aos investigadores, o que possibilitou o acesso aos dados financeiros e aos colaboradores a entrevistar.

Estando reunidas as condições para avançar com a investigação, a opção pelas três categorias de disfunções selecionadas – implementação da estratégia, gestão do tempo e comunicação/ coordenação/ cooperação – resultou do conhecimento acerca da Empresa X e das áreas que potencialmente originariam mais disfunções.

O enquadramento teórico está consubstanciado na revisão da literatura para o qual foi efetuado um levantamento da bibliografia mais significativa, seguida de pesquisa acerca da documentação disponível nas bibliotecas do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, ISCAL, Biblioteca Municipal Palácio Galveias, internet, jornais e revistas especializadas, entre outras, em matérias como economia, gestão, gestão financeira e recursos humanos.

Apesar da pesquisa por temas e autores ser bastante abrangente, as referências bibliográficas que serviram de base à redação do quarto capítulo são de origem maioritariamente francesa e brasileira, por serem estes os países nos quais a ASE se encontra mais difundida.

Tratando-se de um estudo de caso, a revisão da literatura foi acompanhada de questões mais práticas, como a recolha de dados financeiros da empresa X e outras informações pertinentes, para além da realização de entrevistas e aplicação de inquéritos, que foram acontecendo de acordo com a disponibilidade dos vários interlocutores.

Reunida toda a informação necessária, procedeu-se à análise e interpretação dos dados recolhidos para elaboração da presente dissertação.

1.3 Estrutura da dissertação

Esta dissertação encontra-se estruturada em seis capítulos, que se subdividem em vários subcapítulos de acordo com as necessidades específicas de cada tema. Recorreu-se também à inclusão em apêndice de documentação que serviu de suporte à investigação levada a cabo, considerada relevante tanto para a compreensão do estudo de caso, como para trabalhos futuros a realizar no âmbito desta temática.

Tendo em conta a forte componente económica e social da investigação, considerou-se pertinente começar por fazer, no capítulo dois, o enquadramento da realidade socioeconómica vivida atualmente, não só em Portugal mas também na Europa e no mundo.

Sendo esta dissertação encarada como uma ferramenta de apoio à gestão, o terceiro capítulo é dedicado ao papel crucial que a gestão e o planeamento desempenham nas empresas, considerando-se que a ASE se pode tornar uma forte aliada dos gestores que decidam aplicar os seus conceitos, tornando o planeamento mais eficaz.

Os pressupostos da ASE são explanados no quarto capítulo, começando por se abordar a origem das disfunções que se traduzem em custos excessivos e/ou falta de proveitos, as várias etapas para aplicação da metodologia e as vantagens da ASE relativamente às restantes abordagens.

No âmbito do quarto capítulo, cabe também a explicação detalhada das três categorias de disfunções objeto de estudo – implementação da estratégia, gestão do tempo e comunicação/ coordenação/ cooperação - bem como algumas recomendações para redução dessas mesmas disfunções, fundamentadas na consulta de obras especializadas em cada uma das diferentes áreas.

O quinto capítulo é dedicado ao estudo de caso, ou seja, elaboração de um caso prático que se traduz na aplicação parcial das metodologias decorrentes da ASE para estudo das disfunções da Empresa X.

Assim, começa por ser fazer uma breve explicação das metodologias a utilizar, passando de seguida à apresentação e caracterização da empresa analisada, a qual servirá de palco à realização de entrevistas e inquéritos, cujo objetivo será validar a existência de disfunções e obter informações que permitam delinear uma proposta de projeto a implementar no âmbito deste estudo, do qual se faz um balanço global no sexto capítulo.

2 Contexto socioeconómico

Decorridos seis anos desde que a crise do *subprime* se instalou nos Estados Unidos da América (EUA), arrastando consigo algumas das maiores empresas mundiais, a economia europeia parece ainda não ter invertido o seu ciclo decrescente.

2.1 Na Europa e no mundo

Segundo o International Monetary Fund (2013), a economia global evolui atualmente a três velocidades, registando-se um forte crescimento – entre 5% e 6% - tanto nas economias emergentes como nos países em vias de desenvolvimento, que é em parte acompanhado pelo crescimento moderado – entre 2% e 3% - dos EUA, mas que contrasta com o momento de crescimento próximo de zero vivido pela União Europeia.

De acordo com o Euronews (2013a), «[n]o total, oito dos 17 membros da zona euro vão estar este ano em recessão e mesmo o PIB da União Europeia vai contrair. O crescimento deverá voltar no próximo ano».

As notícias sobre as elevadas taxas de desemprego na Europa são constantes, reflexo da atual recessão e fraca procura interna que assola a generalidade dos países, até mesmo os que estão tradicionalmente associados a estabilidade e crescimento, como é o caso de França (ibid).

As medidas de austeridade que têm sido aplicadas na generalidade dos países europeus têm provocado a descrença dos cidadãos no projeto europeu e o afastamento destes relativamente aos seus representantes, sendo comum assistir um pouco por toda a Europa a manifestações de desagrado perante as políticas adotadas.

Também para a Alemanha, geralmente encarada como o motor da economia europeia, estão previstas taxas de crescimento inferiores a 1%, o que inviabiliza desde logo a sua capacidade de ajudar os países da periferia, como Portugal, Espanha e Itália, a ultrapassar o difícil momento de recessão em que se encontram (International Monetary Fund, 2013).

Apesar do aumento de exportações provocado pelos índices de crescimento dos países em vias de desenvolvimento, da China, dos EUA, e das políticas de estímulo fiscal em vigor no Japão, a fraca procura interna e a fragilidade do sistema financeiro têm desempenhado o papel de travão ao desenvolvimento europeu (ibid.).

Esta é já a segunda recessão em apenas quatro anos, estando o desemprego a atingir valores recorde dos últimos vinte anos, resultado da contração da concessão de crédito e do

ajustamento levado a cabo pela generalidade dos governos europeus. Este ajustamento traduz-se numa redução do défice por via da redução da despesa, e num aumento da receita por via dos impostos, o que tem vindo a provocar o empobrecimento generalizado das populações e a quebra de confiança dos investidores (Euronews: 2013b). «Face a este panorama, a Comissão Europeia aceita ser mais flexível na austeridade, mas pede mais reformas aos Estados-Membros, especialmente para enfrentar o desemprego» (Euronews: 2013c).

Tendo em conta o elevado peso e influência que a economia americana e a economia europeia têm no contexto internacional, é da maior importância que estas consigam fazer face aos desafios com que atualmente se deparam.

Para os EUA, é importante que se consiga alcançar o equilíbrio resultante da redução do défice externo e da dívida pública, sem que isso se traduza num elevado aumento da carga fiscal, num cenário de baixo investimento na política militar - que tem funcionado tradicionalmente como catalisador do crescimento económico americano.

Na Europa, a solução terá de passar pela capacidade dos Estados-Membros de redução das elevadas taxa de desemprego, o que pode passar pela flexibilização do mercado de trabalho, tendo em conta que, «[m]ais do que nunca, **o diálogo social e a negociação coletiva** têm desempenhado um papel crucial na adaptação da produção, da organização do trabalho e das condições laborais às exigentes circunstâncias em rápida mutação durante a crise» (Comissão Europeia, 2012: 8).

Para além disso, é fundamental que os líderes europeus tenham capacidade para estimular a economia e facilitar o acesso das empresas ao crédito, conseguindo equilibrar medidas de estímulo económico com medidas recessivas, que têm como objetivo a redução do défice. Só assim será possível repor a confiança dos contribuintes na sua moeda e nos seus governantes (The Economist, 2013).

A resposta a estes desafios pode passar pela maior cooperação entre os dois lados do Atlântico, como é o caso dos recentes acordos comerciais EUA-Europa, que disso parecem ser um excelente indicador.

2.2 Em Portugal

A reduzida dimensão de Portugal à escala europeia desde cedo condicionou o relacionamento do país com o mundo, abrindo as suas fronteiras económicas ao comércio internacional, em busca de melhores condições de vida para os seus cidadãos.

Sendo tradicionalmente uma economia aberta integrada no espaço europeu, Portugal atravessa uma das maiores crises da sua história recente, comparável por muitos no seu impacto à situação vivida em finais da década de setenta e início da década de oitenta, mas diferente no que diz respeito à autonomia do país para adoção de medidas que a possam contrariar, nomeadamente a desvalorização da moeda muitas vezes utilizada no passado.

De acordo com a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP), com a acentuada transferência de população ativa dos tradicionais setores primário e transformador para os serviços, tem-se registado ao longo da última década uma tendência de especialização, em «que novos setores, de maior incorporação tecnológica, ganharam peso e uma dinâmica de crescimento, destacando-se o setor automóvel e componentes, a eletrónica, a energia, o setor farmacêutico e as indústrias relacionadas com as novas tecnologias de informação e comunicação» (AICEP, 2013: 4).

Tendo as exportações como motor, o crescimento económico iniciado em 2009 não chegou ao final de 2011, vítima da crise que estão varria a Europa e que

contribuiu para a deterioração das condições de acesso aos mercados de financiamento internacionais. Para a economia portuguesa, caracterizada por um elevado grau de endividamento externo e baixo crescimento económico tendencial, conjugados com um défice público excessivo, estes acontecimentos vieram colocar em causa a sustentabilidade das finanças públicas, tornando inevitável o pedido de assistência financeira à União Europeia e FMI em abril de 2011 (AICEP, 2013: 4).

Com taxas de desemprego historicamente elevadas, já superiores a 18%, os esforços do governo na redução do défice têm-se traduzido em medidas restritivas que a curto prazo contribuem para o agudizar das dificuldades sentidas pelos portugueses. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) prevê mesmo que, «[e]m termos de crescimento, Portugal será o segundo país do mundo desenvolvido a apresentar neste ano o pior desempenho, depois da Grécia - em boa medida devido à contracção no consumo privado [...], mas também do investimento» (OCDE, 2013: 2).

Sendo a lista dos principais destinos para as exportações portuguesas encabeçada por países europeus como Espanha, Alemanha e França, o Banco de Portugal (2013) prevê um abrandamento deste indicador para o ano de 2013, resultante da atual conjuntura europeia. Este efeito negativo tem, no entanto, sido ligeiramente contrariado pela boa situação económica de Angola, que ocupa o quarto lugar de destino para as exportações portuguesas (AICEP, 2013).

De acordo com a **Tabela 2.1**, e dadas as expectativas de retoma a nível europeu para 2014, projeta-se uma estabilização da procura interna em 2014, depois da forte queda nos anos anteriores. Esta evolução deverá ser acompanhada por uma aceleração das exportações, dado que se admite uma recuperação da atividade económica nos principais mercados de destino das exportações portuguesas. Assim, projeta-se um crescimento da atividade económica de 1.1 por cento em 2014. À semelhança de 2013, as pressões inflacionistas deverão manter-se globalmente reduzidas e a taxa de inflação deverá voltar a situar-se em níveis baixos (Banco de Portugal, 2013: 39).

Tabela 2.1 Indicadores Económicos em Portugal

Indicadores Económicos		2008	2009	2010	2011	2012	2013*	2014*
PIB pm	Milhões EUR	171.983	168.504	172.835	171.040	165.387	163.774	166.431
	Milhões USD	252.815	234.220	229.870	237.745	213.349	217.819	218.025
	t.v. volume	0,0	-2,9	1,9	-1,6	-3,2	-2,3	1,1
Per capita	EUR	16.205	15.893	16.208	16.199 ^a	15.484 ^b	15.123	15.224
	USD	23.821	22.091	21.557	22.516 ^a	19.975 ^b	20.114	19.943
Por pessoa empregada	t.v. valor	1,0	0,8	4,1	0,9	1,0	1,7	1,1
Consumo Privado	Milhões EUR	114.957	109.774	113.979	113.778	109.609	107.179	109.159
	t.v. volume	1,3	-2,3	2,5	-3,8	-5,6	-3,8	-0,4
Consumo Público	Milhões EUR	34.532	37.160	37.311	34.271	30.221	29.984	28.797
	t.v. volume	0,3	4,7	0,1	-4,3	-4,4	-2,4	1,5
Investimento (FBCF)	Milhões EUR	38.635	34.629	33.830	30.534	26.146	24.071	25.244
	% do PIB	22,5	20,6	19,6	17,9	15,8	14,7	15,2
	t.v. volume	-0,3	-8,6	-3,1	-10,7	-14,5	-7,1	1,9
FBCF excluindo construção	% do PIB	9,1	7,9	7,5	6,8	6,4	n.d	n.d
	t.v. volume	6,2	-11,3	-1,7	-9,7	-9,7	n.d	n.d
População	Mil hab	10.622	10.633	10.637	10.651	10.656	10.661	10.667
Emprego	Mil indiv	5.198	5.054	4.978	4.884	4.675	4.550	4.572
Desemprego	Mil indiv	470	582	658	706	853	933	905
Taxa de atividade	% pop. >15 anos	62,5	61,9	61,9	61,3	61,0	n.d	n.d
Taxa desemprego Portugal	% pop. ativa	8,5	10,6	12,0	12,9	15,7	17,3	16,8
Taxa desemprego UE-27	% pop. ativa	7,1	9,0	9,7	9,6	10,5	11,1	11,0
Saldo Global SPA	% do PIB	-3,7	-10,2	-9,9	-4,4	-5,1 ^b	-5,5	-4,3
Dívida Pública	% do PIB	71,7	83,2	93,5	108,1	119,8 ^a	129,0	133,7
Saldo da Balança Corrente	Milhões EUR	-22.186	-18.367	-18.320	-11.973	-2.481	-983	-333
	% do PIB	-12,9	-10,9	-10,6	-7	-3,0	-1,4	-1,2
IHPC – Portugal	t.v. anual	2,7	-0,9	1,4	3,6	2,8	0,7	1,0
IHPC – UE-27	t.v. anual	3,7	1,0	2,1	3,1	2,6	2,0	1,7

Fonte: AICEP, 2013: 5

Espera-se assim que estas previsões otimistas se traduzam principalmente na redução do desemprego que tem assolado o país, e levado inclusivamente muitos jovens a emigrar na procura por melhores condições de vida.

3 O papel da gestão e do planeamento nas empresas

Tendo em conta a atual conjuntura, é cada vez mais importante para os gestores encontrar a melhor forma de motivar os seus trabalhadores, levando-os a produzir mais com menos e aproximar o desempenho real do desempenho potencial da sua organização.

3.1 Evolução do conceito de gestão ao longo do tempo

Apesar de implicitamente presente desde os primórdios da civilização, o conceito de gestão ganhou relevância apenas no início do século XX, altura em que surge o primeiro livro sobre gestão, escrito por Taylor, começando então a surgir várias abordagens teóricas sobre o tema (Chiavenato, 2005).

No seu início, a administração estava relacionada em como tornar o trabalho individual cada vez melhor, mais fácil e mais bem-sucedido. Depois passou a envolver a atividade grupal e, mais adiante, toda a atividade organizacional em conjunto. Posteriormente, estendeu-se também à atividade interorganizacional, ou seja, às relações de interdependência entre organizações (Chiavenato, 2005: 4).

Como consequência da Revolução Industrial em meados do século XVIII, a abordagem à gestão até meados do século XX é mais tradicional e rígida, sendo denominada por Chiavenato (2005) de Era Industrial Clássica. Foi caracterizada por diferentes correntes que davam maior relevo às tarefas dos operários, à estrutura organizacional ou ainda ao papel dos indivíduos nas organizações.

No período seguinte, que decorre até final de década de 1980 e é denominado por Chiavenato (2005) de Era Industrial Neoclássica, os conceitos de estabilidade e certeza que estão associados à primeira metade do século XX são quase totalmente postos de parte pela inovação e transformação profundas, trazendo consigo conceitos como globalização, produtividade e competitividade, que obrigaram as empresas a criar constantemente novos processos e produtos que lhes permitissem concorrer à escala global.

Para este mesmo autor, o início da década de 1990 está associado à Era da Informação e às tecnologias da informação que é caracterizada pelo elevado valor acrescentado do conhecimento, ocupando o papel anteriormente desempenhado pelo capital como recurso mais valioso e importante.

São assim postos em causa os conceitos de espaço (passagem de físico a virtual), de tempo (muito do trabalho efetuado por máquinas, tornando-se tudo mais rápido e flexível e

permitindo dedicar mais tempo aos clientes) e de contacto (que passa muitas vezes a ser virtual, promovendo-se ainda assim o contacto presencial para situações de trabalho em equipa). Dada a velocidade de troca da informação e volatilidade dos conceitos e estruturas, exige-se também que os gestores possuam a capacidade de rapidamente analisar a informação de que dispõem e, apesar do grau de incerteza implícito, consigam tomar as decisões que melhor servem os interesses da sua organização (ibid.).

Todas as organizações têm objetivos, cabendo ao gestor a tarefa fundamental de combinar os seus recursos humanos, financeiros e materiais para que os mesmos sejam alcançados. As pessoas tornam-se então os elementos fundamentais desta equação, tal como a forma como o gestor consegue combinar os restantes recursos para tirar o melhor partido dos seus trabalhadores, liderando-os, motivando-os e levando-os a atingir níveis excecionais de desempenho, ou seja, sendo eficientes e eficazes (ibid.).

O segredo do sucesso dos gestores passa assim pela sua capacidades de potenciar as competências e conhecimentos daqueles que os rodeiam, fazendo-os sentir-se como parte efetiva de uma organização, com a plena noção do seu papel e da sua importância, e com isso alcançar objetivos que seriam impensáveis para outros.

Ao passo que a tecnologia, as máquinas e até os recursos financeiros podem ser adquiridos, os recursos humanos dotados de *know-how*, empenhados e motivados, exigem das suas empresas a organização, o planeamento e o controlo que lhes permita premiar os melhores trabalhadores, criando assim condições para a sua evolução individual e coletiva.

3.2 O planeamento estratégico e o seu papel fundamental

É na ótica do domínio e utilização da informação que podemos enquadrar a estratégia (conceito que relaciona a organização com o seu meio envolvente e que, com base na análise dos seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, ajuda a empresa a escolher a forma como quer e pode alcançar os seus objetivos) e o planeamento (consiste na linha condutora que irá guiar a organização ao longo do tempo definido, na qual estão previstos os meios a utilizar em cada momento por forma a alcançar os resultados desejados), como ferramentas fundamentais para a competitividade de todas as organizações, pelo seu papel disciplinador e catalisador de ação.

3.2.1 A importância do planejamento

Tendo em conta a crescente volatilidade dos mercados e a rapidez exigível aos gestores no que diz respeito à tomada de decisão, o planejamento desempenha um papel fundamental para que os decisores de cada organização tenham bem presentes os objetivos que perseguem e o caminho para os alcançar.

Para Chiavenato (2005: 14) a gestão envolve «quatro funções específicas: planejamento, organização, direção e controle», sendo que o «planejamento define o que a organização pretende fazer no futuro e como deverá fazê-lo», ou seja, tendo em conta os objetivos definidos para a organização, sejam eles estratégicos ou não, qual será a melhor combinação de recursos que lhe permitirá alcançar esses mesmos objetivos.

Pode dizer-se que a organização é «o processo de engajar as pessoas em um trabalho conjunto de uma maneira estruturada para alcançar objetivos comuns» (Chiavenato, 2005: 15), «a direção é o processo de influenciar e orientar as atividade relacionadas com as tarefas dos diversos membros da equipe ou da organização como um todo» (ibid.: 16) e «o controle é o processo de assegurar que as atividades atuais da organização estejam em conformidade com as atividades planejadas» (ibid.).

Neste ponto iremos abordar mais detalhadamente o planejamento estratégico, ou seja, o guia que permitirá à empresa perseguir os seus objetivos estratégicos e pôr em prática a sua estratégia.

Para Chiavenato «o primeiro passo do planejamento consiste na definição dos objetivos para a organização» (2005: 192) e para todas as suas subunidades ou departamentos, sendo posteriormente definidos os programas «para alcançar os objetivos de maneira sistemática e racional» (ibid.: 193), tendo sempre em conta a sua viabilidade e aceitação pelos elementos que compõem aquela organização.

Apesar do planejamento estar presente em todos os níveis hierárquicos de uma organização, as definições anteriores prendem-se mais com o planejamento estratégico (visão e ação global do futuro da organização, a longo prazo), do que propriamente com o planejamento tático (subdivisão do plano estratégico em ações a desenvolver a médio prazo no âmbito de cada departamento) ou operacional (subdivisão do plano tático em tarefas e atividades a desenvolver no curto prazo). No entanto, todos os níveis do planejamento estão interligados e são fundamentais para o sucesso de curto, médio e longo prazo das organizações (Chiavenato, 2005).

3.2.2 A função planeamento

O planeamento é essencial em cada organização e «significa olhar para a frente, visualizar o futuro e o que deverá ser feito, elaborar bons planos e ajudar as pessoas a fazer hoje as ações necessárias para melhor enfrentar os desafios do amanhã» (Chiavenato, 2005: 193). «Os planos identificam os recursos necessários, as tarefas a serem executadas, as ações a serem tomadas e os tempos a serem seguidos» (ibid.).

Para Chiavenato (2005) o processo de planeamento numa organização deve envolver o máximo de elementos possíveis e passa por:

- Definir os objetivos (traduzidos em resultados desejáveis e mensuráveis);
- Comparar a situação atual da empresa com os seus objetivos futuros;
- Tentar prever cenários alternativos para a evolução futura da organização;
- Preparar os respetivos planos de ação de acordo com cada um dos cenários;
- Escolher o plano mais adequado, excluindo assim todos os restantes;
- Implementar o plano escolhido, medir e avaliar os resultados, aplicando ações corretivas se necessárias.

Um bom planeamento tem sempre de ter em conta a missão da organização, o contexto no qual está inserida e, acima de tudo, os seus fatores críticos para o sucesso, ou seja, o que a organização deve fazer (diretamente relacionado com os objetivos) para ser bem-sucedida no futuro (ibid.).

Ao longo do processo de planeamento, é importante analisar os casos de sucesso e de insucesso das restantes empresas do seu setor de negócio para perceber o que os caracteriza, adotando as estratégias bem-sucedidas e evitando as que correram mal. Este processo a que Chiavenato (2005) dá o nome de *benchmarking* pode ser aplicado ao longo de toda a vida útil das organizações, seguindo as empresas líderes de mercado como marco de referência para identificar os melhores produtos, serviços e procedimentos ou práticas, com o objetivo não só de as copiar, mas ser melhor que elas.

Para Chiavenato (2005), o planeamento adequado dota as organizações de flexibilidade e capacidade de adaptação às novas circunstâncias, sem perder o foco nos objetivos definidos. Tendo em conta que os objetivos globais da organização se dividem em objetivos concretos para cada departamento e trabalhador, o planeamento melhora substancialmente a

coordenação entre os vários níveis da empresa. Garante a orientação para os resultados pretendidos, as prioridades identificadas, potenciando as vantagens e preparando a organização, como um todo, para a mudança e aproveitamento das oportunidades que possam surgir a qualquer momento.

Tendo em conta a clara definição dos objetivos (mensuráveis) e das ações necessárias para os alcançar, um planeamento adequado ajuda também a melhorar o controlo através da «medição e avaliação dos resultados do desempenho e a tomada de ação corretiva para melhorar as coisas quando necessário» (Chiavenato, 2005: 200), o que pode significar o ajustamento dos planos de ação. Para além disso, havendo a clara noção dos objetivos e das ações a desenvolver para os alcançar, é mais fácil ao gestor decidir, de entre as inúmeras tarefas aparentemente importantes, necessárias e urgentes com que se depara no dia a dia, a quais deve dedicar a sua máxima atenção e tempo e quais deve delegar ou mesmo abandonar, o que desempenha um papel fundamental na sua gestão do tempo e de todos os que o rodeiam (Chiavenato, 2005).

No entanto, para Quadros, Segatto, Weise, Cipolat, Silveira e Weber (2012), os benefícios do planeamento estratégico são pouco aproveitados pelas PME, nas quais predomina a ideia de que aquela é uma ferramenta exclusiva das grandes empresas. Pela falta de tempo, os gestores das PME acabam muitas vezes por se dedicar quase inteiramente aos problemas do quotidiano, abdicando das suas funções primordiais que permitem definir a estratégia da empresa e planear o futuro.

Sendo a grande maioria do tecido empresarial português constituído por PME que não têm condições técnicas, financeiras e administrativas para investir no planeamento, facilmente se conclui que estamos perante uma realidade económica frágil, que deriva em elevadas taxas de insucesso.

4 A Abordagem Socioeconómica

As organizações empresariais são encaradas por Savall e Zardet (1987) como uma relação entre as suas estruturas e os comportamentos humanos, da qual resultam algumas disfunções «evidenciad[a]s pelo resultado de uma equação que contrapõe o resultado do desempenho ideal com o resultado do desempenho real da empresa» (Femenick, 2004/2005: 58). O objetivo da ASE é reduzir ou mesmo eliminar estas disfunções e os respetivos custos, sejam eles ocultos ou não.

4.1 Explicação das disfunções

Tendo em conta que o mesmo indivíduo pode ter comportamentos diversos, de acordo com as diferentes estruturas de trabalho onde está inserido (Savall e Zardet, 1987), «as empresas estão conscientes de que é o desempenho dos seus “activos humanos” que pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso» (Sítima, 2001: 17).

Torna-se então prioritário dotar as empresas de estruturas que potenciem o melhor desempenho dos seus trabalhadores, pois

[o]s talentos humanos são fundamentais para o sucesso organizacional, e cabe à gerência, através de um bom relacionamento interpessoal, identificar o que cada funcionário tem de melhor a oferecer e explorar esse aspecto da melhor forma, aumentando assim o desempenho de cada um (Mousquer, 2012: 61).

Tal como Lopes e Reto (1990: 56) afirmam, «a gestão é precisamente a arte de mobilizar e de agrupar toda [a] inteligência colectiva (de todos e de cada um) ao serviço do projecto da empresa», não esquecendo que os trabalhadores «[p]recisam, acima de tudo, de desafio. Precisam de conhecer a missão e acreditarem nela. Precisam de formação contínua. Também precisam de ver resultados» (Drucker, 1999: 29).

A aplicação da ASE permite melhorar em simultâneo as performances económica e social da empresa, decorrentes não apenas da acumulação de competências, mas fundamentalmente do desenvolvimento do potencial humano que tem repercussões ao nível do crescimento das organizações, bem como das condições de trabalho em termos qualitativos e quantitativos (Savall e Zardet, 1987).

De acordo com Savall e Zardet (1987), a poupança conseguida com a ASE está mais relacionada com a redução dos custos externos do que com a redução dos ordenados dos

trabalhadores, devendo ainda assim privilegiar-se o equilíbrio entre o objetivo de redução de custos e a aposta no crescimento através da procura de novos mercados e produtos.

Apesar do foco principal desta abordagem à gestão das empresas ser o longo prazo, prima por nunca perder de vista os objetivos de desenvolvimento a médio prazo e de rentabilidade a curto prazo, fazendo para isso um uso cuidado dos *priority action plans* (PAP),

that makes it possible to perform light, small-scale redesigns to ensure progress, through successive modifications of job content, making the most of every individual's potential while preparing them for technological and professional development and allowing everyone time to progressively adapt their professional behavior (ibid.: xviii).

A aplicação de um rigoroso escrutínio a todos os níveis organizacionais tem como objetivo avaliar e, se necessário, ajustar todas as funções para alcançar o equilíbrio entre os interesses da organização (e os objetivos dos seus líderes) e a satisfação das necessidades individuais e coletivas dos trabalhadores, o que se deverá traduzir na redução de custos ocultos, já que «*[t]he firm's performance results from an efficient combination of the behaviors of all company actors. Improvement must stem from a coordinated series of actions throughout the firm*» (ibid.: xix).

De acordo com Savall e Zardet (1987), as diferenças entre a atividade potencial das empresas e a sua atividade real decorrem da existência de perturbações ou disfunções decorrentes de seis categorias de fatores:

- Condições de trabalho – condições físicas e relações laborais;
- Organização do trabalho – distribuição das funções pelos trabalhadores, sua alocação por departamentos ou unidades e interligação das várias funções;
- Gestão do tempo – distribuição do tempo em termos gerais e individuais pelas várias atividades;
- Comunicação/ coordenação/ cooperação – troca de informação e articulação entre os trabalhadores para execução das várias atividades;
- Formação integrada – adequação entre a formação dada aos trabalhadores e a exigência das funções desempenhadas;
- Implementação da estratégia – desdobramento dos objetivos estratégicos da empresa em objetivos individuais e identificação das ações que os permitam alcançar.

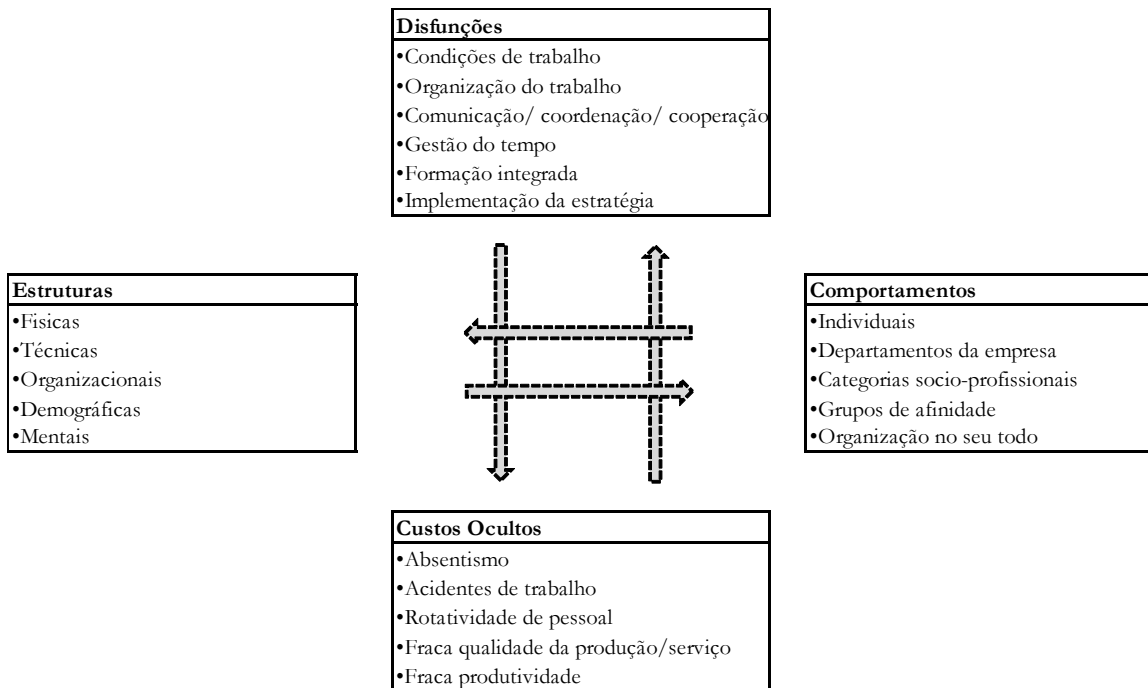


Figura 4.1 Diagnóstico socioeconómico das organizações

Fonte: Adaptado de Savall e Zardet (2008: xxii)

Conforme indicado na **Figura 4.1**, cada uma destas disfunções resulta da interação entre as estruturas (físicas, tecnológicas, organizacionais, demográficas e psicológicas) e os comportamentos, originando custos (muitas vezes) ocultos, ou seja, que não são identificáveis nos sistemas de contabilidade e de informação financeira das empresas (por não constarem dos mesmos ou por constarem de forma não individualizada, diluídos nos restantes e por isso não identificáveis), mas que de acordo com a **Tabela 4.1** podem ter impacto ao nível dos indicadores do absentismo, acidentes de trabalho, redução de pessoal, qualidade e produtividade e, em última instância, nos resultados económicos e financeiros da empresa (ibid.).

Tabela 4.1 Indicadores de disfunções

Fonte: Adaptado de Savall e Zardet (1987)

Indicador	Estruturas	Comportamentos
Absentismo	Interesse no tipo de trabalho	Noção da exigência em estar no local de trabalho
	Relação com colegas	Equilíbrio entre vida pessoal e profissional
	Número de horas de trabalho	Justiça no tratamento dado às práticas de absentismo abusivo
Acidentes de Trabalho	Causas técnicas: equipamentos, prevenção Segurança, informação, etc.	Forma como as normas de segurança são encaradas
Redução de pessoal	Capacidade da empresa para atrair, motivar e reter os trabalhadores	Instabilidade pessoal e recusa das exigências associadas ao trabalho
Qualidade	Qualidade da formação e dos sistemas de informação, controlo e de incentivos	Níveis de atenção, profissionalismo e perfeccionismo
Produtividade	Qualidade da formação e dos sistemas de informação e de incentivos	Rapidez de reflexos a capacidade de adaptação a situações imprevistas
	Capacidade tecnológica	Agilidade profissional
	Organização do trabalho	Capacidade de concentração

Para Savall e Zardet (1987), alguns destes custos traduzem-se em consumos excessivos, ou seja, pagamento de salários em excesso, desperdício de tempo (dedicado à produção ou à regulação das atividades) ou consumo excessivo de bens ou serviços afetos ao processo produtivo, enquanto outros se traduzem em baixa produtividade, não criação de potencial estratégico para o futuro da empresa, ou na existência de riscos variados.

Sendo objetivo da ASE mensurar e reduzir os custos resultantes destas disfunções, Savall e Zardet (1987) defendem que isso só será possível através de ações sincronizadas que atuem simultaneamente sobre a estrutura e sobre os comportamentos, ou seja, as empresas devem melhorar as condições de trabalho e, ao mesmo tempo, envolver os trabalhadores e incentivá-los a participar no processo de melhoria contínua e constante procura pela excelência.

Tornam-se assim particularmente relevantes as questões relacionadas com a implementação da estratégia, comunicação e gestão do tempo, já que estes fatores influenciam diretamente a motivação dos trabalhadores e, conseqüentemente a produtividade das empresas.

4.2 Aplicação à gestão de empresas

A ASE pode ser aplicada a organizações do setor público ou privado, tenham elas fins lucrativos ou não. Envolve o trabalho conjunto entre os seus trabalhadores, incluindo o órgão de gestão da empresa objeto de intervenção, e uma entidade externa, que atua como consultora e detém o conhecimento e formação específica para aplicação da ASE através do diagnóstico às disfunções existentes, elaboração do projeto com base no diagnóstico e

realidade da organização, implementação do projeto e avaliação dos resultados (Savall e Zardet; 1987).

Para Boje e Rosile (2003), o processo de transformação decorrente da ASE divide-se em cinco etapas:

- **Negociação:** realização de reuniões entre a equipa de consultores da ASE e a gestão de topo da empresa, ao longo de um período que pode durar entre três a oito meses. Este serve para definir os pressupostos fundamentais da intervenção e os níveis e formas de acesso à informação;
- **Análise qualitativa:** pode durar entre dois a seis meses e corresponde ao período no qual os consultores se dedicam à recolha de informação verbal e qualitativa, que não consta das demonstrações financeiras, e tem por objetivo a identificação da origem das disfunções que resultam em problemas financeiros. A recolha de informação qualitativa é feita através da simples audição e visualização, mas também de entrevistas e questionários, sendo necessária a sua transformação em linguagem financeira para que os executivos a possam compreender;
- *Mirror effect:* a terceira fase é a que melhor diferencia a ASE das restantes abordagens. Corresponde à apresentação aos vários *stakeholders*, em termos concretos e quantificáveis, das disfunções detetadas ao longo do período de análise, ou seja, quais as disfunções detetadas através do que foi observado, analisado e dito e quanto isso se traduz em custos excessivos para a organização ou em falta de receita.

É apelidado de *mirror effect* porque confronta os vários indivíduos com as consequências dos seus próprios atos de um ponto de vista imparcial (é comum que o órgão de gestão tenha um ponto de vista diferente acerca de um determinado assunto e, regra geral, oposto ao dos trabalhadores), tendendo a provocar surpresa e choque pela sua dimensão financeira e trazendo muitas vezes para a discussão temas mais delicados que não costumam ser discutidos, mas que constituem focos de discórdia.

The mirror effect as an event, also helps produce information that helps bring convergent and divergent thinking about problems and dysfunctions into relief. Rather than demanding consensus, SEAM assumes that there is a multiplicity of views which coexist in hybridity (ibid.: 15);

- **Implementação:** esta fase é dedicada à elaboração, apresentação e negociação de possíveis planos de ação a implementar para reduzir as disfunções identificadas, e finalmente à implementação das opções selecionadas;

- Avaliação – a quinta e última fase é dedicada à avaliação dos resultados, tendo em conta a sempre que necessária adaptação do plano de ação definido, à real evolução dos resultados verificados.

De acordo com Savall e Zardet (1987), a ASE faz uso de três ferramentas fundamentais:

- Análise das disfunções: engloba o estudo detalhado das disfunções e das possíveis formas de regulação, e a identificação das suas causas. A maior parte deste trabalho é levado a cabo pelo consultor nas instalações da empresa intervencionada, sendo no entanto aconselhável que este proceda à identificação das causas dos disfuncionamentos fora daquele espaço físico;
- Avaliação dos custos ocultos: tradução das disfunções identificadas em termos monetários, ou seja, quanto custa, por exemplo, à empresa ter um trabalhador cujo vencimento é mais elevado a substituir outro, ter um trabalhador ausente e que por isso não cumpre um prazo contratado, ter uma máquina que necessita ser reparada ou substituída e que por isso provoca constantes paragens na produção;
- Formação e ajustamento do nível de competências dos trabalhadores: recorrendo à elaboração de uma grelha de competências, na qual cada chefia identifica por um lado as várias competências requeridas pelo trabalho a executar na sua unidade, e por outro, as competências detidas e o respetivo grau de mestria de cada um dos seus trabalhadores. Quando o nível de competências exigível para cada função está desajustado das competências detidas pelos respetivos trabalhadores, existe uma forte probabilidade de se obter um baixo nível de execução da tarefa e uma elevada desmotivação do trabalhador, porque este pode sentir que não consegue desempenhar as suas funções da melhor forma ou que tem competências excessivas para o exercício da função que desempenha e por isso está subvalorizado. Recorrendo à utilização desta ferramenta, é possível perceber quais são os trabalhadores que necessitam de mais formação para desempenhar as suas tarefas, quais são as tarefas que nenhum dos trabalhadores tem competências suficientes para desempenhar, e quais os trabalhadores que têm competências para desempenhar várias funções e substituir temporariamente os colegas.

4.3 Vantagens de utilização da ASE

A ASE tem vindo a ser testada, validada e aperfeiçoada ao longo das três últimas décadas, um pouco por todo o mundo.

Consiste numa abordagem que combina pesquisa e intervenção, e envolve a componente social com a componente económica e financeira das empresas, partindo de um compromisso a longo prazo entre o consultor e o órgão de gestão das empresas intervencionadas, com o objetivo de lhes provocar alterações profundas e melhorias permanentes.

Para Boje e Rosile (2003: 12)

[u]nlike other TD methods, SEAM bridges a qualitative interview and observation method of the social with a quantitative, accounting (hidden cost) and economic/financial analysis of the firm's strategy (i.e. it is socio-economic and interdisciplinary) [...] SEAM is both micro and macro, connecting external environment strategic factors to the internal/local working conditions as well as policy changes, including changing the rules of the game between workers, unions, management, suppliers, and communities.

O facto de o consultor passar muito tempo na organização intervencionada, permite-lhe um elevado nível de observação e conhecimento da mesma, que juntamente com as extensas auditorias financeiras e contabilísticas lhe possibilitam a identificação das disfunções existentes na empresa, a quantificação dos custos provocados pelas mesmas – não identificáveis para a maioria das abordagens - e, em conjunto com o órgão de gestão e com base nas ferramentas disponibilizadas pelas metodologias, propor medidas corretivas com impactos significativos ao nível da produtividade e economia de recursos (Boje e Rosile, 2003).

Ao combinar todos estes fatores, Savall e Zardet (1987) partem do princípio que os indivíduos nem sempre são racionais, o que pode levar à tomada de decisões menos favoráveis e faz de cada empresa intervencionada um caso único, que necessita ser cuidadosamente estudada e para a qual será proposto um plano de ação específico que não se aplica a mais nenhuma situação. Apesar disso, Boje e Rosile (2003: 17) afirmam que a «*SEAM is a careful and methodical diagnosis followed by what they call the mirror effect event, then iterative experiments to effect transformations in the dysfunctional relationship between social and economic*».

A ASE resulta da convicção de Savall, durante a década de setenta, que as componentes económica e social eram negligenciadas nas abordagens então existentes. A ASE começa assim por um diagnóstico extenso e detalhado a todos os *stakeholders* e tem como objetivo ajudar as empresas a alcançar resultados positivos imediatos e, acima de tudo, criar potencial económico e social que lhes permita resultados permanentes e duradouros (Boje e Rosile, 2003).

Para Lopes et al. (1998: 7), a ASE situa-se «num nível estruturo-comportamentalista», pois «não considera que o funcionamento das organizações resulta de uma influência determinista das estruturas sobre os comportamentos» nem «que depende principalmente dos comportamentos a maior ou menor eficácia e eficiência de uma organização».

4.4 Implementação da estratégia

Enquanto o planeamento estratégico traça o caminho que a organização deve seguir rumo ao futuro, tendo em vista os objetivos definidos, a estratégia consiste no conjunto de ações a desenvolver para percorrer esse mesmo caminho.

4.4.1 Noções de estratégia

A estratégia traduz um comportamento global das organizações.

De acordo com Chiavenato (2005), a estratégia deve ser implementada com recurso a táticas organizacionais (desenvolvidas pelas unidades organizacionais), que se traduzem em planos operacionais ou atividades e tarefas a executar, o que corresponde simultaneamente à subdivisão dos objetivos estratégicos e de longo prazo, em objetivos de curto prazo.

O conceito de estratégia teve origem no campo militar e acabou por ser adotado em meados do século XX pelo mundo empresarial, vindo a ser amplamente debatido e desenvolvido desde então (Nicolau, 2005).

A crescente competitividade dos mercados permite fazer uma analogia entre estes e a guerra, cujo objetivo estratégico é vencer com o mínimo de danos possível, o que «requer uma ou mais estratégias» (Chiavenato, 2005: 575), sendo que «cada estratégia leva à proliferação de táticas» (ibid.) e «cada tática requer vários planos operacionais para a sua implementação» (ibid.).

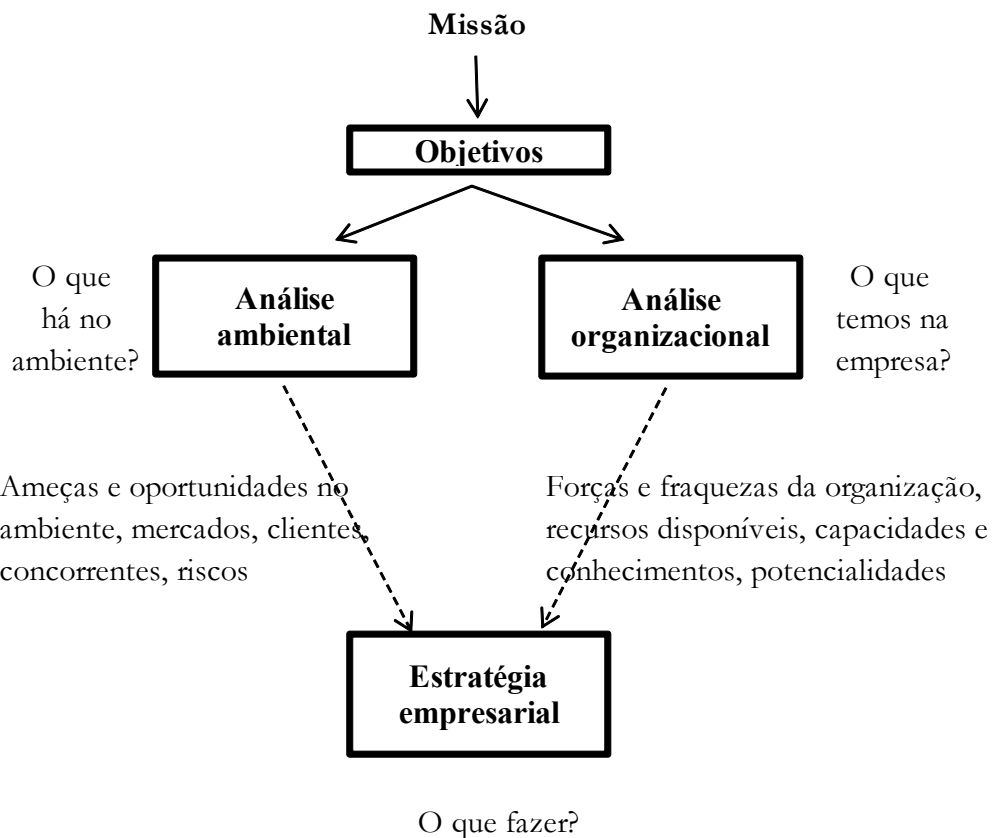


Figura 4.2 Os componentes básicos da estratégia organizacional

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2005: 581)

Conforme exemplificado na **Figura 4.2**, para Chiavenato (2005: 574), a

estratégia organizacional representa a mobilização de todos os recursos no âmbito global da organização visando a atingir objetivos situados no longo prazo. Na realidade, a estratégia representa o comportamento global da organização em relação ao seu ambiente

E envolve os seguintes elementos (Chiavenato, 2005: 575):

- Recursos finitos.
- Incerteza quanto às intenções e habilidades do adversário.
- Alocação irreversível de recursos.
- Necessidade de coordenação de ações no tempo e na distância.
- Incerteza sobre o controle da iniciativa.
- Natureza crítica das percepções mútuas dos adversários sobre cada outro.

Apesar da notória falta de consenso entre os muitos estudiosos do tema, Nicolau (2001: 3) considera que

[t]odas as definições de estratégia assentam na inseparabilidade entre a organização e o meio envolvente que, se por um lado representa uma condicionante à sua actividade, por outro, lhe oferece oportunidades que importa aproveitar. É esta relação entre organização e envolvente que dá sentido ao conceito de estratégia.

Ao falar de estratégia, está necessariamente a falar-se também da definição «dos objectivos de longo prazo, das políticas e acções adequadas para os atingir e a correspondente afectação de recursos» (Nicolau, 2001: 7), pensados como um todo, mas adaptados à realidade de cada organização.

Segundo Nicolau (2001), o processo de formulação da estratégia pode:

- Seguir uma abordagem racional e formal - «série de etapas sequenciais, racionais e analíticas [qu]e envolve um conjunto de critérios objectivos baseados na racionalidade económica para auxiliar os gestores na análise das alternativas estratégicas e tomada de decisão» (ibid.);
- Ser resultado de uma negociação, tendo em conta os objetivos pessoais do grupo decisor - «os sistemas de valores internos e externos são os factores determinantes na definição das estratégias desejáveis e as condições do meio envolvente, bem como os recursos e capacidades internas, são os factores condicionantes da escolha final» (ibid.);
- Estar em permanente construção - «[v]ai-se formando através da aprendizagem sobre a envolvente, capacidades internas da organização e a forma apropriada de estabelecer uma relação entre elas» (ibid.).

Apesar da formulação da estratégia seguir de forma mais marcada um dos processos anteriores, acaba geralmente por ser resultante dos três em simultâneo. A análise das estratégias alternativas e a conseqüente tomada de decisão dos gestores deve assentar em critérios objetivos e de racionalidade económica, mas ser também o resultado de negociação entre os objetivos dos diferentes atores.

Tendo em conta que planear é, de certa forma, construir o roteiro que a empresa deve seguir no futuro, o que acarreta obrigatoriamente uma elevada dose de incerteza, é a flexibilidade que lhe confere a capacidade de adaptação, tanto aos acontecimentos e resultados inesperados como às alterações internas resultantes do processo de aprendizagem (Nicolau, 2001).

A estratégia seguida por uma empresa acaba assim por ser o resultado de vários factores, nomeadamente:

- História, passado - analisar o percurso percorrido pela empresa até ao momento, independentemente dos seus objetivos;
- Intencionalidade – perceber que parte da realidade corresponde ao que havia sido planeado e o que acabou por acontecer de forma espontânea, muitas vezes resultante da aprendizagem e independente da intenção da empresa (ibid.).

Apesar de estar muito associada ao seu aspeto formal e explícito, uma vez que a estratégia deve estar escrita e divulgada por todos os elementos da organização para que mais facilmente a interiorizem e sigam, nem sempre ou totalmente assim acontece.

É normal que, principalmente nas empresas de menor dimensão, não haja uma estratégia explicitada e divulgada por todos os trabalhadores. Muitas vezes, o futuro destas empresa é «conduzid[o] pelos empresários, chefes carismáticos que, baseando-se na experiência e no conhecimento da organização e do meio envolvente, reagem às alterações ou procuram antecipá-las» (Nicolau, 2001: 15), o que constitui em si uma estratégia, que neste caso é implícita.

Mesmo nas organizações de maior dimensão, é normal que parte da estratégia seja explícita para os seus trabalhadores, mas não a sua totalidade, o que acaba por lhe conferir maior flexibilidade relativamente a acontecimentos imprevistos, e manter algum secretismo que pode salvaguardar a empresa perante a concorrência (Nicolau, 2001).

A estratégia está assim associada de forma indelével à competitividade e criação de vantagens competitivas, ou seja, à «criação de características internas únicas que sirvam de base à oferta de vários produtos para vários mercados» (Nicolau, 2005: 22), apresentando-se, nesta perspetiva, o conhecimento como «um recurso estratégico privilegiado» (Nicolau, 2005: 22) que pode ter grande influência no sucesso futuro de cada organização.

4.4.2 Criar e deter vantagens competitivas

Num mercado cada vez mais global, no qual o conhecimento e a informação podem ser fatores altamente diferenciadores, o segredo do sucesso reiterado de algumas organizações não reside na detenção dos fatores produtivos, mas sim na forma como os mesmos são combinados.

Para Porter (1980), são as vantagens competitivas que propiciam a liderança e não o contrário. As empresas podem assim assumir a forma de liderança pelo custo, pela diferenciação ou pelo foco, ou seja, uma empresa detém uma vantagem competitiva se conseguir produzir e vender os seus produtos mais baratos que a concorrência, se os seus produtos detêm certos atributos

que os consumidores valorizam e a concorrência não consegue imitar, ou se se especializa num determinado setor de mercado mais específico. No entanto, a grande vantagem pode advir de se conseguir produzir a custos mais baixos um produto que os consumidores valorizam mais. Nesse caso, a empresa será recompensada com um valor de venda superior e, conseqüentemente, maior rentabilidade.

Já para Nicolau (2005), é o conceito de capacidade organizacional que está associado ao conceito de vantagem competitiva, uma vez que o sucesso de uma atividade «depende não só (nem as vezes principalmente) dos recursos usados, mas também da forma como se juntam e interagem para o fim em causa» (Nicolau, 2005: 26). É esta capacidade a que alguns autores dão o nome de competência distintiva ou nuclear que permite criar e manter as vantagens competitivas.

Os autores Schneider, Carneiro, Serra e Ferreira (2008), consideram assim que a abordagem de Porter, muito focada no posicionamento das empresas perante o exterior e para a sua vantagem na detenção dos recursos, pode explicar apenas parte do processo, sendo estes autores apologistas abordagem *Resource-Based View* de 1991, detentora de uma perspetiva mais global, focada no ambiente interno das organizações e na avaliação dos seus recursos e das suas competências.

Apesar de não ser ainda muito claro como se formam estas competências distintivas, que fazem com que os procedimentos dentro das organizações «se vão automatizando e [as] relações entre pessoas e grupos [se desenvolvam] natural e progressivamente, criando “formas de fazer” únicas e inimitáveis» (ibid.), Nicolau (2005) defende que conhecimento gera mais conhecimento e que assim, as mesmas devem evoluir de forma sustentada para se adaptarem aos novos padrões de exigência. Nicolau (2005) defende mesmo que «a aptidão para fazer evoluir o ciclo de conhecimento é ela própria uma capacidade organizacional que as organizações possuem em graus muito diversos e da qual depende a criação, a manutenção e o desenvolvimento e todas as outras capacidades» (ibid.: 28).

Ainda assim, Nicolau (2005) defende que o conhecimento adquirido, preferencialmente inovador, só gera e sustenta vantagens competitivas se houver uma concordância entre aquele e a estratégia da organização.

Há também autores que «atentam que o processo de formulação estratégica requer uma ampla consideração do ambiente interno e externo à organização, afetando o desempenho da organização em longo prazo» (Schneider et al., 2008: 18)., sustentando assim a sua competitividade em termos globais.

Regra geral, as empresas ambicionam ser líderes do mercado no qual se posicionam. No entanto, a sua principal preocupação deve passar por desenvolver procedimentos internos que lhes permita diferenciar-se da concorrência de forma duradoura, desenvolvendo a sua estratégia competitiva em torno dessa mesma capacidade distintiva.

4.4.3 O papel do controlo de gestão

Quer as organizações tenham ou não uma estratégia bem definida, apoiada em vantagens competitivas, o controlo deve estar sempre presente para comparar os resultados alcançados com os pretendidos, digam estes respeito a objetivos estratégicos ou a simples tarefas do dia a dia.

Tendo em conta que «[a] essência do controlo reside em verificar se atividade controlada está ou não alcançando os resultados previstos» (Chiavenato, 2005: 512), quanto mais claros forem os planos e objetivos definidos em qualquer nível organizacional, mais fáceis serão de controlar.

Esta parte do trabalho será dedicada ao controlo de gestão, uma forma particular de controlo «que deve ser entendid[a] como um factor de desenvolvimento da empresa, na medida em que, afectando o comportamento dos gestores, os orienta no sentido da implementação da estratégia» (Jordan, Neves e Rodrigues, 2005: 13).

Apesar da sua utilidade, a eficácia desta ferramenta está condicionada à sua aceitação geral, e particularmente ao empenho dos decisores de topo das organizações. O controlo não deve ser encarado como uma função específica do *controller*, uma vez que são os gestores operacionais que mais contribuem para este processo através da adequada negociação de objetivos, definição e execução de planos e aplicação de medidas corretivas sempre que necessárias. O papel do *controller* passa pela criação de estruturas de controlo e formação internas adequadas, que permitam a troca de informação entre este e os gestores operacionais (Jordan et al., 2005).

Para Jordan et al. (2005), a implementação de um sistema de controlo de gestão obedece a oito pressupostos:

- Dirigido à globalidade da empresa (objetivos estratégicos) e não aos objetivos puramente financeiros;
- Descentralização e delegação de tarefas (é fundamental);
- Conciliação de interesses entre os vários setores ou departamentos, e a empresa como um todo;

- Primazia ao desenvolvimento da ação;
- Virado para o futuro, com recurso a dados históricos do passado;
- Atuação centrada nos indivíduos e não nos números;
- Recurso à avaliação de desempenho para recompensar ou sancionar;
- Processo centrado nos gestores operacionais e não no *controller*.

Sendo fundamental a existência de ferramentas e mecanismos de controlo, a maior parte das empresas que decidem implementar um sistema de controlo de gestão optam pelo uso do *Balanced Scorecard* ou do *Tableaux de Board*, através dos quais se mede o desempenho individual decorrente do nível de execução dos objetivos individuais e, por convergência, dos objetivos globais da empresa, uma vez que o controlo de gestão procura «realizar a convergência qualitativa e quantitativa entre os objectivos da empresa e os objectivos individualizados por responsável» (Jordan et al., 2005: 20).

Esta questão apresenta assim uma ligação estreita com a avaliação de desempenho, cujo propósito é «verificar se os resultados estão sendo conseguidos e quais as correções necessárias a serem feitas» (Chiavenato, 2005: 517).

Estando a empresa focada em atingir os objetivos, a avaliação do desempenho em termos gerais só faz sentido se permitir a criação de planos de ação a implementar sempre que a organização se afasta do trajeto definido, o que deverá ser feito em tempo útil, ou seja, a informação só será relevante se for atempada e clara. Assim, sempre que os resultados alcançados superem os previstos, os gestores devem ser premiados pelas boas decisões que tomaram, tal como acontece no caso de maus resultados, em que os gestores devem ser sancionados, responsabilizando-os e estimulando-os a procurar as melhores soluções para a empresa (Jordan et al., 2005).

Os sistemas de avaliação de desempenho são um fator de extrema importância na vida de qualquer empresa, independentemente do seu aspeto mais ou menos formal, já que têm influência direta na motivação dos trabalhadores e, conseqüentemente, no seu empenho e resultados alcançados.

4.5 Gestão do tempo

Como qualquer outro bem escasso, o tempo requer uma gestão eficiente e eficaz, por forma a dar resposta às constantes pressões para que se consigam alcançar os melhores resultados possíveis no menor espaço de tempo.

4.5.1 Princípios básicos

Pretende-se com este capítulo aprofundar os princípios básicos de uma boa gestão do tempo, partindo dos seus principais objetos de perturbação e evidenciando algumas técnicas que têm como objetivo contribuir «para o aumento da produtividade e equilíbrio da equação vida profissional *versus* vida pessoal» (Lima e Jesus, 2011: 122).

Segundo Lima e Jesus (2011), uma boa gestão do tempo passa obrigatoriamente por uma boa gestão do indivíduo e das suas expectativas e ansiedades.

Só conhecendo e aceitando as suas limitações, Vinha e Simões (2007) consideram que cada indivíduo terá maior capacidade para reconhecer os sinais de fadiga, incapacidade para fazer tudo o que lhe é pedido de forma perfeita e conseqüentemente aprender a dizer não, focando-se assim nas tarefas para as quais tem vantagens competitivas, delegando as restantes ou não lhes dedicando mais tempo do que o estritamente necessário.

Apesar da aparente subjetividade, as várias linhas de pensamento dedicadas ao tema são quase unânimes em considerar que os pilares para uma boa gestão do tempo assentam em princípios básicos bastante concretos, como a organização, o controlo e a priorização (Lima e Jesus, 2011).

De acordo com o Dinheiro Vivo (2013), a gestão do tempo deve mesmo ser encarada como a gestão de um orçamento, no qual os recursos – tempo – são limitados e devem ser consumidos da forma que melhor favoreça a obtenção dos resultados desejados.

A tomada de consciência de que o tempo é limitado faz com que a sua alocação a cada projeto (por exemplo, trabalho, descanso, lazer, família e amigos) deva ser constantemente equacionada e otimizada.

Antes de iniciar qualquer tarefa, o Dinheiro Vivo (2013) aconselha que se avalie se:

- A boa execução da mesma traz benefícios futuros, sendo assim encarada como um investimento estratégico, ao qual deve ser dedicada máxima atenção e todo o tempo necessário;

- A tarefa tem de ser bem executada, mas o facto de se lhe dedicar mais tempo não traz qualquer benefício acrescido;
- A tarefa é neutra em termos de repercussões futuras, ou seja, qualquer tempo extra que lhe seja dedicado está apenas a roubar tempo disponível para as tarefas importantes.

São exemplos de cada uma destas classificações:

- Planeamento (investimento) – é fundamental para qualquer organização, e quanto maior o investimento feito nesta fase, melhores serão os resultados alcançados e menor o tempo que futuramente se terá de dedicar à execução das tarefas;
- Preparar e assistir a reuniões (neutra) – este tipo de tarefas requer dedicação suficiente para a sua boa execução no momento, mas não traz qualquer retorno futuro em termos de poupança de tempo a dedicar a esta ou outras atividades;
- As tarefas meramente administrativas (otimização), tais como atender telefones ou arquivar documentos são importantes, mas não deve ser-lhes dedicado mais do que o tempo estritamente necessário, uma vez que são rotineiras e não requerem capacidade de análise. Se possível, ponderar a sua delegação.

No início de cada semana de trabalho deve ser elaborada uma lista com as tarefas a desenvolver, classificando-as de acordo com descrição anterior e atribuindo-lhes o tempo necessário de realização. As tarefas de investimento devem ser realizadas logo no início da semana e durante a hora do dia na qual o indivíduo se encontra mais produtivo, preferencialmente ao princípio do dia, para que o resto do dia e da semana seja dividido pelas tarefas neutras e de otimização.

Se verificar que a tarefa lhe está a tomar mais tempo do que havia definido, o Dinheiro Vivo (2013) aconselha que lhe seja dedicado o tempo necessário, apenas no caso de se tratar de uma tarefa de investimento. Caso se trate de uma tarefa neutra ou de otimização, que ofereça baixo valor acrescentado, pode optar por interromper a sua execução e concluí-la quando tiver maior disponibilidade de tempo, ou delega-la.

A questão da delegação ou não de tarefas coloca-se com maior ênfase ao nível das chefias «de quem a empresa espera que atinja[m] resultados, através de uma rentabilização máxima dos recursos básicos que tem à sua disposição – *as pessoas e o tempo*» (Abreu e Moreira, 2002: 7).

A correta gestão das pessoas e do seu tempo é uma função cada vez mais técnica e especializada, que passa obrigatoriamente pelo recurso a ferramentas práticas de trabalho. Estas devem auxiliar as chefias a identificar as atividades urgentes e as importantes, e separar as tarefas que requerem maior investimento de tempo e que têm por isso um carácter mais qualitativo, das tarefas mais rotineiras que se revestem de carácter mais quantitativo (Abreu e Moreira, 2002).

4.5.2 Gerir o próprio tempo

Conforme mencionado, uma boa gestão do tempo obedece a critérios objetivos como a organização, o controlo e a priorização.

Os autores Abreu e Moreira (2002: 17) consideram que estes princípios são decisivos e devem ser observados para uma gestão eficaz do tempo:

- definir e clarificar os objectivos, escrevê-los e estabelecer prioridades;
- centrar-se nos objectivos e não nas actividades;
- estabelecer, pelo menos, um objectivo por dia e atingi-lo;
- registar regularmente o tempo;
- eliminar, pelo menos, um “desperdiçador de tempo” por semana;
- planificar o tempo;
- elaborar planos de curto, médio e longo prazo;
- escrever uma lista do que fazer todos os dias, incluindo objectivos, prioridades e tempos estimados;
- preconizar limites de tempo por tarefa;
- eliminar as “crises repetitivas”;
- agir em vez de reagir;
- acabar o que se começou;
- não deixar tarefas inacabadas.

Deve assim começar por se elaborar uma lista de todas as tarefas a realizar num dado período de tempo (um dia, uma semana ou um mês), separá-las e catalogá-las de acordo com a sua importância e urgência, para então se definir quais são as prioritárias, aquelas a que se deve dar maior importância, e as que poderão ser relegadas para segundo plano.

Tabela 4.2 Matriz de Gestão do Tempo

I m p o r t a n t e	Urgente	Não urgente
	I Gerir/manter Crises Emergências médicas Resolução de problemas graves Projetos importantes de prazo reduzido Atividades de última hora para assuntos importantes	II Foco Preparação/ planeamento Prevenção Definição de objetivos Exercício físico e descontração Redefinir e recriar processos Relacionamento inter-pessoal
	Quadrante das necessidades	Quadrante da qualidade e liderança
N ã o I m p o r t a n t e	III Evitar Interrupções Alguns telefonemas Certos relatórios e mensagens de <i>e-mail</i> Certas reuniões Alguns assuntos urgentes Algumas atividades populares	IV Evitar Rotineiro e trivial <i>Junk mail</i> Alguns telefonemas e mensagens de <i>e-mail</i> Desperdício de tempo Atividades de escape Ver programas de televisão pouco interessantes
	Quadrante da decepção	Quadrante do desperdício

Fonte: Adaptado de Covey (1995)

De acordo com a matriz de gestão do tempo de Covey, Merrill e Merrill (1995), apresentada através da **Tabela 4.2**, devemos dar mais atenção e enfoque às tarefas importantes/não urgentes do que às tarefas urgentes, uma vez que, como foi já referido, as tarefas importantes representam um investimento que nos permitirá poupar tempo e recursos na execução das tarefas futuras. Por outro lado, devemos evitar as tarefas que não são importantes, uma vez que são uma fonte potencial de desperdício e decepção.

Deverão assim ser as tarefas do segundo quadrante a nortear a ação do indivíduo, no que respeita à sua definição de objetivos orientados para o futuro e para a obtenção de resultados (Abreu e Moreira, 2002).

Estes objetivos devem ser:

- Relevantes (contribuir para alcançar os resultados esperados);
- Específicos (minuciosos, referentes a uma tarefa concreta e não genérica);

- Mensuráveis (associados a um valor quantificável);
- Alcançáveis (realistas, passíveis de ser atingidos);
- Registáveis (ter forma objetiva e verificável de validação).

Para Abreu e Moreira (2002), a fixação de objetivos deve ainda responder claramente às seguintes questões:

- O que se quer realizar (quantificar)?
- Os resultados pretendidos são mensuráveis e quantificáveis?
- Qual é o prazo previsto de realização?
- Quem fica responsável pela execução?
- Estão reunidas as condições para que o objetivo seja alcançável?

Para atingir os objetivos propostos, será então necessário selecionar e adotar determinadas medidas, ou seja, atividades a desenvolver utilizando os meios necessários, que devem ser executadas de acordo com um plano e orçamento e levadas a cabo num tempo definido (Abreu e Moreira, 2002).

Estas atividades podem ser de curto ou médio prazo, e seguindo a lógica definida por Stephen Covey na **Tabela 4.2.**, devemos focar a nossa atenção no quadrante II, no qual se encontram a atividades mais relacionadas com o planeamento e o desenvolvimento, de carácter mais tático e consequentemente, com maior impacto a médio prazo.

Conforme indicado anteriormente, as atividades a realizar num determinado intervalo de tempo devem ser listadas (por data prevista de execução) e classificadas de forma objetiva (urgente; importante; urgente e importante; não urgente e não importante), elaborando de seguida um mapa com a sua duração prevista, que no cômputo geral não deve ultrapassar cerca de 60% do tempo útil disponível do individuo. Partindo da análise desta informação, deve decidir-se se a atividade é ou não prioritária, se deve ou não ser delegada, ou até mesmo se deve ou não ser levada a cabo (Abreu e Moreira, 2002).

Este plano deve ser constantemente acompanhado e completado com a duração real das atividades já executadas, para comparação com a sua duração prevista. Caso ocorram grandes desvios, o plano inicial deve ser revisto.

O final de cada dia de trabalho deve ser utilizado para fazer o *follow-up* do plano de atividades do dia que terminou e preparar o dia seguinte.

4.5.3 Aprender a dizer não

O conceito de gestão do tempo está intimamente relacionado com os conceitos de «eficiência – fazer a tarefa de maneira certa – e [de] eficácia – fazer a tarefa certa» (Abreu e Moreira, 2002: 15).

Sendo o tempo um recurso escasso, será pouco provável que alguém consiga desempenhar de forma perfeita todas as atividades a que se propôs e todas as solicitações que lhe vão sendo efetuadas.

Tabela 4.3 Eficiência e eficácia

Eficiência	Eficácia
Execução (como fazer)	Resultados (o que fazer)
Processos, normas, métodos	Objectivos, resultados
Execução mais rápida com menor esforço e menor custo	Execução em função dos fins
Desempenho interno	Gerar alternativa
Solução de problemas	Optimização dos recursos
Cumprimento de deveres	Obtenção de resultados

Fonte: Adaptado de Abreu e Moreira (2002: 15)

Como podemos perceber através da **Tabela 4.3**, a orientação da ação para a obtenção de resultados está mais relacionada com a eficácia (do que com a eficiência), devendo colocar-se as seguintes questões previamente ao início de cada tarefa:

- A tarefa é essencial? Qual o tempo poupado com a sua não realização?
- É possível ganhar tempo melhorando os processos de trabalho?
- Quais as tarefas cujo tempo de realização é superior ao inicialmente previsto?

Quando o indivíduo chega à conclusão que certa tarefa não é importante, a sua execução deve ser adiada ou posta de parte, mesmo que isso signifique dizer não aos outros ou a si próprio.

Não deve ser dedicado mais do que o tempo essencial a cada atividade, o que obriga ao seu planeamento – por exemplo, as reuniões devem ser cuidadosamente preparadas para terem uma duração curta e eficácia alta.

Se para executar devidamente as tarefas que são importantes, o indivíduo tiver necessidade de se isolar, deve expor a situação aos colegas e deixar temporariamente de ocupar o seu tempo com atividades que provocam muitas interrupções e representam um baixo valor

acrescentado, como acontece quando se atendem muitos telefonemas (Abreu e Moreira, 2002).

Tendo em conta a pressão cada vez mais constante e elevada que as organizações exercem sobre os seus trabalhadores, o tempo disponível passa a ser cada vez mais direcionado para fazer as coisas certas, deixando um pouco de parte a preocupação com a eficiência, mais relacionada com o modo de execução das tarefas.

O desafio passa assim por se procurar alcançar o equilíbrio entre o desempenho orientado para resultados mais imediatos, sem prejudicar o investimento em planeamento e desenvolvimento de processos que potenciam a melhoria contínua dos resultados futuros.

4.5.4 Aprender a delegar

Sendo a delegação de tarefas uma parte importante da gestão do tempo, há que perceber como deve ser feita e acompanhada para que as tarefas continuem a ser corretamente desempenhadas, sem que isso prejudique o trabalho global da equipa ou a sua motivação.

A chefia deve começar por aplicar à sua equipa o mesmo diagnóstico que aplicou a si própria, por forma a avaliar a pertinência das atividades desenvolvidas e a desenvolver, o conhecimento e compreensão dos objetivos globais e individuais, e o tempo dedicado a atividades de caráter mais tático com influência na gestão do tempo a médio/longo prazo (Abreu e Moreira, 2002).

Com base nessa análise, a chefia deve equacionar quais das suas próprias tarefas pode passar para os seus colaboradores, se está psicologicamente preparada para o fazer e se algum daqueles está em condições de as aceitar. Deve ainda elaborar um plano de delegação a médio prazo, que assente no conhecimento profundo da chefia relativamente aos seus colaboradores e respetivas competências.

Para que o processo de delegação possa ser bem-sucedido, é fundamental que a chefia tenha capacidade para envolver os seus colaboradores, e que haja uma boa comunicação entre ambos que facilite a compreensão e aceitação dos objetivos a atingir.

O objetivo da delegação de tarefas não é apenas reduzir o tempo dedicado a tarefas mais rotineiras, e que por isso podem ser de menor importância, mas também criar sinergias entre os vários elementos de uma equipa ou departamento, fazendo uso das vantagens competitivas que alguns elementos possam ter relativamente a determinadas funções, potenciando e desenvolvendo outras, melhorando assim a capacidade de trabalho dos vários indivíduos e do departamento como um todo. Para além disso, são ainda reconhecidas outras vantagens ao

processo de delegação, nomeadamente a melhoria da cooperação e espírito de equipa e a melhoria das competências dos trabalhadores, aumentando consequentemente a sua capacidade de assunção de novas responsabilidades e funções, e progressão na carreira.

Ao delegar tarefas, a chefia não deve no entanto demitir-se do seu papel de avaliador. Será sempre sua a responsabilidade pela melhor ou pior execução das tarefas, sendo o acompanhamento dado ao executante extremamente importante, bem como o *feed-back* acerca do trabalho desenvolvido (Abreu e Moreira, 2002).

Para além disso, a chefia necessita reconhecer ao seu colaborador a autoridade - «poder ou direito de tomar decisões e agir de forma a viabilizar a responsabilidade conferida» (Abreu e Moreira, 2002: 19) - necessária para execução das tarefas que lhe delegou, o que envolve necessariamente um elevado grau de confiança no trabalhador e sentido de responsabilidade.

A delegação de tarefas tem implícita a aceitação por parte do colaborador e o seu compromisso com os objetivos propostos, implicando a criação de condições por parte da chefia para que os mesmos sejam alcançados.

Apesar de todas as vantagens já evidenciadas, Abreu e Moreira (2002) alertam que este processo nem sempre é fácil, principalmente porque pode envolver alguns receios por parte da chefia, tais como:

- Incumprimento dos objetivos por parte do colaborador;
- Abdicar de tarefas de que se gosta;
- Passar a ideia de que delegando acaba por não se trabalhar – receio de que as atividades de planeamento e organização não sejam encaradas como trabalho;
- Ter de investir muito tempo na formação dos trabalhadores para que possam desempenhar corretamente as tarefas;
- Potenciar a importância do colaborador em detrimento da sua.

Apesar de todos os receios que possam surgir, a delegação de tarefas deve ser encarada como uma oportunidade e não como uma ameaça, tanto para a chefia como para os seus colaboradores, uma vez que o aumento de responsabilidade e envolvimento nos processos de decisão têm tendência para aumentar a motivação dos trabalhadores, o que geralmente se traduz na melhoria de resultados e aumento da produtividade.

É no entanto necessário ter em consideração que nem todas as tarefas são passíveis de serem delegadas, e que «não será uma boa ideia delegar áreas-chave, como, por exemplo, o

planeamento estratégico, a gestão ocasional de crises, os assuntos confidenciais de recursos humanos, a gestão da carteira de clientes importantes» (Abreu e Moreira, 2002: 21).

Se começarem a ser detetadas falhas ao nível da execução dos trabalhos delegados, seja por falta de orientação, sobrecarga de trabalho, ou necessidades de muita supervisão por parte dos colaboradores, significa que o plano de delegação apresenta falhas e deve ser revisto.

4.6 Comunicação/ coordenação/ cooperação

A boa colaboração pode ser um fator diferenciador no seio de uma organização e razão do seu sucesso.

Segundo Fuks, Raposo, Gerosa, Pimentel, Filippo e Lucena (2007), colaborar implica comunicação (troca de mensagens), coordenação (gestão de pessoas, atividades e recursos) e cooperação (na execução de tarefas num espaço partilhado), pois

enquanto se comunicam, as pessoas negociam e tomam decisões, e enquanto se coordenam, elas lidam com conflitos e organizam suas atividades de uma maneira que evita o desperdício de comunicação [...] e dos esforços de cooperação. A cooperação é a operação conjunta dos membros do grupo num espaço compartilhado, que executa as tarefas ao gerar e manipular objetos de cooperação. A necessidade de renegociar e tomar decisões sobre situações imprevistas que ocorrem durante a cooperação demanda uma nova rodada de comunicação que, por sua vez, vai demandar coordenação para reorganizar as tarefas a serem executadas durante a cooperação (ibid.: 58).

De acordo com Pithon, Brochado e Mora-Camino (2008), a colaboração enriquece o trabalho de grupo, uma vez que os vários participantes se complementam entre si em termos de raciocínio e conhecimento, produzindo algo melhor e mais completo do que o resultado do esforço individual.

No entanto, «planejar é essencial na realização de tarefas colaborativas. Visa garantir que o objetivo final seja alcançado a partir das tarefas individuais, coordenando a natureza do trabalho colaborativo» (ibid.: 745), evitando que os vários membros executem tarefas concorrentes ou repetidas. Planear «compreende as ações necessárias para preparar a colaboração, [...] isto é, a identificação dos objetivos, o mapeamento destes objetivos em tarefas, a seleção dos participantes e a distribuição das tarefas entre os membros do grupo» (ibid.).

No final de cada processo colaborativo é também fundamental que se faça uma análise das tarefas levadas a cabo e um balanço do decurso do processo, sendo esta a principal diferença entre a colaboração dentro de um grupo organizado e um grupo não organizado.

O papel da gestão é também neste aspeto fundamental. Sem a definição da estratégia da empresa e do seu planeamento estratégico, dificilmente os diferentes elementos de um grupo conseguem trabalhar em prol de um objetivo comum, que seja simultaneamente importante para si e para o sucesso da sua organização.

É função do gestor comunicar os objetivos estratégicos da organização de forma clara e compreensiva para todos os trabalhadores, que mais facilmente serão envolvidos em processos colaborativos planeados e organizados para alcançar esses mesmos objetivos.

4.6.1 Aprender a comunicar

A comunicação representa um dos aspetos mais importantes para o dia a dia de qualquer organização ou indivíduo, e quando devidamente compreendida pode ter um papel fundamental no seu sucesso pessoal e profissional.

No que diz respeito às empresas, para Chiavenato (2005: 416), «dirigir pessoas é sobretudo comunicar. O administrador [...] precisa, de um lado, transmitir objetivos, orientação, informação, motivação, reforço e, de outro lado, receber informação, resultados, dúvidas», sendo neste contexto dada particular relevância à comunicação interna.

A comunicação interna pode ser definida, para Santos Baptista (2009: 3)

como um processo comunicativo pelo qual se cria, desenvolve e evolui a entidade empresa. Este conceito engloba acções que visam informar o público interno, criando relações verticais nos dois sentidos e relações horizontais no interior da empresa, com o objectivo de facilitar não só a produção, circulação e gestão da informação, como também a relação e interacção entre todos os agentes.

Em termos pessoais e profissionais, são cada vez mais reconhecidas as vantagens do trabalho em grupo em detrimento do trabalho individual, que traz inúmeros benefícios mas se caracteriza por exigências de comunicação intensa (ibid.). «Os membros [de uma equipa] trabalham juntos para cumprir tarefas» (Chiavenato, 2005: 434) e todos «os membros processam a informação entre si até que cheguem a um consenso sobre a decisão» (Chiavenato, 2005: 435).

A importância da comunicação é tal, que «cerca de 90% dos problemas das organizações giram em torno da comunicação, ou melhor, da sua ausência ou inadequação» (Chiavenato, 2005: 417).

Já Rego (2001) afirma mesmo que «NÃO É POSSIVEL NÃO COMUNICAR» (ibid.: 45), uma vez que todos os nossos atos e palavras, por mais simples e irrelevantes que pareçam, têm um significado para os nossos interlocutores, que pode ser completamente diferente daquele que lhe é atribuído por nós, o que causa ruído na comunicação.

Tendo em conta que comunicar «não significa apenas enviar uma informação, mas torna-la comum entre as pessoas envolvidas» (Chiavenato, 2005: 417), é necessário encontrar formas de combate ao ruído presente na comunicação. Uma das formas mais eficazes é o *feedback*, que consiste em encontrar mecanismos que validem que todos os interlocutores atribuem o mesmo significado à informação que é disponibilizada e analisada (Rego, 2001).

Esta potencial diferença de entendimento pode também ser minimizada recorrendo a um bom enquadramento dos assuntos, à formulação de perguntas de validação e exemplos que consigam colocar todos os participantes da comunicação dentro do mesmo contexto.

A credibilidade dos oradores é, de acordo com Rego (2001), um dos elementos mais preponderantes para a eficácia da comunicação e está associada ao «seu carácter, compostura, competência (técnica e social), coragem, cuidado/desvelo e competências comunicacionais» (ibid: 45).

As competências comunicacionais não dizem, no entanto, apenas respeito à comunicação verbal, estando fortemente relacionadas com a forma como o indivíduo se comporta e interage com os seus interlocutores, ou seja, a sua linguagem não-verbal.

A comunicação não-verbal envolve, por exemplo, «gestos, expressões faciais [e] posturas do corpo» (Rego, 2001: 46) mas, apesar dos vários manuais que podem ser encontrados acerca do tema, a linguagem não-verbal deve sempre ser analisada à luz da cultura a que pertence o indivíduo e do seu comportamento normal. Para além de determinadas atitudes poderem ter significados completamente diferentes para diferentes culturas, também alguns indivíduos têm registos mais ativos e outros mais calmos, não podendo dizer-se que essa pessoa está nervosa porque, por exemplo, se mexe muito na cadeira, quando pode ser essa a sua forma normal de estar sentada. Deve ainda tentar perceber-se qual o contexto no qual o indivíduo está inserido, ou seja, por mais interessante que possa ser uma determinada conversa, se um dos seus participantes não conseguiu dormir na noite anterior, é natural que acabe por bocejar com

alguma regularidade (Rego, 2001), o que poderia indicar que está aborrecido, quando na realidade está apenas cansado.

Tendo em conta que as palavras utilizadas influenciam em apenas 7% a forma como as mensagens são compreendidas (Keenan, 2000: 35), quem comunica é necessariamente influenciado pela linguagem não-verbal, especialmente no momento de criação das chamadas “primeiras impressões”.

Estando relacionada com o nível mais inconsciente do indivíduo, o estudo da linguagem não-verbal tem vindo a ganhar cada vez mais adeptos que a utilizam para melhor compreender os seus interlocutores ou até para os influenciar em ambiente tão diversos como as vendas, condução de reuniões ou recrutamento.

Uma das técnicas mais utilizadas para chegar rapidamente aos que nos rodeiam é o *rappport*, «palavra de origem francesa que significa concordância, afinidade, analogia» (Universidade de Aveiro, 2013: 1), e consiste em técnicas como a duplicação por parte de um indivíduo, de forma natural e mais ou menos intencional, dos gestos e comportamentos do seu interlocutor, «tais como o ritmo respiratório, o volume da voz, a postura, etc.» (ibid.) sem que ele se aperceba. Isto fará com que ele sinta que está a falar com alguém parecido consigo, o que levará de forma quase imediata à criação de sentimentos de confiança e empatia.

4.6.2 Preparar e conduzir reuniões

As reuniões podem constituir uma ferramenta de trabalho muito poderosa pela sua capacidade de envolver diferentes personalidades e pontos de vista, e têm como objetivo alcançar o consenso através da comunicação.

Ainda assim, a sua correta utilização requer conhecimento e preparação prévia.

Para Rego (2001), é fundamental identificar antes de mais o tema da reunião que se está a marcar, respeitando os seguintes passos, de forma mais ou menos sequencial:

- Preparação atempada e elaboração da agenda levada a cabo por todos os participantes;
- Apresentação pelo líder da reunião, de forma isenta e objetiva, do problema que motivou a sua marcação;
- Procura das causas do problema, que deve envolver a máxima contribuição de todos os participantes;

- Análise de todas as ideias com o objetivo de gerar soluções, resultantes da participação generalizada;
- Avaliação dos aspetos positivos e negativos de cada uma das possíveis soluções;
- Escolha da solução que melhor se adapta aos interesses pessoais e coletivos;
- Encerramento da reunião, determinando «quem fica responsável por quê, e quais os mecanismos de acompanhamento da implementação das soluções escolhidas» (Rego, 2001: 41).

A eficiência e eficácia de qualquer reunião dependem, no entanto, da capacidade de comunicação dos seus participantes.

Para Rego (2001), o grau de relevância atribuído a uma reunião está diretamente ligado ao grau de importância do seu orador, que deve evitar influenciar os restantes participantes através da clarificação prematura do seu ponto de vista.

Devem evitar-se reuniões com muitos participantes, pois quanto maior a sua dimensão e mais heterogêneos os recetores, maior terá de ser o esforço levado a cabo pelo líder para que a sua mensagem, transmitida em linguagem adequada, seja recebida.

Não é possível dissociar a eficácia de uma reunião da consistência das palavras e atos do seu líder, e da congruência da sua mensagem, construída com palavras que devem ser criteriosamente selecionadas para que não tenha efeitos contrários ao previsto (ibid.).

Uma vez que o ser humano tem tendência para reter mais facilmente as primeiras e últimas palavras e ideias, o líder da reunião deve ter o cuidado de usar esses momentos para discutir as questões de maior importância.

Por outro lado, se os participantes considerarem que os temas em debate são pouco interessantes, ou que a exposição não está a ser clara e envolvente, o emissor terá muita dificuldade em captar a atenção da sua audiência que acabará por se desmotivar (ibid.).

Apesar das consequências negativas que poderão decorrer da existência de ruído que faz com que existam diferentes formas de interpretação associadas aos diferentes indivíduos, está implícito o aspeto positivo de criação de diferentes perspetivas acerca do mesmo assunto, o que torna a comunicação mais rica e mais facilmente propícia a soluções criativas (Rego, 2001).

Pode no entanto acontecer que algumas pessoas se sintam condicionadas por questões sociais ou profissionais, aquando da livre expressão das suas ideias e opiniões. Sempre que isso aconteça é fundamental que o líder da reunião consiga identificar esses casos concretos e que tente falar com cada uma dessas pessoas em particular, transmitindo-lhes a importância do seu contributo sincero e da livre expressão da sua opinião.

Seja no caso da condução de reuniões ou em qualquer outra situação, Rego (2001) identifica assim uma série de técnicas que ajudam a tornar a comunicação mais eficaz:

- Olhar o interlocutor nos olhos demonstra atenção e interesse;
- Ouvir com atenção e sem interrupções tudo o que o outro diz, ainda que se pretenda colocar alguma questão (na condução de reuniões, pode ser necessário desrespeitar este princípio para não se perder o controlo da mesma);
- Devem evitar-se ações indutoras ou reveladoras de distração, como mexer no telemóvel ou no relógio, sorrindo e acenando com a cabeça para demonstrar atenção e concordância com o interlocutor;
- Adotar uma postura descontraída, mas que evidencie atenção e concentração;
- Avaliar os sentimentos expressos pelos participantes na comunicação, a sua concordância com as palavras proferidas e também com o que não é dito;
- Deve evitar-se condicionar a opinião dos outros através da expressão de pontos de vista pessoais;
- Não deve dar-se atenção ou tratamento diferenciado aos vários interlocutores e sempre que necessário, devem ser colocadas questões para garantir que todos compreendem o que está a ser dito da mesma forma;
- Não devem ser tiradas ilações acerca das intenções ou motivação alheias, devendo ser colocadas questões sempre que algo não fica bem esclarecido;
- Em qualquer situação e particularmente no caso das reuniões, deve saber-se ouvir, sem críticas implícitas, e garantir que as pessoas se sentem a vontade para expressar livremente a sua opinião.

Tendo em conta que o sucesso das reuniões depende na maior parte das vezes do trabalho de preparação, a sua ocorrência acaba por significar um esforço e trabalho acrescido para a generalidade dos participantes. Assim, tendo sempre em conta o seu propósito e objetivo, a

marcação de reuniões deve ser cuidadosamente avaliada, devendo o líder questionar-se acerca da mais-valia que a mesma irá gerar por oposição à sua inexistência (Rego, 2001).

Optando pela marcação de uma reunião, o líder deverá distribuir antecipadamente (cerca de quarenta a setenta horas antes) e a todos os participantes, a agenda/ordem de trabalhos que deve conter «data, local, hora de início, duração, participantes, assuntos a tratar, tempo a dedicar a cada um deles, e respectivo propósito» (Rego, 2001: 67), bem como todos os documentos que possam ser relevantes para a discussão.

De acordo com Rego (2001), as reuniões não devem demorar mais que duas horas, mas no caso de este limite ser ultrapassado, devem fazer-se pausas após cada período de noventa minutos. O líder deve dar prioridade aos temas mais importantes ou que requerem mais energia e criatividade, aproveitando o picos de energia que tendem a verificar-se no início das reuniões, devendo deixar para o final temas mais controversos que podem ter tendência para absorver todo o tempo disponível.

Para que a gestão do tempo de todos os participantes possa ser eficaz, é fundamental que as horas definidas para início e termo da reunião sejam respeitadas, premiando a pontualidade dos participantes e respeitando o facto de alguns deles terem abdicado de outros compromissos para estar ali (ibid.).

A data, hora e local das reuniões devem ser cuidadosamente seleccionados, optando pela sua realização da parte da manhã, preferencialmente entre terça e quinta-feira, em local confortável e dimensionado para o efeito (ibid.).

A comunicação é um fator determinante na motivação dos trabalhadores e as reuniões são uma forma importante de a promover que traduzem tendencialmente o modo de organização das empresas. No entanto, a existência de muitas reuniões não significa que as mesmas sejam produtivas ou motivadoras para os seus intervenientes.

Também neste como em qualquer outro aspeto, o respeito pelas regras e pelos outros é fundamental.

5 Estudo de caso

5.1 Introdução

Em termos de metodologia, optou-se pelo estudo de caso por ser esta a que melhor conjuga as vertentes teórica e prática, potenciando assim a utilização deste estudo como guia para situações futuras nesta ou em outras empresas.

A seleção do tema da dissertação foi feita quase em simultâneo com a escolha da empresa, ou seja, após a decisão de se enveredar por uma investigação no âmbito da abordagem socioeconómica, contactou-se o órgão de gestão da Empresa X e procedeu em conjunto com esta à definição da abordagem global ao tema.

Na falta de disponibilidade de tempo que permitisse analisar em pormenor todas as possíveis disfunções (condições de trabalho, organização do trabalho, gestão do tempo, comunicação/ coordenação/ cooperação, formação integrada e implementação da estratégia), optou-se por avaliar o impacto que a gestão do tempo, comunicação/ coordenação/ cooperação e implementação da estratégia podem ter na geração de custos apresentados sob a forma de:

- Absentismo;
- Acidentes de trabalho;
- Redução de pessoal;
- Fraca qualidade da produção/ serviço;
- Fraca produtividade.

Apesar de a ASE recomendar a seleção de um micro-espço que Sítima (2001: 81) caracteriza por:

- Ter um peso representativo na atividade principal da empresa, através da sua contribuição no processo de produção ou na prestação de serviços;
- As perturbações ou os disfuncionamentos [importantes ali] originados [...], ao serem extrapolados para outros períodos e outros departamentos da empresa, representam de forma verdadeira e apropriada a posição global da empresa;
- A sua grandeza ser adequada à elaboração de uma análise, cuja profundidade possa corresponder a retirada de conclusões de um espaço da empresa considerado homogéneo.

Optou-se por fazer incidir o estudo na totalidade da Empresa X, na qual se tem vindo a assistir, nos últimos anos, a uma forte redução do quadro de pessoal e volume de faturação, por se considerar que a aplicação da metodologia a qualquer departamento ou setor da empresa tornaria a análise redutora, do ponto de vista dos resultados, optando-se assim por considerar a totalidade da organização como o micro-espço.

No que concerne à recolha qualitativa de informação, para além da observação, privilegiou-se o recurso a entrevistas semiestruturadas gravadas e não gravadas e à aplicação de inquéritos disponibilizados através da internet.

Realizaram-se assim entrevistas a todos os elementos do órgão de gestão da empresa e aos responsáveis por cada departamento, e aplicaram-se inquéritos por questionário aos clientes e restantes trabalhadores.

5.2 Aplicação prática

5.2.1 Introdução

De acordo com Sítima (2001), a avaliação dos custos ocultos de uma organização pode ser feita através do método do diagnóstico socioeconómico das organizações ou do método de avaliação QQFi, ou seja, avaliação qualitativa (Q), quantitativa (Q) e financeira (Fi).

Através do método QQFi procede-se à organização dos dados por natureza qualitativa, quantitativa e financeira, recorrendo ao *tableau de board* como instrumento de pilotagem. Este não será o método utilizado, pois de acordo com Sítima (2001) é mais indicado para as situações de inovação sociorganizacionais, recuperação económica e investimento tecnológico.

Optamos assim por utilizar o método do diagnóstico socioeconómico posto em prática através do método SOF, ou seja, social (S), organizacional (O) e financeiro (F), e de técnicas de recolha de dados.

O método SOF faz uso de entrevistas e dados quantitativos para procurar a causa dos custos ocultos (social), analisa a forma como estes disfuncionamentos podem ser resolvidos (organizacional) e traduz em unidades monetárias as disfunções identificadas (financeiro).

As técnicas de recolha de dados incidem sobre «a detecção e avaliação das perturbações ou disfuncionamentos [...] através de entrevistas, análise documental e observação directa» (Sítima, 2001: 82).

Cabe assim ao consultor da ASE identificar o método ou conjugação de métodos que lhe parecem mais adequados tendo em conta a realidade da organização objeto de análise e o tempo disponível e/ou o orçamento aprovado.

Este estudo irá fazer uso essencialmente do método SOF, por ser considerado o mais indicado para esta situação.

Para proceder à análise foi necessária a recolha de dados financeiros e organizacionais, que foram prontamente disponibilizados pela Empresa X.

5.2.2 Caracterização da Empresa X

A Empresa X foi constituída em 1995, por capitais integralmente portugueses, e presta serviços na área das tecnologias de informação.

É especializada em consultadoria em sistemas de informação e procura desenvolver soluções integradas que respondam às opções estratégicas dos seus clientes e acrescentem valor aos seus negócios.

Opera em segmentos de mercado como as telecomunicações, a administração pública (AP), a banca e os seguros, estando o seu modelo de organização orientado em processos de negócio que se dividem em processos primários – produtos e serviços a disponibilizar aos clientes – e processos de suporte ao negócio, que asseguram a atividade da empresa.

As vantagens distintivas da X decorrem da certificação das competências técnicas dos seus recursos humanos, nomeadamente do nível de certificação com o parceiro Oracle desde 2004, e do profundo conhecimento das áreas funcionais comuns dos organismos públicos.

A empresa está sediada em Lisboa, onde desenvolve maioritariamente as suas atividades vocacionadas preferencialmente para:

- Implementação, manutenção e *upgrade* de sistemas operativos e bases de dados (TIM);
- Desenvolvimento e integração de aplicações (ADI);
- Implementação de soluções e licenciamento (ERP);
- *Business intelligence software* (BIW) dedicado a sistemas de suporte à decisão e armazenamento de dados.

O mercado da Empresa X é essencialmente interno, havendo desde há muito o desejo de iniciar uma abordagem a outras áreas geográficas, passando pela participação em projetos comunitários financiados para alavancar a adaptação dos seus produtos à dimensão europeia.

Como mostra a **Figura 5.1**, a sua organização assenta em três níveis hierárquicos:

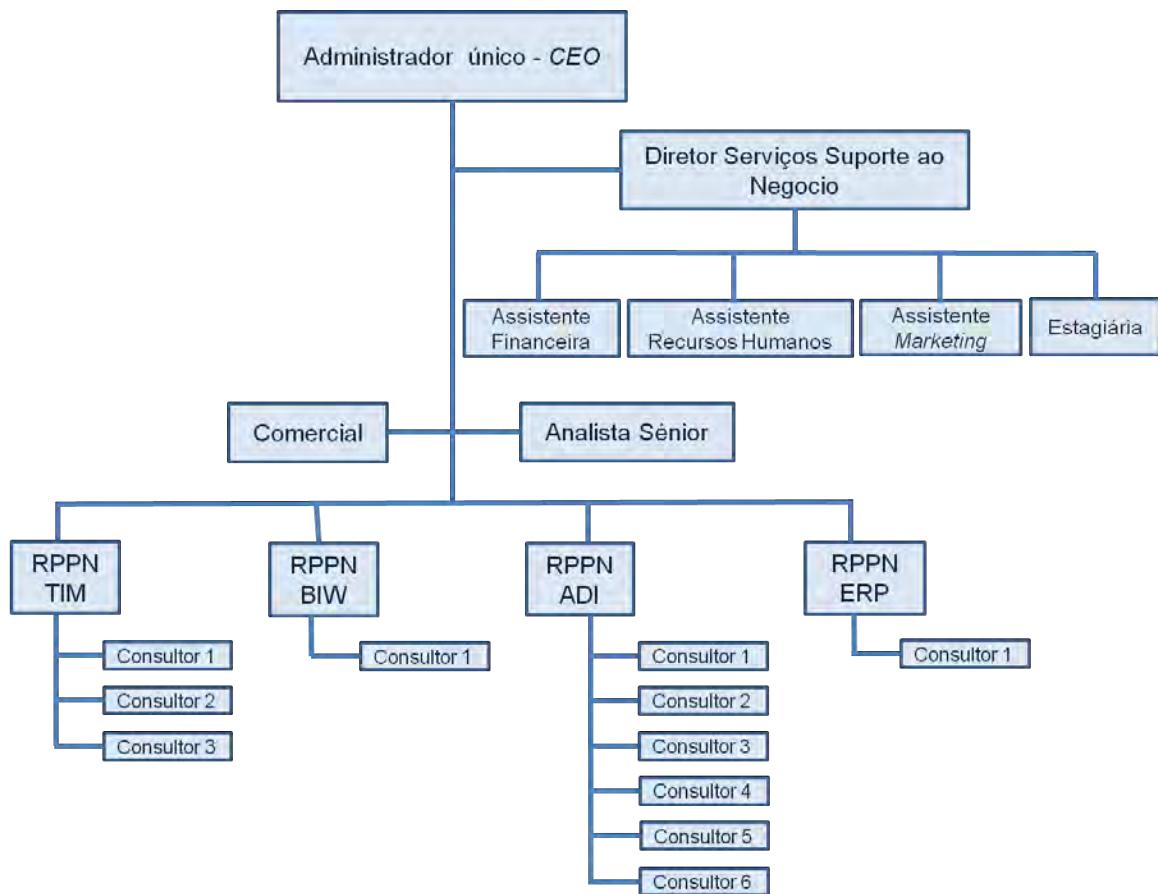


Figura 5.1 Organograma da Empresa X

A organização da empresa resulta de uma divisão por áreas técnicas, estando os serviços de apoio e *back office* maioritariamente centralizados no Departamento Administrativo e Financeiro sob a responsabilidade do Diretor de Serviços de Suporte ao Negócio (DSSN), nomeadamente os recursos humanos, faturação, cobranças, tesouraria, contabilidade, logística, planeamento e controlo.

Este departamento assume assim uma importância central para toda a organização, funcionando em sintonia com os restantes departamentos, aos quais dá apoio e dos quais recebe *inputs* diários.

Para efeitos de análise, considerou-se a totalidade da Empresa X como o micro-espço sobre o qual incidirá o estudo, sendo a abordagem orientada no sentido de identificar e avaliar as variáveis que possam ser indutoras de disfunções e, por isso mesmo, de custos ocultos.

Deverá assim ser dada especial atenção ao que Savall e Zardet (1987) apelidam de *interfaces*, ou seja, as zonas de interceção entre os vários departamentos ou níveis hierárquicos, e que por isso mesmo serão mais propícias à ocorrência de disfunções provocadoras de custos ocultos.

No caso concreto da Empresa X, pretende-se desenvolver uma análise detalhada à interligação entre o *Chief Executive Officer* (CEO) e os vários Responsáveis pelos Processos Primários de Negócio (RPPN), destes com os seus colaboradores, entre os cinco departamentos da empresa e destes com a função comercial.

Os próximos subcapítulos são dedicados à aplicação da metodologia SOF, recorrendo à análise de alguns dos valores e rácios considerados mais significativos e relevantes para proceder à caracterização da empresa.

5.2.3 Módulo social

O módulo social do método SOF é dedicado à identificação das causas dos custos ocultos, fazendo para isso uso de entrevistas, questionários e recolha de dados de natureza quantitativa e qualitativa para validar a hipótese de partida do estudo.

De acordo com Savall e Zardet (1987), pretende-se com esta análise:

- Detetar e fazer um inventário das disfunções;
- Explicar as várias causas das disfunções;
- Identificar as estruturas, os comportamentos e as relações entre eles que dão origem a disfunções.

Tanto a recolha de dados como os pedidos de autorização para aplicação das várias entrevistas e questionários internos e externos seguiram as vias institucionais da Empresa X, com respeito pelos vários níveis hierárquicos.

5.2.3.1 *Análise qualitativa*

No que diz respeito à metodologia de análise e recolha de dados, optou-se por separar a organização em três grupos:

- Órgão de gestão da empresa e responsáveis de departamento – realização de entrevistas presenciais e semiestruturadas, gravadas ou não, de acordo com a decisão do entrevistado;
- Trabalhadores em geral – aplicação de inquéritos por questionário enviados por correio eletrónico, acerca do clima geral da organização, de resposta anónima mas direccionados especificamente a cada trabalhador;

- Clientes - inquiridos por questionário, de resposta anónima, acerca da sua satisfação e imagem geral da empresa, dos seus vários departamentos e serviços prestados, enviados por correio eletrónico a cada um dos clientes, mas disponibilizados *on-line*.

A análise qualitativa foi, em primeiro lugar, direcionada aos indivíduos com maior envolvimento no processo de gestão e com maior capacidade de influenciar as três variáveis em análise.

Foram assim entrevistados o CEO da Empresa X, o DSSN, o consultor sénior e os vários RPPN.

Optou-se pela aplicação de inquiridos por questionário aos restantes trabalhadores por questões de economia de tempo, dificuldade em reunir com alguns dos elementos que prestam serviço diretamente nas instalações dos clientes, e também por se considerar o inquirido suficientemente completo e abrangente por forma a dar respostas concretas e concisas a todas as questões consideradas pertinentes.

Não foram, no entanto, descurados os contactos informais que podem fornecer pistas e indicações valiosas acerca do caminho a seguir em termos da investigação.

5.2.3.1.1 Realização das entrevistas

As entrevistas foram realizadas durante os meses de junho, julho e agosto de 2013, tendo sido para isso elaborados dois tipos de guião-base ligeiramente diferentes a utilizar de acordo com o grau de intervenção dos entrevistados, ao nível da gestão da Empresa X, tendo sido todas as entrevistas realizadas individualmente e de forma presencial.

As questões definidas para dar seguimento às entrevistas foram planeadas para ter uma duração média entre sessenta a noventa minutos, conforme recomendado por Savall e Zardet (1987), com o intuito de identificar disfunções ao nível da comunicação/ coordenação/ cooperação, gestão do tempo e implementação da estratégia.

Por se considerar que o CEO e o DSSN são as pessoas que assumem maior preponderância na liderança da empresa, foi-lhes aplicado o guião constante do apêndice A – Entrevista ao CEO e ao DSSN, e nas entrevistas ao consultor sénior e aos RPPN foi aplicado o guião constante do apêndice B – Entrevista aos RPPN.

5.2.3.1.2 Resultados das entrevistas

Tendo em conta o tipo de disfunções em análise, optou-se por orientar as entrevistas no sentido qualitativo por se considerar prematuro colocar questões mais relacionadas com a análise quantitativa.

Apenas uma das entrevistas realizadas não foi alvo de gravação autorizada, havendo no entanto a preocupação por parte do entrevistador e entrevistado para que toda a informação tivesse registo escrito para análise futura.

Após audição de todas as entrevistas e análise de todas as respostas a cada questão, houve a necessidade de identificar as ideias chave de cada uma, bem como as frases testemunho que melhor poderiam transmitir a experiências e vivências dos entrevistados relativamente à comunicação/ coordenação/ cooperação, gestão do tempo e implementação da estratégia na Empresa X.

Desta análise resulta uma listagem resumida, através do qual se faz a compilação das principais ideias presentes no discurso dos entrevistados, enquadradas no âmbito desta investigação em cada um dos seis domínios de manifestação das disfunções identificadas pela ASE e constantes do apêndice C – Resultados das entrevistas.

5.2.3.1.3 Realização dos questionários

Os questionários foram elaborados tendo como objetivo a obtenção de informação acerca da Empresa X, de um ponto de vista diferente. Enquanto as entrevistas foram realizadas a quem influencia diariamente, de forma mais ou menos decisiva o rumo da organização, os inquéritos foram distribuídos à generalidade dos trabalhadores e clientes que podem ter uma perceção diferente acerca da realidade da empresa.

Considerou-se que a angariação de pontos de vista potencialmente diferentes, até mesmo, opostos sobre a mesma questão é enriquecedora para a investigação, reforçando as opiniões recolhidas através das entrevistas ou evidenciando a existência de diferentes realidades dentro da mesma organização.

Tendo em conta que duas das disfunções em análise são a comunicação/ coordenação/ cooperação e implementação da estratégia, considera-se que a existência de diferentes pontos de vista entre os vários níveis hierárquicos da empresa remete por si só, para a existência de disfunções.

Para realização dos inquéritos, foi consultada bibliografia especializada em elaboração de questionários para seleccionar a abordagem, as questões e o vocabulário mais adequado, que permitissem chegar de forma inequívoca aos inquiridos e obter respostas sinceras.

Tendo em conta a abrangência e complexidade do tema em causa, optou-se por seleccionar questionários disponíveis nos sítios da internet:

- http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=medindo%20o%20clima%20da%20organiza%C3%A7%C3%A3o&source=web&cd=2&cad=rja&ved=0CDMQFjAB&url=http%3A%2F%2Fmarketingiscsp.files.wordpress.com%2F2010%2F11%2Fquestionario-climometro.docx&ei=_Y4LUtmzCeeM7QbcnoC4CA&usg=AFQjCNGaje1Sc2L5tBCudX6mr25143JF2Q&bvm=bv.50723672,d.ZWU
- <http://pisciarte.com/opo/inq.pdf>

Estes exemplos foram adaptados de acordo com o objetivo do estudo e em concordância com o órgão de gestão da Empresa X, tendo sido posteriormente enviados por correio eletrónico aos trabalhadores e clientes os questionários apresentados respetivamente nos Apêndices D – Medir o clima da organização e E – Inquérito de satisfação ao cliente, deste estudo.

5.2.3.1.4 Resultados dos questionários

A Empresa X disponibilizou a base de dados de contactos dos seus trabalhadores, tendo os questionários sido enviados para a totalidade da população, ou seja, doze.

Os questionários foram enviados para a caixa de correio eletrónico de cada trabalhador, que podia responder apenas uma vez. Oito dos doze questionários foram integralmente preenchidos, estando as respostas representadas pela **Tabela 5.1, Tabela 5.2, Tabela 5.3, Tabela 5.4, Tabela 5.5, Tabela 5.6, Tabela 5.7, Tabela 5.8, Tabela 5.9, Tabela 5.10, Tabela 5.11, Tabela 5.12, Tabela 5.13, Tabela 5.14, Tabela 5.15, Tabela 5.16, Tabela 5.17 e Tabela 5.18**, o que representa 67% da população. Este resultado foi considerado relevante e passível de retirar conclusões.

Tabela 5.1 Como avalia o grau de conhecimento que detém relativamente à Empresa X no que respeita a?

#	Questão	1	2	3	4	5	Respostas	Média
1	Missão	1	0	3	1	3	8	3.63
2	Estratégia global	1	2	2	3	0	8	2.88
3	Objetivos da empresa para 2013	1	2	4	1	0	8	2.63
4	Objetivos da área ou processos onde está inserido	1	1	1	2	3	8	3.63
5	Objetivos das outras áreas ou processos da X	3	2	3	0	0	8	2.00

Tabela 5.2 Como avalia o modo de funcionamento da X?

#	Questão	1	2	3	4	5	Respostas	Média
1	Ineficaz:Eficaz	1	1	3	3	0	8	3.00
2	Incoerente:Coerente	1	1	4	2	0	8	2.88
3	Pesado:Ágil/rápido	1	0	4	2	1	8	3.25
4	Reativo:Proativo	2	2	2	1	1	8	2.63
5	Burocrático:Simple	1	1	2	2	2	8	3.38

Tabela 5.3 Como avalia a sua chefia?

#	Questão	1	2	3	4	5	Respostas	Média
1	Estilo de liderança ineficaz:Estilo de liderança bastante eficaz	0	1	3	3	1	8	3.50
2	Recetividade a opiniões muito fraca:Recetividade a opiniões excelente	0	1	3	3	1	8	3.50
3	O relacionamento com a sua chefia é muito mau:O relacionamento com a sua chefia é muito bom	0	1	1	4	2	8	3.88
4	O processo de tomada de decisão é lento:O processo de tomada de decisão é bastante rápido	0	3	3	2	0	8	2.88
5	A disponibilidade para ouvir é nula:A disponibilidade para ouvir é totalmente satisfatória	0	1	0	4	3	8	4.13
6	A sua participação no processo de apreciação de desempenho é nula:A sua participação no processo de apreciação de desempenho é totalmente satisfatoria	1	1	3	2	1	8	3.13
7	Os critérios de apreciação de desempenho são nada claros:Os critérios de apreciação de desempenho são muito claros	1	3	2	2	0	8	2.63
8	O trabalho por si realizado não é reconhecido:O trabalho por si realizado é bastante reconhecido	0	2	3	2	1	8	3.25

Tabela 5.4 Relativamente à comunicação dentro da Empresa X, considera que:

#	Questão	1	2	3	4	5	Respostas	Média
1	A informação que recebe para o desempenho da sua função é insuficiente:A informação que recebe para o desempenho da sua função é suficiente	0	1	2	4	1	8	3.63
2	A informação que recebe para o desempenho da sua função chega muito atrasada:A informação que recebe para o desempenho da sua função chega atempadamente	0	1	3	3	1	8	3.50
3	Nunca recebe informação acerca de novos produtos e serviços:Recebe sempre informação acerca de novos produtos e serviços	1	3	4	0	0	8	2.38
4	A informação que recebe sobre a empresa (mudanças, decisões...) é insuficiente:A informação que recebe sobre a empresa (mudanças, decisões...) é suficiente	1	3	4	0	0	8	2.38

Tabela 5.5 Considerando a função que atualmente desempenha, qual é a sua apreciação relativamente a:

#	Questão	1	2	3	4	5	Respostas	Média
1	O nível de autonomia necessário ao desempenho da função é insuficiente:O nível de autonomia necessário ao desempenho da função é suficiente	0	1	3	1	3	8	3.75
2	As tarefas/atividades são inadequadas às suas competências:As tarefas/atividades são bastante adequadas às suas competências	0	2	1	2	3	8	3.75
3	As atividades que desempenha não permitem otimizar o seu potencial:As atividades que desempenha permitem otimizar o seu potencial	1	1	2	3	1	8	3.25
4	Objetivos de desempenho que lhe são definidos são pouco desafiantes:Objetivos de desempenho que lhe são definidos são bastante desafiantes	1	2	3	1	1	8	2.88
5	Os meios necessários à realização do trabalho são insuficientes:Os meios necessários à realização do trabalho são suficientes	1	3	1	0	3	8	3.13

Tabela 5.6 O ambiente de trabalho na Empresa X é:

#	Questão	1	2	3	4	5	Respostas	Média
1	Concorrente - competir pelos mesmos Objetivos; rivalidade: Cooperativo - trabalho conjunto; colaboração e contribuição para consecução dos objetivos	0	2	0	4	2	8	3.75

Tabela 5.7 O relacionamento na X:

#	Questão	Muito mau	Mau	Razoável	Bom	Muito bom	Respostas	Média
1	Entre colegas do mesmo departamento	0	1	0	5	2	8	4.00
2	Entre colegas de departamentos diferentes	0	1	2	4	1	8	3.63

Tabela 5.8 Como avalia o seu trabalho, no que respeita a:

#	Questão	1	2	3	4	5	Respostas	Média
1	As condições físicas (iluminação, temperatura, espaço, mobiliário) são muito más:As condições físicas (iluminação, temperatura, espaço, mobiliário) são excelentes	0	2	3	3	0	8	3.13
2	As condições de higiene e segurança (limpeza, integridade física, disponibilidade de informação sobre segurança) são inadequadas:As condições de higiene e segurança (limpeza, integridade física, disponibilidade	0	1	3	4	0	8	3.38
3	A carga/volume de trabalho tende a ser insuficiente ou excessivo:A carga/volume de trabalho tende a ser adequada	1	2	3	1	1	8	2.88
4	O tempo para realizar o trabalho é inadequado:O tempo para realizar o trabalho é bastante adequado	0	3	3	1	1	8	3.00
5	Condições para gerar ideias inovadoras:	2	2	2	2	0	8	2.50
6	O equilíbrio entre vida pessoal e profissional é inadequado:O equilíbrio entre vida pessoal e profissional é bastante adequado	0	1	1	5	1	8	3.75

Tabela 5.9 Como avalia a sua percepção relativamente ao grupo de trabalho no que respeita a:
existência de motivação e de condições para a inovação?

#	Questão	1	2	3	4	5	Respostas	Média
1	Nenhuma:Muita	1	4	0	2	1	8	2.75

Tabela 5.10 Como avalia a sua própria intervenção no processo de inovação do grupo de trabalho relativamente a?

#	Questão	1	2	3	4	5	Respostas	Média
1	Tem tido a iniciativa de contribuir com ideias inovadoras: nunca:Tem tido a iniciativa de contribuir com ideias inovadoras: frequentemente	0	3	5	0	0	8	2.63
2	Tem sido convidado a contribuir com ideias inovadoras: nunca:Tem sido convidado a contribuir com ideias inovadoras: frequentemente	1	3	3	1	0	8	2.50
3	A disponibilidade da sua chefia para ouvir e discutir as suas ideias inovadoras é: nenhuma:A disponibilidade da sua chefia para ouvir e discutir as suas ideias inovadoras é: bastante	0	1	3	4	0	8	3.38
4	O empenho da sua chefia para implementar as suas ideias inovadoras é: nenhuma:O empenho da sua chefia para	1	3	2	2	0	8	2.63
5	O processo de implementação das suas ideias inovadoras é: lento:O processo de implementação das suas ideias inovadoras é: rápido	1	3	4	0	0	8	2.38
6	Quando a sua ideia não é implementada, é-lhe explicado o motivo, fundamentadamente e com clareza: nunca:Quando a sua ideia não é implementada, é-lhe explicado o motivo,	1	2	3	2	0	8	2.75

Tabela 5.11 A Empresa X já lhe proporcionou a participação em alguma ação de formação?

#	Resposta	Resposta	%
1	Sim	8	100%
2	Não	0	0%
	Total	8	100%

Tabela 5.12 Como classifica as ações de formação em que tem participado?

#	Questão	1	2	3	4	5	Respostas	Média
1	Inadequadas às minhas necessidades:Muito adequadas às minhas necessidades	1	1	2	3	1	8	3.25
2	Sem contributo para a melhoria do meu desempenho:Com bastante contributo para a melhoria do meu desempenho	1	1	2	3	1	8	3.25

Tabela 5.13 Como classifica o seu nível de satisfação com as oportunidades de desenvolvimento/progressão de carreira proporcionadas pela Empresa X?

#	Resposta	Resposta	%
1	Muito insatisfeito	1	13%
2	Insatisfeito	3	38%
3	Medianamente satisfeito	1	13%
4	Satisfeito	2	25%
5	Muito satisfeito	1	13%
	Total	8	100%

Tabela 5.14 Manter-se-ia na Empresa X se tivesse uma proposta de emprego em que lhe oferecessem (assinale a alternativa sim ou não nas quatro questões):

#	Questão	Sim	Não	Respostas	Média
1	As mesmas condições	6	2	8	1.25
2	Superiores em 10%	6	1	7	1.14
3	Superiores em 20%	4	3	7	1.43
4	Superiores em 25%	3	4	7	1.57

Tabela 5.15 Atendendo à função que desempenha na empresa, enquadrada no mercado e conjuntura económica atual, considera que a sua remuneração é:

#	Resposta	Resposta	%
1	Nada adequada	1	13%
2	Pouco adequada	3	38%
3	Razoavelmente adequada	3	38%
4	Adequada	1	13%
5	Bastante adequada	0	0%
	Total	8	100%

Tabela 5.16 No mesmo enquadramento, como considera os benefícios sociais de que usufrui?

#	Resposta	Resposta	%
1	Nada adequados	1	13%
2	Pouco adequados	2	25%
3	Razoavelmente adequados	4	50%
4	Adequados	1	13%
5	Bastante adequados	0	0%
	Total	8	100%

Tabela 5.17 Ordene por nível de importância os motivos que o levariam a aceitar outra oferta de emprego.

#	Resposta	1	2	3	4	5	6	7	Respostas
1	Atividade da Empresa	1	0	1	1	2	1	2	8
2	Funções existentes na estrutura	2	2	1	0	1	1	1	8
3	Instalações	0	0	0	1	0	5	2	8
4	Ambiente de trabalho	2	0	2	3	0	0	1	8
5	Condições salariais (salários, benefícios, prémios)	2	2	1	1	1	0	1	8
6	Progressão na carreira	0	3	1	1	2	1	0	8
7	Chefia da área	1	1	2	1	2	0	1	8
	Total	8	8	8	8	8	8	8	-

Tabela 5.18 Indique o grau de importância que atribui a cada um dos seguintes aspetos:

#	Questão	Nada importante	Pouco importante	Razoavelmente importante	Importante	Muito importante	Respostas	Média
1	Conhecimento da empresa	0	1	0	5	2	8	4.00
2	Funcionamento da empresa	0	1	0	4	3	8	4.13
3	Práticas de gestão	0	1	0	5	2	8	4.00
4	Processos de comunicação	0	1	0	4	3	8	4.13
5	Função que desempenha	0	1	0	2	5	8	4.38
6	Ambiente trabalho/relacionamento	0	1	0	3	4	8	4.25
7	Condições de trabalho	0	1	0	4	3	8	4.13
8	Formação profissional	0	1	1	3	3	8	4.00
9	Perspetivas de desenvolvimento	0	1	0	5	2	8	4.00
10	Remuneração	0	1	2	3	2	8	3.75
11	Benefícios sociais	0	1	1	3	3	8	4.00

A base de dados de contactos dos clientes foi também disponibilizada pela X, mas neste caso optou-se por enviar o endereço *on-line* do questionário para a totalidade da base de dados, sem controlo sobre o número de pessoas a quem o mesmo foi disponibilizado.

Foram obtidas respostas resultantes de trinta e um questionários num universo de doze clientes, dezassete dos quais respondidos integralmente. Também neste caso o resultado representado pelas Tabela 5.19, Tabela 5.20, Tabela 5.21, Tabela 5.22, Tabela 5.23, Tabela 5.24, Tabela 5.25, Tabela 5.26, Tabela 5.27, Tabela 5.28, Tabela 5.29, Tabela 5.30, Tabela 5.31, Tabela 5.32, Tabela 5.33 e Tabela 5.34, foi considerado relevante e passível de retirar conclusões.

Tabela 5.19 Qualidade do atendimento

#		Muito satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Sem opinião formada	Respostas
1	Dos responsáveis da empresa	12	8	1	0	1	22
2	Do setor comercial	6	11	1	0	4	22
3	Dos técnicos e área técnica	12	8	1	0	1	22
4	Do setor administrativo e financeiro	5	13	0	0	4	22
5	Atendimento telefónico generalizado	6	12	0	1	3	22

Tabela 5.20 Serviço atualmente contratado

#	Resposta	Pergunta	%
1	Implementação, manutenção e <i>upgrade</i> de sistemas operativos e bases de dados	7	41%
2	Desenvolvimento e integração de aplicações	3	18%
3	Implementação de soluções e licenciamento	1	6%
4	Sistemas de suporte à decisão e armazenamento	6	35%
	Total	17	100%

Tabela 5.21 Produtos/ Serviços

#		Muito satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Sem opinião formada	Respostas
1	Qualidade dos produtos e	7	9	1	0	0	17
2	Apoio técnico	7	9	0	1	0	17
3	Apresentação comercial	4	12	0	0	1	17
4	Adequação entre os serviços disponibilizados e as necessidades do cliente	9	7	1	0	0	17
5	Prazos de execução	9	7	0	1	0	17
6	Capacidade e qualidade de execução	9	8	0	0	0	17
7	Identificação e antecipação de novas necessidades do cliente	4	9	2	0	2	17

Tabela 5.22 Serviços que gostaria de contratar no futuro (previsão)

#	Resposta	Pergunta	%
1	Implementação, manutenção e <i>upgrade</i> de sistemas operativos e bases de dados	2	12%
2	Desenvolvimento e integração de aplicações	4	24%
3	Implementação de soluções e licenciamento	3	18%
4	Sistemas de suporte à decisão e armazenamento de dados	1	6%
5	Nenhum dos anteriores	7	41%
	Total	17	100%

Tabela 5.23 Informação técnica dos produtos/ serviços fornecidos ao(s) clientes

#	Resposta	Pergunta	%
1	Muito satisfeito	7	41%
2	Satisfeito	9	53%
3	Indiferente	1	6%
4	Insatisfeito	0	0%
5	Sem opinião formada	0	0%
	Total	17	100%

Tabela 5.24 Reclamações apresentadas à empresa

#	Resposta	Pergunta	%
1	Nenhuma	13	76%
2	1 ou 2	2	12%
3	Mais de 2	2	12%
	Total	17	100%

Tabela 5.25 Eficiência no tratamento das reclamações

#	Resposta	Pergunta	%
1	Muito satisfeito	1	25%
2	Satisfeito	3	75%
3	Indiferente	0	0%
4	Insatisfeito	0	0%
5	Sem opinião formada	0	0%
	Total	4	100%

Tabela 5.26 Política comercial

#		Muito satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Sem opinião formada	Respostas
1	Relação preço / qualidade	6	8	1	0	2	17
2	Condições comerciais de fornecimento / pagamento	5	7	1	0	4	17
3	Folhetos / informação publicitária disponibilizada	2	8	3	0	4	17

Tabela 5.27 Grau de satisfação global

#	Resposta	Pergunta	%
1	Muito satisfeito	7	41%
2	Satisfeito	9	53%
3	Indiferente	1	6%
4	Insatisfeito	0	0%
	Total	17	100%

Tabela 5.28 A Empresa X relativamente à concorrência

#	Resposta	Pergunta	%
1	Melhor	11	65%
2	Igual	4	24%
3	Indiferente	2	12%
4	Pior	0	0%
	Total	17	100%

Tabela 5.29 Recomendaria A Empresa X?

#	Resposta	Pergunta	%
1	Sim	16	94%
2	Não	1	6%
	Total	17	100%

Tabela 5.30 Qual o motivo pelo qual não recomendaria?

Resposta ao texto

Não tenho conhecimento suficiente para fazer esse tipo de avaliação nem conheço empresas concorrentes.

Tabela 5.31 Pensa continuar a utilizar os serviços da empresa?

#	Resposta	Pergunta	%
1	Claro que sim	8	47%
2	Provavelmente sim	8	47%
3	Talvez sim, talvez não	1	6%
4	Provavelmente não	0	0%
5	Claro que não	0	0%
	Total	17	100%

Tabela 5.32 Por que motivo pensa não continuar a usar os serviços da X?

Resposta ao texto

As ferramentas utilizadas neste serviço, algumas são pouco eficientes e as outras demasiado complexas

Tabela 5.33 Qual o principal motivo de opção pela Empresa X?

#	Resposta	Pergunta	%
1	Qualidade dos produtos/ serviços	5	29%
2	Capacidade técnica	4	24%
3	Flexibilidade	0	0%
4	Preço mais baixo	1	6%
5	Prazo de pagamento	0	0%
6	Prazo de execução	0	0%
7	Relação qualidade/ preço	2	12%
8	Única alternativa	1	6%
9	Outro	4	24%
	Total	17	100%
Outro			
Único suporte de qualidade			
Já estava instalava no Serviço			
São uns gajos porreiros			

Tabela 5.34 Como tomou conhecimento da Empresa X?

Resposta ao texto
Já prestava serviços na empresa
Contatos da empresa.
Quando vim para o serviço a Empresa X já prestava este serviço
Já era fornecedor do organismo
Chefia
Por amigos
Já havia contratos quando ingressei no Serviço.
Já existia no serviço
Por outro serviço
Quando comecei a trabalhar na AP e em TI
Já se encontrava a prestar serviço neste serviço, e mantemos relações
Pelo Fornecimento anterior de outros serviços.
Através de outro Serviço da AP
Já trabalhava com o organismo para o qual trabalho
Conhecimento de alguns elementos da empresa.
Contratos anteriormente existentes na instituição
Através de outros organismos

5.2.3.2 *Análise quantitativa*

Pretende-se através desta análise efetuar uma avaliação mais quantitativa da Empresa X e dos impactos das disfunções identificadas, ao nível dos indicadores de:

- Absentismo;
- Acidentes de trabalho;
- Redução de pessoal;
- Fraca qualidade da produção/ serviço;
- Fraca produtividade.

Os dados disponibilizados e utilizados como base para este estudo referem-se ao triénio 2010 – 2013, sendo este período de tempo considerado suficiente para retirar algumas conclusões acerca da tendência de evolução dos vários indicadores da Empresa X.

Tratando-se de um estudo de caso, foram selecionados os três campos de análise já mencionados, identificados previamente à investigação como sendo os mais influentes de forma direta e significativa na produtividade e resultados da empresa em análise:

- Comunicação/ coordenação/ cooperação;
- Gestão do tempo;
- Implementação da estratégia.

Como podemos verificar através do **Quadro 5.1** e do **Quadro 5.2**, a situação financeira da Empresa X foi negativa ao longo do período em análise. As vendas tiveram um decréscimo de 48% entre 2010 e 2012 e o resultado líquido do exercício passou de valores positivos a rondar os 40.000€ para uma situação de resultados negativos nos dois anos seguintes, que perfaz um valor dez vezes superior ao resultado positivo alcançado em 2010.

Quadro 5.1 Indicadores financeiros

Rubrica	2012	2011	2010
Vendas e serviços prestados	848.082 €	1.291.937 €	1.631.139 €
Fornecimentos e serviços externos	336.742 €	754.651 €	688.462 €
Gastos com o pessoal	449.537 €	739.613 €	833.781 €
Resultado operacional	20.136 €	- 243.401 €	87.579 €
Resultado líquido	- 57.748 €	- 310.373 €	38.466 €

Quadro 5.2 Evolução dos indicadores financeiros

Evolução anual em percentagem

Rubrica	2012	2011	2010
Vendas e serviços prestados	-34%	-21%	-
Fornecimentos e serviços externos	-55%	10%	-
Gastos com o pessoal	-39%	-11%	-
Resultado operacional	-108%	-378%	-
Resultado líquido	-81%	-907%	-

Tratando-se de uma empresa prestadora de serviços na área das tecnologias de informação, são os custos associados ao pessoal - contratados e em regime de *outsourcing* - que maior peso têm na formação do resultado do exercício, representando os trabalhadores o seu recurso mais valioso.

A redução verificada no volume de receita anual levou a que se efetuasse também uma drástica redução nos gastos, nomeadamente com pessoal e fornecimentos e serviços externos, que ainda assim não foi suficiente para manter a rentabilidade da empresa com valores positivos ao longo do triénio.

Quadro 5.3 Habilitações literárias

Habilitações Literárias	2012	2011	2010
Ensino secundário/ Pós - secundário	7	7	8
Peso no total (%)	39%	23%	23%
Bacharelato	0	1	1
Peso no total (%)	0%	3%	3%
Licenciatura	10	19	24
Peso no total (%)	56%	63%	69%
Mestrado	1	3	2
Peso no total (%)	6%	10%	6%
Total	18	30	35

Um dos requisitos fundamentais para o sucesso de qualquer organização é a qualificação dos seus recursos humanos, aqui evidenciada através do **Quadro 5.3**.

Apesar da sua perda gradual de importância, o quadro de pessoal da X é composto essencialmente por trabalhadores licenciados que representam mais de 50% do quadro de pessoal ao longo do período em análise.

O grupo dos trabalhadores com ensino secundário/ pós-secundário ocupa o segundo lugar do *ranking*, e vê o seu peso reforçado, o que pode ser consequência da saída de alguns dos trabalhadores mais qualificados da X, que por isso se apresentam como quadros apetecíveis para as outras empresas.

Esta evolução do quadro de pessoal da X pode ser preponderante na capacidade de resposta futura da organização, o que faz com que lhe deve ser dada a máxima atenção. Sempre que possível, deve compensar-se a saída de trabalhadores mais experientes com um forte investimento em formação dos restantes.

Quadro 5.4 Investimento em formação

Rubrica	2012	2011	2010
Gastos com formação	7.027 €	16.251 €	5.831 €
% Sobre o volume de faturação	1%	1%	0%
Horas de formação	95	558	172

Contrariamente ao que seria expectável pela análise do **Quadro 5.3**, o **Quadro 5.4** demonstra que o investimento em formação ao longo do triénio representou cerca de 1% do volume de faturação, o que pode ser insuficiente para colmatar o efeito provocado pela saída dos profissionais mais qualificados.

Quadro 5.5 Número de colaboradores

Rubrica	2012	2011	2010
Número médio de colaboradores a tempo completo	18	30	35
Homens	13	24	25
Peso no total (%)	72%	80%	71%
Mulheres	5	6	10
Peso no total (%)	28%	20%	29%
Prestadores de serviços	8	0	0
Total	26	30	35

Quadro 5.6 Redução do quadro de pessoal

Rubrica	2012	2011	2010
Admissão de novos colaboradores	1	5	1
Saída de colaboradores da empresa	15	7	6
Saldo	-14	-2	-5
Impacto da redução (saldo/número de col. ano anterior)	-47%	-6%	-

Quadro 5.7 Faturação e custos por trabalhador

Rubrica	2012	2011	2010
Faturação média por trabalhador contratado	47.116 €	43.065 €	46.604 €
Custo médio com trabalhador contratado	24.974 €	24.654 €	23.822 €
Saldo (faturação - custo)	22.141 €	18.411 €	22.782 €

Valores anuais

O quadro de pessoal da X é maioritariamente composto por elementos masculinos, com um peso superior a 70% ao longo do triénio.

Apesar de não dispormos de um indicador que nos permita aferir se o número médio de trabalhadores ao serviço na Empresa X está ao nível dos valores médios em vigor no seu setor de atividade, a análise do **Quadro 5.5**, **Quadro 5.6** e **Quadro 5.7** evidencia uma redução contínua do número de contratados.

Tendo em conta o enquadramento efetuado através da análise dos indicadores financeiros da X, esta evolução do quadro de pessoal pode resultar de alguma insatisfação dos trabalhadores relativamente à empresa, levando-os a procurar condições salariais mais vantajosas junto de outras empresas.

Apesar do momento difícil que atravessa, a X recorreu à contratação de pessoal ao longo do período em análise, o que não foi suficiente para compensar o fluxo de saída de trabalhadores que atingiu o seu pico em 2012, com um peso das saídas líquidas de quase 50% sobre o quadro médio de pessoal do ano anterior.

A tendência de redução do quadro de pessoal acompanhou a redução do volume de faturação, fazendo com que os valores da faturação média por trabalhador se mantivessem relativamente estáveis. Este cenário de contenção, apesar de compreensível à luz da atual situação, não só da X mas também de toda a economia nacional, evidencia alguma incapacidade de captação e investimento em recursos humanos, o que pode prejudicar a sua capacidade crescimento futuro.

Uma das formas que Savall e Zardet (1987) associam à manifestação de existência de custos ocultos é o absentismo, dividido por estes autores em estrutural ou não redutível, e absentismo redutível através da melhoria das condições de trabalho.

Assim sendo, não será expectável que o absentismo tenha valores nulos, devido à sua componente estrutural, mas deve existir por parte da gestão a sensibilidade e conhecimento suficiente acerca da organização e dos seus trabalhadores, para perceber qual a dimensão de cada uma das duas componentes do absentismo e agir sobre as causas que permitem a sua redução, na vertente não estrutural.

Quadro 5.8 Horas anuais não trabalhadas

		Valores anuais		
Horas não trabalhadas	2012	2011	2010	
Remuneradas	240	286	456	
Trabalhador estudante	192	244	314	
Ausências autorizadas ou aprovadas pelo empregador	5	0	61	
Por doença não profissional	0	10	16	
Outras ausências justificadas	43	32	65	
Não remuneradas	3.992	3.626	1.136	
Por doença não profissional	2.384	1854	1024	
Por assistência inadiável a agregado familiar	12	0	4	
Trabalhador estudante	0	8	0	
Falecimento de parente	0	0	24	
Por maternidade	512	1720	0	
Por paternidade	312	0	0	
Ausências autorizadas ou aprovadas pelo empregador	744	24	28	
Outras ausências justificadas	28	20	36	
Ausências injustificadas	0	0	20	
Total	4.232	3.912	1.592	

Quadro 5.9 Peso relativo das horas anuais não trabalhadas

		Valores anuais		
Rubrica	2012	2011	2010	
Horas potenciais de trabalho anual (1)	33.264	55.440	64.680	
Horas não trabalhadas (2)	4.232	3.912	1.592	
Rácio (2/1)	13%	7%	2%	

Para além de identificar o número de horas não trabalhadas, o **Quadro 5.8** apresenta uma outra divisão de extrema importância, que decorre das regras impostas pela legislação laboral aplicável a cada país e setor de atividade, ou seja, qual o número de horas de ausências por falta dos trabalhadores que são remuneradas pela empresa e se traduzem em custos diretos, e aquelas que não o são, mas que ainda assim se podem traduzir em custos ocultos, decorrentes de situações como, por exemplo, a substituição do trabalhador ausente por outro de custo superior, da falta de produtividade do trabalhador que ocasionalmente substitui o colega, pela redução de produção que as ausências representam.

De acordo com o **Quadro 5.9**, o peso das horas não trabalhadas no número de horas anuais potenciais é crescente ao longo do período em análise, começando por representar apenas 2% em 2010 e passando para 13% em 2012. Esta evolução é resultante da redução do número de trabalhadores ao serviço da empresa, e conseqüentemente do número de horas de trabalho potenciais da globalidade da empresa. O número de horas de ausência por falta mais do que

duplica ao longo dos três anos, com particular ênfase para as faltas justificadas por doença não profissional, maternidade, paternidade e as ausências aprovadas pela entidade patronal.

5.2.4 Módulo organizacional

Enquanto o módulo social tem como objetivo identificar as causas dos custos ocultos, o módulo organizacional é vocacionado para a procura das formas como estes custos ocultos, identificáveis através de cada um dos seis indicadores seguintes, podem ser resolvidos:

- Absentismo;
- Acidentes de trabalho;
- Redução de pessoal;
- Fraca qualidade da produção/ serviço;
- Fraca produtividade.

De acordo com Savall e Zardet (1987), no âmbito deste módulo devem procurar identificar-se as várias formas de regulação em vigor na organização e os seus vários efeitos. Deve ainda ser elaborada uma listagem dos impactos económicos dessas mesmas regulações, em termos de tempo utilizado, consumos excessivos e/ ou ausência de produção.

Para Savall e Zardet (1987), os custos relacionados com o absentismo decorrem de:

- Taxa de absentismo associada à própria atividade;
- Forma como este é tratado no âmbito da legislação laboral e da própria organização;
- Custos internos de regulação.

O código do trabalho e os acordos patronais desempenham assim um papel fundamental nesta questão, influenciando o indicador sempre que as alterações verificadas se traduzem num aumento de proteção ao trabalhador ou à empresa.

Os custos de regulação decorrem do facto de a organização ter de colmatar a falta de um trabalhador com outro, que pode ter um vencimento superior e/ ou não atingir o nível de produtividade e qualidade de trabalho do trabalhador ausente.

A preocupação da organização deve assim passar pela redução da taxa de absentismo e dos custos de regulação, o que deverá ser conseguido através da melhoria de:

- Condições de trabalho;

- Organização do trabalho;
- Gestão do tempo;
- Comunicação/ coordenação/ cooperação;
- Formação integrada;
- Implementação da estratégia.

E acima de tudo, através do aumento da polivalência dos seus trabalhadores e da criação de metodologias e procedimentos, que descrevam de forma pormenorizada as funções a desenvolver, para que não se perca informação relevante nem tempo de adaptação sempre que um trabalhador falta e o seu trabalho tem de ser desempenho por outra pessoa.

Os custos decorrentes dos acidentes de trabalho são, segundo Savall e Zardet (1987) idênticos aos custos relacionados com o absentismo, tal como acontece com as suas formas de regulação, uma vez que a ocorrência de acidentes de trabalho se pode traduzir em ausências por parte dos trabalhadores. Acrescem a estes os custos relacionados com os seguros de acidentes de trabalho, que variam de acordo com a atividade desenvolvida pelo trabalhador segurado e com o número médio de acidentes de trabalho da organização.

De entre as várias formas de combate aos custos relacionados com os acidentes de trabalho numa organização, as principais são inevitavelmente a melhoria das condições de trabalho e a formação integrada.

No que diz respeito ao indicador da redução de pessoal, Savall e Zardet (1987) consideram que, apesar da perturbação causada no seio da unidade produtiva e na própria organização do trabalho, a redução/ rotação de pessoal dentro de uma empresa ou dada unidade produtiva apenas se traduz em custos ocultos, quando o trabalhador não permanece na sua função o tempo suficiente para amortizar o investimento imaterial efetuado na sua contratação/ adaptação ao serviço.

No entanto, não sendo comum que as empresas procedam ao apuramento desse período de tempo para cada um dos seus trabalhadores, acaba por se falar em custos ocultos que dependem, segundo Savall e Zardet (1987), da dimensão da redução de pessoal e do motivo para a sua existência, mas também do recrutamento, contratação, integração e política de transferências da empresa, já que:

- Os processos de recrutamento requerem disponibilidade de tempo da organização, e muitas vezes também financeira;

- Pode passar algum tempo entre o momento da saída do trabalhador e a contratação de outro que significa ausência de produção;
- A integração de um novo trabalhador pode exigir formação inicial;
- Há um período de adaptação ao trabalho e à organização que se traduz em fraca produtividade do novo elemento.

Tal como acontece nos restantes indicadores, a redução dos custos decorrentes da redução/rotatividade de pessoal só será conseguida através da redução generalizadas das disfunções na organização. As empresas podem, no entanto, estar preparadas para enfrentar este tipo de situações através da criação de boas bases de dados de candidatos, uma vez que é muito frequente a receção de candidaturas espontâneas, pela criação de uma opção de receção permanente de candidaturas através do seu sítio na internet, ter uma presença forte nas faculdades que lhes permita não só a divulgação do nome da empresa, mas também o acolhimento de estagiários que requerem um investimento muito reduzido e podem representar boas alternativas para a saída inesperada de trabalhadores.

É fundamental que o conhecimento necessário para desempenhar as funções esteja distribuído por, pelo menos dois trabalhadores, e que sejam criadas metodologias e procedimentos que descrevam de forma pormenorizada as funções a desenvolver, para que a saída de um trabalhador não se traduza em perda informação relevante para a empresa.

No que diz respeito ao indicador de qualidade dos produtos e serviços, Savall e Zardet (1987) direccionam a sua análise de forma diferente consoante as empresas têm ou não normas de qualidade implementadas. No entanto, sugerem a utilização de três etapas para a identificação dos custos ocultos:

- Identificar os principais defeitos de qualidade e fazer a análise estatística da sua frequência;
- Estudar as várias formas de regulação dos defeitos e identificar as que são mais usadas pela empresa (alteração, reparação, rejeição, etc.);
- Calcular os custos associados, tanto á regulação dos defeitos como ao sistema de controlo de qualidade.

Dependendo da atividade da empresa e da dimensão dos custos, a redução dos defeitos de qualidade deve passar primordialmente pelo investimento na formação dos trabalhadores, na sua sensibilização para a dimensão do problema através da divulgação dos seus reais impactos

financeiros, e na melhoria das condições de trabalho. O impacto provocado por estas medidas será mais significativo no caso de produtos dependentes da utilização de equipamento (se uma máquina está constantemente a avariar ou está obsoleta, dificilmente se conseguirá melhorar a qualidade dos produtos se a mesma não for trocada) do que no caso da prestação de serviços, mais dependentes da capacidade técnica dos seus trabalhadores.

As disfunções associadas ao indicador de produtividade podem ser, de acordo com Savall e Zardet (1987) subdivididas em várias categorias:

- Pagamento de salários em excesso;
- Consumo excessivo de tempo ou de *inputs* para um determinado *output*;
- Baixa produtividade.

De acordo com os mesmos autores, este indicador representa a parte residual de custos ocultos que não são absorvidos pelos restantes indicadores, quando comparamos o nível de produtividade real e o nível de produtividade esperada para determinada atividade (o que nem sempre é possível fazer).

5.2.5 Módulo financeiro

O módulo financeiro tem como objetivo quantificar os custos das disfunções identificadas nos módulos social e organizacional, através da avaliação do custo das regulações e valor unitário de cada um dos seus componentes (Savall e Zardet; 1987).

A aplicação da ASE pressupõe que as avaliações e quantificações efetuadas nos módulos anteriores possibilitem a tradução das disfunções em unidades monetárias, sendo esta fase fundamental na aplicação da metodologia em qualquer empresa.

No entanto, e apesar de toda a importância que se reconhece a este módulo, optou-se por não efetuar a avaliação financeira das disfunções identificadas na Empresa X por se considerar a informação disponível insuficiente.

Para proceder ao apuramento do impacto financeiro das disfunções, seria necessário dispor de informações tais como (entre outras):

- Custo/hora de cada trabalhador;
- Quantas horas são orçamentadas para execução de um projeto e quantas são efetivamente utilizadas;

- Qual o valor hora utilizado para elaboração dos orçamentos e qual o custo hora do trabalhador que efetivamente executa o projeto;
- Quantas horas são necessárias para retificação de falhas de execução;
- Quantas horas se desperdiçam por haver uma má gestão do tempo;
- Como são colmatadas as ausências dos trabalhadores.

É importante ressaltar que nunca foi pretensão desta investigação proceder à implementação completa de um projeto desta envergadura - que levada a cabo por profissionais experientes e especializados na aplicação da metodologia pode demorar vários anos – mas sim proceder à aplicação dos conceitos decorrentes da ASE à Empresa X, contribuindo para um melhor conhecimento da organização tanto para os seus trabalhadores como para os corpos gerentes, o que se deverá traduzir em maior satisfação relativamente ao trabalho realizado e resultados mais positivos para a empresa.

5.3 Resultados

5.3.1 Resultados da hipótese

Como se conclui através da revisão da literatura efetuada no âmbito desta investigação, todas as organizações do setor privado ou público, com ou sem fins lucrativos, têm vantagens significativas em avaliar o nível de disfunções que afeta o desempenho dos seus trabalhadores, e conseqüentemente, os seus resultados operacionais e financeiros.

Decorre ainda da revisão da literatura que há fatores fundamentais aos quais nem sempre é dada a devida importância por parte dos gestores, como é o caso da gestão do tempo, da definição e implementação da estratégia e do nível de comunicação/ coordenação/ cooperação, que influenciam de forma significativa a capacidade de sucesso das organizações.

Deve então constituir preocupação fundamental das várias lideranças proceder à criação das condições ideais para o desenvolvimento destes fatores, o que passa necessariamente pelo investimento em formação, pela avaliação e melhoria das condições de trabalho e respetiva organização.

Mais do que peças de uma engrenagem, os trabalhadores são parte integrante de um projeto acerca do qual devem conhecer os objetivos e para o qual devem estar técnica e psicologicamente preparados.

Torna-se assim fundamental que as lideranças procedam, antes de mais, á definição da estratégia e da forma como a mesma será implementada, comunicando-a de forma clara e objetiva aos seus trabalhadores. Cada pessoa deve saber exatamente qual é o seu papel na organização e dispor das ferramentas necessárias para desempenhar agilmente as suas funções.

As empresas tornam-se assim organismos vivos cuja evolução resulta da interação entre os trabalhadores e os seus líderes, desempenhando todos eles funções simultâneas de emissor e recetor de informação, trabalho, sugestões de melhoria e qualquer outro *feedback* que leve à melhoria das condições de trabalho e dos resultados da organização.

A permanente existência de falhas neste processo de comunicação pode traduzir-se em descoordenação por parte dos executantes, tornando-se assim fundamental que as várias lideranças assumam a responsabilidade pela execução de papéis fulcrais como o planeamento, a coordenação e a supervisão.

Sendo a formação um dos pilares do desenvolvimento, esta deve ser tida em conta desde o momento do planeamento, seguindo ela própria um plano geral e individual adequado às necessidades atuais e futuras da empresa. Segundo Savall e Zardet (1987), a elaboração deste plano deve respeitar os seguintes princípios:

- As competências são adquiridas de variadas formas;
- A formação ajuda a prevenir e regular as disfunções;
- A aprendizagem pode ser feita através de várias formas complementares entre si: formação inicial, formação *on-job*, estágio e formação profissional;
- A execução de atividades nas empresas deve envolver o número mínimo de dois trabalhadores;
- A formação existe informalmente nas empresas e de forma espontânea, devendo ser evitada a sua má gestão.

De acordo com Savall e Zardet (1987), mais do que conduzir as organizações para o sucesso, a ASE ajuda os indivíduos a tomar consciência da necessidade de mudança e tem o intuito de os auxiliar a preparar o seu próprio caminho para o sucesso, e a criar as metodologias e procedimentos que lhe permitem lá chegar. A mudança e a transformação tornam-se assim num processo intrínseco e autónomo.

Duas das ferramentas mais importantes para esse efeito são os *Priority Action Plans* (PAP) e os *Periodically Negotiable Activity Contracts* (PNAC).

De acordo com Savall e Zardet (1987), os PAP são mecanismos utilizados pela gestão para tornar a estratégia das empresas mais concreta e compreensível, articulando-a com as suas próprias ações. Os PNAC são contratos realizados entre cada trabalhador individualmente e o seu chefe de departamento, sob supervisão do líder da organização. São aqui definidos os objetivos individuais de cada colaborador, inclusivamente do chefe de departamento, tendo em conta:

- A atividade específica de cada departamento;
- Os objetivos de redução das disfunções e aumento generalizado de competências;
- Os meios disponibilizados pela gestão de topo para melhoria simultânea da atividade da empresa e das condições de trabalho.

Quando os objetivos definidos são alcançados, o trabalhador deve ser remunerado em termos económicos e sociais, ou seja, aumento de salário na sua componente variável ou fixa e qualidade de vida pessoal e profissional, na medida previamente negociada com a sua chefia e documentada através do PNAC.

Para Savall e Zardet (1987), o uso dos PNAC é fundamental para que a mudança seja negociada aos vários níveis da organização: global, entre as várias equipas e individual. Este método permitirá traduzir os objetivos globais da organização em objetivos cada vez mais específicos e individuais, mobilizando todos os recursos para que os mesmos sejam atingidos e permitindo assim que os atores da mudança sejam premiados. Estes contratos individuais devem ser revistos numa base semestral.

O processo de implementação da ASE requer um elevado grau de confiança dos trabalhadores nas suas chefias (e vice-versa) para provocar mudanças profundas ao nível de toda a organização, e principalmente nos gestores e supervisores intermédios, que são assim forçados a desenvolver as competências necessárias que lhes permitam negociar os PNAC com cada um dos seus trabalhadores e acompanhar a sua evolução, passando a ter um papel de maior liderança no seio das suas equipas e de toda a organização.

No caso concreto das empresas que se encontram em dificuldades financeiras, Savall e Zardet (2008: 77) defendem que estas

must simultaneously reduce their costs and begin in-depth change actions if they are to recover economic health and experience new development after restructuring. This difficulty requires convincing evidence demonstrating that certain hidden costs-performances can be mobilized in the short-term.

Para que o processo de mudança decorrente da ASE seja bem-sucedido, é fundamental que o espaço de tempo que decorre entre o diagnóstico das disfunções e a sua implementação seja curto, e que todas as pessoas envolvidas estejam permanentemente a par da evolução dos resultados alcançados, tanto a nível global como individual - só assim será possível retificar comportamentos e rever ações que se venham a revelar inadequadas – e que os vários gestores e supervisores mantenham o seu papel de monitorização e coordenação, já que mudança não pode ser um processo espontâneo.

Segundo Savall e Zardet (1987), o desenvolvimento das competências individuais acaba por se traduzir em maior responsabilidade por parte da generalidade dos trabalhadores, e apetência para uma maior e mais estimulante organização do trabalho, que não pode dispensar a elaboração de manuais de procedimentos que desempenhem simultaneamente o papel de manuais de formação elaborados para acompanhar a evolução de cada função.

5.3.2 Resultados do caso

Esta investigação teve por base a validação da hipótese de que é possível aumentar a produtividade dos recursos humanos e materiais através da aplicação da ASE, tornando assim as organizações mais competitivas.

Partiu-se da hipótese de base, para o estudo do caso das disfunções decorrentes da gestão do tempo, comunicação/ coordenação/ cooperação e implementação da estratégia da Empresa X, da qual se procedeu à recolha, análise, seleção e organização dos dados disponibilizados nos pontos anteriores.

Não obstante as limitações resultantes da disponibilidade de tempo dos investigadores e dos trabalhadores/ órgão de gestão da X, que acabaram por condicionar a dimensão e qualidade de informação recolhida, a análise efetuada à luz da ASE contribui para a validação da hipótese.

Todo o processo de recolha da informação, desde a abordagem efetuada à X, a elaboração dos guiões das entrevistas e dos questionários, a sua aplicação diferenciada aos vários níveis hierárquicos da empresa, foi cuidadosamente conduzido no sentido de permitir a sua análise e apresentação no âmbito dos módulos social, organizacional e financeiro, aferindo-se assim a existência de disfunções evidenciadas pelas respostas aos questionários e entrevistas, e consequente oportunidade de melhoria.

5.3.2.1 *Análise dos resultados das entrevistas*

Depois de efetuadas todas as entrevistas, procedeu-se à análise das respostas individuais que se encontram compiladas por área de intervenção no âmbito da ASE, na listagem/ mapa resumo apresentado no apêndice C - Resultados das entrevistas - deste estudo, das quais se procurou captar as ideias-chave.

No que diz respeito às condições de trabalho da Empresa X, os vários entrevistados são unânimes em afirmar que:

- As condições físicas são adequadas;
- A empresa não cumpre as suas obrigações, o que desmotiva os trabalhadores.

No entanto, existem divergências nas afirmações que indicam que:

- A empresa deve motivar os trabalhadores e dotá-los de mais competências;
- A X não preparou os trabalhadores para a evolução de exigência das suas funções *Vs* faltou aos trabalhadores ter outras experiências e uma visão mais abrangente da empresa;
- Há falta de mão de obra, o que põe em causa o trabalho atual e a capacidade de evolução futura *Vs* ainda se consegue produzir mais com menos pessoas.

Já as respostas dadas no âmbito da organização de trabalho da X reúnem consenso quando se afirma que:

- Não há uma boa organização do trabalho;
- Existem algumas competências que são detidas exclusivamente por uma pessoa;
- Não se encontrou ainda a solução adequada - em termos de organização do trabalho e características pessoais - para o desempenho da função comercial.

São no entanto detetadas divergências nas afirmações que indicam que:

- Faltam sistemas de planeamento e controlo, mas estes não constituem uma prioridade;
- O número de trabalhadores da área financeira é desadequado;
- Não há conhecimento real da rendibilidade de cada projeto;
- Os RPPN acumulam demasiadas funções *Vs* os RPPN deviam assumir um papel mais preponderante na criação de soluções e controlo dos projetos;
- Existe muita liberdade e flexibilidade na empresa *Vs* faltam metodologias e definição de processos;
- O CEO tem um papel demasiado interventivo ao nível da atividade diária *Vs* falta proatividade a alguns trabalhadores e a capacidade para assumir responsabilidades.

No que diz respeito gestão do tempo, os vários entrevistados são relativamente unânimes em afirmar que:

- A gestão do tempo é deficiente;
- O dia a dia da X passa muito pela resolução dos problemas que vão surgindo;
- Só se consegue avaliar se há uma gestão eficaz do tempo se houver uma metodologia de atribuição de tarefas definida para todas as pessoas, planeada e controlada;
- A generalidade das pessoas dá o seu melhor.

No entanto, existem divergências nas afirmações que indicam que:

- Há capacidade por parte de algumas pessoas para fazer mais *Vs* as pessoas já estão no seu limite;
- As pessoas estão mais dispostas a fazer sacrifícios em prol da empresa *Vs* o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é fundamental.

As respostas dadas no âmbito da comunicação/ coordenação/ cooperação da X reúnem consenso quando se afirma que:

- Não há comunicação formal da estratégia e dos objetivos da empresa;
- As dificuldades trouxeram mais união entre os trabalhadores;
- A divulgação da informação necessária ao exercício das funções é suficiente e adequada;
- Não há avaliação formal nem *feed-back* do trabalho desenvolvido;
- É essencial ter um sítio na internet.

São, no entanto, detetadas divergências nas afirmações que indicam que:

- Há um bom nível de cooperação e entreajuda na X *Vs* há alguma separação entre a área técnica e a financeira;
- A falta de planeamento faz com que, por vezes, se peçam sacrifícios desnecessários aos trabalhadores;
- A X deve ter uma forte presença nas redes sociais *Vs* deve ser reativado o *blog*;
- As decisões estão muito centradas no CEO *Vs* há pessoas que não querem ser envolvidas no processo de mudança.

No que diz respeito à formação integrada, os vários entrevistados são relativamente unânimes em afirmar que:

- Devia haver mais formação na empresa;

- A assunção de novas funções ou responsabilidades não é normalmente acompanhada de formação;
- A autoformação é fundamental.

No entanto, existem divergências nas afirmações que indicam que:

- A empresa deve incentivar e promover a formação *Vs* os trabalhadores devem ser mais proativos no que diz respeito à autoformação;
- Existe pouca iniciativa dos trabalhadores na procura por novas soluções *Vs* a empresa não procura dotar os trabalhadores das competências necessárias.

Já as respostas dadas no âmbito da implementação da estratégia da X, no que diz respeito concretamente aos objetivos estratégicos, reúnem consenso quando se afirma que:

- Há ausência de estratégia e objetivos estratégicos – empresa focada na sobrevivência;
- É fundamental alargar a carteira de clientes ao setor privado.

Há afirmações mais pontuais no sentido de:

- Fazer uso de novas linguagens de programação e diversificar a oferta;
- Reinventar a empresa de forma profunda;
- Renovar a oferta tecnológica e expandir geograficamente;
- Há alguns objetivos generalistas, pouco claros e sem divulgação formal.

Ainda neste campo, mas no que diz respeito à estratégia em vigor, os vários entrevistados são relativamente unânimes em afirmar que:

- A abordagem comercial utilizada não está a resultar – falta planeamento;
- Toda a equipa está focada no presente e no curto-prazo;
- São tomadas algumas decisões com vista ao curto-prazo que podem por em causa o futuro da organização.

No entanto, há algumas afirmações mais pontuais que indicam que:

- As pessoas não se prepararam para o crescimento passado ou para inverter a trajetória atual da empresa *Vs* a empresa não dotou os seus trabalhadores das competências necessárias;
- É urgente mudar a mentalidade das chefias intermédias e torná-las mais proativas *Vs* existe excesso de perfeccionismo por parte da administração;

- As chefias intermédias deviam ter um papel mais interventivo ao nível da inovação e da definição da estratégia *Vs* os projetos ficam por vezes retidos por falta de decisão da administração;
- Há maior foco no aumento da faturação que no aumento da rendibilidade dos projetos.

Também no campo da estratégia, mas no que diz respeito às competências e abordagem ao cliente, os vários entrevistados são relativamente unânimes em afirmar que:

- A X está a perder a sua vantagem distintiva junto da AP;
- Não é fácil chegar a potenciais clientes que não conhecem a empresa;
- A X extravasa muitas vezes as suas obrigações contratuais com o cliente, sem que isso se traduza em acréscimo de faturação;
- O informalismo na relação com o cliente leva algumas vezes a X a perder dinheiro;
- Há celebração de alguns contratos cujos resultados negativos são encarados como investimento;
- O preço é um fator fundamental na angariação de clientes e projetos;
- A X está mais vocacionada para o desenvolvimento à medida, o que está associado a baixas taxas de rendibilidade;
- A empresa tem bons técnicos e um profundo conhecimento Oracle. Deve fazer-se uso dessa vantagem;
- A X presta um serviço de qualidade aos seus clientes.

Há depois algumas afirmações mais pontuais que indicam que:

- Atualmente, as equipas são constituídas somente após a aceitação da proposta por parte do cliente;
- De futuro, as equipas só deverão ser constituídas após aceitação da proposta por parte do cliente, o que não acontece atualmente;
- A X não tem capacidade para antecipar as necessidades dos clientes;
- Há uma grande tendência da empresa para dar resposta às necessidades dos clientes sem pedir contrapartidas financeiras;
- Não se tem noção e poderão não ser acautelados todos os custos associados aos projetos quando se elaboram as propostas comerciais.

Por fim, foi pedido aos entrevistados que se manifestassem acerca daquela que deveria ser a estratégia futura da empresa:

- Deve haver um planeamento estratégico que considere a inovação como uma prioridade;
- Para inovar, é necessário dotar os trabalhadores de mais competências ou contratar pessoas com outras valências;
- É fundamental internacionalizar, o que pode passar pelo estabelecimento de parcerias fora de Portugal;
- Deve passar-se de uma filosofia que procura apenas responder às necessidades dos clientes para um processo de maior criação interna e antecipação dessas mesmas necessidades.

5.3.2.2 Análise dos resultados dos questionários

Depois de recolhidos todos os questionários *on-line*, cujas respostas serviram de base à elaboração das tabelas 5.1 a 5.34 mencionadas no ponto 5.2.3.1.4 deste estudo, procedeu-se à sua análise global das quais se procurou captar as ideias-chave.

5.3.2.2.1 Clima da organização

A análise detalhada das respostas dadas pelos trabalhadores da Empresa X no âmbito do questionário acerca do clima da organização, indica que estes consideram ter um bom nível de conhecimento acerca da missão da X e dos objetivos da área ou processos nos quais estão inseridos, o que não se verifica quando estão em causa questões relacionadas com:

- Estratégia global da empresa;
- Objetivos da empresa para 2013;
- Objetivos das outras áreas ou processos da X.

No que concerne a estes três tópicos o conhecimento é alegadamente médio, ou baixo no caso do terceiro tópico.

Os inquiridos consideram que apesar do baixo nível de coerência e proatividade, o modo de funcionamento da X é relativamente ágil e simples, o que se traduz num nível de eficácia médio.

Em relação ao comportamento das chefias, a avaliação efetuada confere-lhes:

- Estilo de liderança eficaz;
- Boa receptividade às opiniões dos trabalhadores;
- Bom relacionamento com os colaboradores;
- Grande disponibilidade para ouvir;

- Reconhecimento do trabalho das respetivas equipas e envolvimento dos trabalhadores nas avaliações de desempenho.

No entanto, o processo de tomada de decisão é lento, e os critérios de avaliação do desempenho são pouco claros.

No que diz respeito à comunicação interna, os trabalhadores consideram que a informação é recebida atempadamente e em quantidade suficiente para o desempenho das funções, o que já não acontece quando estão em causa questões relacionadas com o futuro da empresa (situações de mudança e decisões estratégicas) ou da existência de novos produtos e serviços.

O grau de satisfação dos inquiridos acerca das funções desempenhadas é elevado, no que diz respeito ao seu nível de autonomia, adequação das competências detidas e meios disponíveis às atividades desempenhadas, e otimização do potencial individual, mas é baixa no que diz respeito aos desafios colocados pelos objetivos de desempenho.

O relacionamento entre colegas é bom, sendo ligeiramente melhor dentro do mesmo departamento do que entre departamentos diferentes, mas termos gerais, o ambiente de trabalho é mais cooperativo do que concorrente.

As condições de trabalho são boas, existindo uma avaliação positiva do espaço, limpeza e segurança. O trabalho na X permite um bom equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, mas o tempo disponível para realização das tarefas não é o melhor. O volume de trabalho é por vezes insuficiente e outras vezes excessivo, o que equivale a uma distribuição pouco equilibrada.

A X não proporciona aos seus trabalhadores boas condições ou motivação para a inovação, o que faz com que estes contribuam pouco com ideias inovadoras.

Apesar da disponibilidade das chefias para ouvir e discutir novas ideias, há pouco incentivo à criatividade dos trabalhadores e o processo de implementação de novas ideias é lento e com pouca frequência e empenho por parte das chefias.

Todos os trabalhadores já participaram em ações de formação, que consideram ter sido adequadas às suas funções e com contributo positivo ao nível do seu desempenho.

Mesmo tendo em consideração a situação atual do país e da empresa, 51% dos trabalhadores demonstram insatisfação relativamente às oportunidades de desenvolvimento/ progressão de carreira proporcionadas pela X e consideram que a sua remuneração é pouco ou nada adequada às funções desempenhadas.

Apesar dos benefícios sociais usufruídos na X, que 63% dos trabalhadores considera adequados ou razoavelmente adequados, 25% dos inquiridos mudaria de emprego se tivesse uma proposta de trabalho com as mesmas condições salariais, o que contrasta com a resposta

dos 37% de trabalhadores que se manteriam na empresa, mesmo considerando uma proposta alternativa com acréscimo de 25% no vencimento.

A opção ou não por uma oferta de trabalho alternativa passaria obrigatoriamente pela avaliação dos seguintes fatores preponderantes para a decisão, ordenados pelo seu grau decrescente de importância:

- Funções existentes na estrutura;
- Condições salariais (salários, benefícios, prêmios);
- Ambiente de trabalho;
- Progressão na carreira;
- Chefia da área.

Sendo o seu trabalho desenvolvido na X ou em qualquer outra empresa, os aspectos que mais contribuem para a satisfação dos trabalhadores são:

- Função desempenhada;
- Ambiente trabalho/ relacionamento;
- Funcionamento da empresa;
- Processos de comunicação;
- Condições de trabalho;
- Conhecimento da empresa;
- Práticas de gestão.

5.3.2.2.2 Inquérito de satisfação ao cliente

A análise detalhada das respostas dadas pelos clientes da Empresa X no âmbito do inquérito de satisfação revela uma boa qualidade do atendimento, principalmente por parte dos técnicos e responsáveis da empresa, o que deixa a maioria dos clientes muito satisfeitos. Alguns dos inquiridos não têm opinião formada acerca do assunto, existindo apenas um cliente que se encontra insatisfeito especificamente com o atendimento telefónico generalizado.

A maioria dos clientes considera os serviços disponibilizados muito adequados para as suas necessidades e está muito satisfeita com os prazos, capacidade e qualidade de execução. No entanto, há manifestação de insatisfação por parte de um cliente no que diz respeito ao apoio técnico e aos prazos de execução.

A avaliação efetuada à qualidade dos produtos e serviços e ao apoio técnico é ainda positiva, mas um pouco mais baixa, sendo de realçar que apenas 23.5% dos inquiridos considera muito

satisfatória a capacidade de identificação e antecipação de novas necessidades do cliente, bem como a apresentação comercial efetuada.

A grande maioria dos clientes considera-se satisfeita com a informação técnica disponibilizada e 76% daqueles nunca apresentou uma reclamação à empresa. No entanto, e apesar das reclamações apresentadas, os restantes 24% ficaram satisfeitos com a forma como as mesmas foram tratadas.

Este inquérito não revela qualquer insatisfação com a política comercial da X, que 35% dos clientes considera apresentar uma excelente relação qualidade/ preço. Já as questões relacionadas com a publicidade requerem alguma atenção, uma vez que apenas 12% dos clientes se encontram muito satisfeitos com os folhetos e informação disponibilizada.

As principais razões que motivaram a opção pela X foram:

- Qualidade dos produtos/ serviços;
- Capacidade técnica;
- Relação qualidade/ preço.

Os clientes encontram-se globalmente satisfeitos com a empresa, de tal modo que a sua quase totalidade pensa voltar a usar os serviços da X e não se importaria de a recomendar, até porque 65% dos inquiridos a considera melhor que a concorrência.

5.3.3 Resultados globais

A análise às respostas recolhidas no âmbito das entrevistas e dos questionários comprova a existências de várias disfunções na Empresa X, nomeadamente nos três domínios de manifestação dos custos ocultos em estudo:

- Comunicação/ coordenação/ cooperação;
- Gestão do tempo;
- Implementação da estratégia.

De acordo com a informação divulgada através do ponto **5.2.3.2 - Análise quantitativa**, as condições económicas e financeiras da Empresa X mudaram bastante entre 2010 e 2012, o que coincidiu com o período de contração da economia nacional e que afetou drasticamente as condições de vida da generalidade dos portugueses e a saúde financeira de grande parte do nosso tecido empresarial.

A X tem ainda a agravante de trabalhar quase exclusivamente com a AP onde se sentem em primeira instância os impactos da crise, seja por via da redução do investimento e do

consumo, seja porque os serviços convidam os seus fornecedores a reduzir os valores de venda contratados, ou porque simplesmente não há autorização para efetuar pagamentos.

A redução do volume de faturação da X em quase 50% teve impactos em toda a empresa, obrigando naturalmente a reorganizações mais ou menos forçadas que nem sempre serviram os seus interesses futuros.

A redução do volume de trabalho acompanhada de perda de receita levou à gradual degradação das condições de trabalho e ao conseqüente emagrecimento do quadro de pessoal, com maior incidência nos trabalhadores mais qualificados, que por isso também encontram mais facilmente outras oportunidades de trabalho.

Esta reestruturação, apesar de importante e necessária, pode por em causa a capacidade de investigação no seio da X, e de procura de novas soluções que lhe permitam angariar novos clientes e contratos, pois sendo uma empresa dedicada às tecnologias de informação, o seu sucesso depende em grande medida da capacidade técnica e criatividade dos seus recursos humanos, que se encontram neste momento a um nível bastante reduzido.

Apesar da diminuição do volume de faturação, a redução do número de trabalhadores tem vindo a provocar o aumento do volume de trabalho individual, o que, associado a questões delicadas como o incumprimento de algumas responsabilidades por parte da entidade patronal, leva à desmotivação generalizada, o que muitas vezes tem impacto no nível real de absentismo.

Como podemos verificar através da análise do **Quadro 5.8** e do **Quadro 5.9**, apesar das horas de ausência remuneradas terem diminuído sucessivamente, o peso das horas de ausência relativamente ao número de horas de trabalho potencial quase que duplicou entre 2011 e 2012, como consequência da diminuição do número de trabalhadores e aumento das horas de ausência ao longo do triénio.

Tendo em conta que muito do trabalho da X é desenvolvido por trabalhadores com competências técnicas específicas, nas instalações dos clientes e com o respeito por prazos pouco flexíveis, as ausências podem significar custos muito elevados, seja porque se traduzem em atrasos na conclusão dos projetos, seja porque a empresa consegue substituir o trabalhador por outro que não está por dentro das especificidades do clientes e demora algum tempo a adaptar-se, o que se traduz em baixa produtividade, ou ainda, porque as ausências são colmatadas por trabalhadores que desempenham funções hierarquicamente superiores e que por isso têm um custo hora mais elevado.

No que concerne à análise das entrevistas e dos questionários, denota-se a existências de diferentes expectativas por parte dos trabalhadores e da administração/ chefias intermédias,

que muitas vezes não são concretizadas e acabam por originar alguma frustração de ambas as partes.

Apesar do estudo indicar a existência de disfunções nos vários campos em análise, confirma-se que as condições de trabalho, que abrangem questões físicas mas também psicológicas, não têm um impacto muito elevado ao nível das disfunções devendo no entanto evitar-se a saída de mais trabalhadores, uma vez que o quadro de pessoal da X já se encontra bastante reduzido.

A desmotivação dos trabalhadores é neste momento um fator preponderante, mas ao qual parece ser atribuída mais importância do que aquela que verdadeiramente tem, acabando assim por se ignorar outras razões igualmente causadoras de insucesso.

É fundamental que a administração da X defina, antes de mais, uma estratégia para o futuro da empresa, o que compreende a definição «dos objectivos de longo prazo, das políticas e acções adequadas para os atingir e a correspondente afectação de recursos» (Nicolau, 2001: 7).

A definição dos objetivos estratégicos deve envolver sempre que possível o máximo de pessoas da organização, o que pode ser feito pela administração da X em conjunto com as chefias intermédias, ou optando pela criação inicial de um grupo de trabalho que envolva um elemento de cada área de negócio e abranja os vários níveis hierárquicos da empresa, à exceção do CEO. Este grupo terá o propósito de avaliar o ambiente interno e externo da organização, procurando identificar os fatores críticos de sucesso, oportunidades e ameaças relacionadas com o mercado, clientes e concorrentes, mas também as suas forças e fraquezas, recursos disponíveis, capacidades e potencialidades.

Caso a opção recaia pela criação do grupo de trabalho, o CEO deve elaborar um plano com objetivos e prazos definidos e acompanhar de perto a evolução do projeto, através da realização de reuniões regulares com dois porta-vozes do grupo. Estas reuniões devem respeitar os princípios enunciados no ponto **4.6.2 – Preparar e conduzir reuniões**, o que implica, entre outros, ter uma agenda prévia e distribuída por todos os participantes com a antecedência mínima de quarenta e oito horas, uma duração limitada que não deve superar as duas horas, e respeitar uma certa regularidade que permita ao grupo desenvolver o seu trabalho, criando simultaneamente alguma pressão para que o projeto não seja relegado para segundo plano.

A seleção dos elementos a participar no grupo de trabalho deve ser cuidadosa, tendo em atenção a motivação do indivíduo para com o projeto, a sua disponibilidade de tempo, capacidade de análise e de trabalho em grupo. Deve ainda ser acautelada a aceitação global da

empresa pelas escolhas efetuadas, para que os restantes trabalhadores se sintam envolvidos no processo de mudança.

Do trabalho efetuado no âmbito destes grupos, devem resultar propostas de medidas abrangentes e transversais a toda a organização, que tenham em consideração todas as vertentes objeto de estudo no âmbito da ASE. Não deve, no entanto, ignorar-se que planeamento é uma ferramenta vital para o bom funcionamento de qualquer organização, não devendo o órgão de gestão da X demitir-se das suas funções de liderança, coordenação e supervisão.

Após a definição dos objetivos de longo prazo para a empresa, mais relacionados com a missão, deve proceder-se à sua tradução em objetivos de prazos mais curtos através da elaboração de um PAP. Esta é a ferramenta que apoia a gestão na passagem dos objetivos estratégicos como, por exemplo, atingir uma quota de mercado de 5% em 10 anos, para os objetivos anuais que permitem conduzir a empresa ao longo desses mesmos 10 anos e atingir a quota de mercado pretendida.

É nesta fase que se torna pertinente a implementação dos PNAC, ou seja, contratos negociados e celebrados entre cada trabalhador e a sua chefia direta, nos quais são identificados os fatores críticos para o sucesso de cada função, a situação atual, a situação que se deseja alcançar no futuro e as recompensas exatas que o trabalhador alcançará por atingir aqueles objetivos. Se estivermos, por exemplo, a discutir o PNAC da pessoa que faz as cobranças na empresa, deve ser identificado o valor que corresponde à média mensal (ou outra) de cobranças efetuadas pelo individuo nesse mesmo momento, aquele que se pretende vir a alcançar num espaço temporal de seis meses, e a sua recompensa, que se pode traduzir, por exemplo, numa percentagem do valor angariado, um dia de férias ou uma ação de formação.

Decorridos os seis meses contratualizados, o trabalhador e a chefia devem voltar a reunir para se proceder à avaliação de desempenho e negociar novos objetivos, reiniciando todo o processo por mais um período idêntico.

De referir que, principalmente nos casos das empresas que se encontram em dificuldades financeiras, pode ser particularmente difícil concordar com a atribuição de prémios monetários aos seus trabalhadores, mas só haverá lugar à atribuição de recompensas quando o desempenho do trabalhador é excepcional, o que também faz com que a empresa alcance resultados que seriam normalmente inatingíveis. Assim, a atribuição do prémio é autofinanciada pelo acréscimo de resultados, cabendo uma parte destes ao trabalhador e a outra à empresa.

Dada a realidade da X e as especificidades da atividade por si desenvolvida, é fundamental que a inovação e o aumento de competências por parte dos trabalhadores faça parte dos objetivos da empresa, do planejamento estratégico e dos PNAC, sendo de extrema importância que se proceda à elaboração de um plano de formação que tenha em consideração as necessidades atuais e futuras dos trabalhadores. Este deve contemplar a elaboração, por parte de cada trabalhador, de manuais teóricos e práticos para todas as funções existentes na organização, formação inicial, formação *on-job* e formação profissional, tentando garantir que haja pelo menos duas pessoas na empresa com as competências necessárias para desempenhar a mesma função.

O processo de aquisição de competências, acerca do qual os diferentes níveis hierárquicos parecem ter diferentes entendimentos, deve ser liderado pelo órgão de gestão da X, começando por se elaborar uma grelha de competências através da qual cada chefia identifique as competências necessárias para o desempenho de cada uma das funções existentes no seu departamento. Esta ferramenta permite assim avaliar quais as competências detidas pelos vários colaboradores e o grau de mestria em cada uma delas, elaborando a partir daqui um plano de formação que tenha como objetivo adequar as competências detidas às exigências das funções desempenhadas.

Tendo em consideração as dificuldades financeiras que a X atravessa neste momento e as várias opções de formação disponível gratuitamente *on-line*, será aconselhável à empresa apresentar os seus objetivos de formação para os trabalhadores, pedindo-lhes para pesquisar as opções disponíveis e elaborar o seu próprio plano de formação tendo em conta as diretrizes emanadas pela administração. Este plano deve identificar as ações de formação propostas, os endereços eletrónicos onde aquelas estão disponíveis e o número de horas necessário para a conclusão de cada uma.

É também fundamental dotar as áreas técnicas de condições que lhes permitam avaliar a rentabilidade de cada projeto, apostando num sistema de contabilidade mais analítica que tenha em consideração a totalidade dos custos e proveitos que lhes são imputáveis. Esta será uma forma de dar mais autonomia aos RPPN e maior conhecimento acerca do real impacto de cada ação junto dos clientes, facultando-lhes o acesso aos dados que lhes permitam avaliar se a aceitação de um serviço extra se deve traduzir ou não em aumento de faturação.

Com o apuramento da rentabilidade dos projetos, será possível e aconselhável definir prémios de objetivo indexados a este indicador, levando a cabo uma reestruturação da política salarial da X que aposte no alinhamento dos objetivos pessoais com os objetivos da organização, o

que deverá ter impacto positivo na motivação e produtividade dos trabalhadores e nos resultados da empresa. Apesar do pouco tempo disponível, é fundamental que o CEO prepare os colaboradores para assumir mais responsabilidades, delegando as decisões mais correntes para as chefias intermédias e dedicando o seu tempo às questões estratégicas e comerciais, fazendo uso da sua elevada capacidade de *networking* para a captação de novos negócios.

O aumento do planeamento contribui por si só para a melhoria da gestão do tempo e organização do trabalho, mas a implementação de um projeto elaborado com base na ASE depende em larga medida da capacidade de desenvolvimento da comunicação interna e externa da empresa, o que passa divulgação clara e eficaz dos objetivos globais e individuais, da elaboração de planos de ação que motivem e envolvam os trabalhadores e pela regular divulgação dos impactos das medidas adotadas, validando desta forma o acréscimo de empenho e sacrifícios que lhes são exigidos.

No âmbito da comunicação externa, é fundamental que a X aumente a sua visibilidade e capacidade de chegar a novos públicos, sejam eles clientes ou trabalhadores, sendo urgente a disponibilização do seu sítio na *internet* e a manutenção de uma presença regular nas redes sociais (casos do LinkedIn e Facebook) e nas universidades, com as quais se devem estabelecer parcerias para criação, por exemplo, do prémio inovação Empresa X, e para a participação em programas de estágios não remunerados ou que envolvam a atribuição de bolsas. Os estágios permitem aos alunos ingressar na vida ativa, ou simplesmente cumprir os planos curriculares exigidos pelas faculdades, constituindo uma forma de aproximar os futuros profissionais da empresa sem que a X tenha de despende de elevados recursos financeiros, e tornando-a uma presença mais constante, e por isso mais atrativa em eventuais processos de recrutamento.

A aposta em estágios regulares nas áreas técnicas aumentará o potencial para a proliferação de ideias inovadoras e criação de novos projetos, e abre todo um campo de oportunidades para a identificação de futuros colaboradores, tanto para a área técnica como para a comercial.

Esta solução permitirá ainda aos RPPN libertar-se de algumas tarefas, deixando-lhes mais tempo disponível para questões relacionadas com a coordenação das equipas e acompanhamento dos clientes, havendo assim maior capacidade de antecipação das necessidades daqueles e identificação de oportunidades e negócios potenciais.

A internacionalização deve também integrar os objetivos estratégicos da X, aproveitando assim a dinâmica atual de muitas das empresas portuguesas para abordar economias menos desenvolvidas mas em franco crescimento, estabelecer pontos de contacto e criar parcerias fora de Portugal e da Europa.

6 Conclusão

Pretende-se, com esta investigação no âmbito da avaliação final do mestrado em Contabilidade, contribuir para o enriquecimento de um tema de grande importância e atualidade, mas pouco trabalhado em Portugal.

6.1 Conclusões do estudo

Tendo bem presente a difícil situação vivida atualmente pela generalidade das empresas nacionais, a investigação propõe-se melhorar a compreensão acerca de alguns dos fatores do seu insucesso e, conseqüentemente dar sugestões de melhoria.

A escolha do tema resultou da vontade de aprofundar o conhecimento acerca da ASE e a sua aplicabilidade à gestão das empresas, dando simultaneamente um contributo positivo para a Empresa X com a qual existem boas relações, o que atuou como agente facilitador do acesso à informação e aos agentes que detêm maior conhecimento sobre os factos em análise.

A pertinência deste estudo advém assim da necessidade de melhorar os níveis de produtividade na Empresa X através da redução das disfunções identificadas, mas também da crença que muitas das PME portuguesas são alvo do mesmo tipo de entraves ao seu desenvolvimento.

Do ponto de vista teórico, pretende-se contribuir para o conhecimento já existente sobre a gestão estratégica das empresas, sendo avaliadas algumas das formas de minimizar os custos de não qualidade e perdas de produtividade resultantes das disfunções em estudo.

Na vertente prática da dissertação, pretende-se elaborar um guia que permita às empresas identificar as disfunções associadas à comunicação/ coordenação/ cooperação, gestão do tempo e implementação da estratégia, e reduzi-las ou até elimina-las.

Conforme defendido por Savall e Zardet (1987), comprova-se que os níveis de rendibilidade alcançados pelas empresas são o resultado da interação entre as suas estruturas e os comportamentos dos seus trabalhadores.

Assim, mais do que agir sobre a acumulação de recursos (financeiros, técnicos, humanos, e outros) e a sua disponibilidade, a ASE propõe-se provocar alterações profundas em toda a organização, através de ações concertadas que incidam simultaneamente sobre as estruturas e sobre os comportamentos.

O sucesso deste tipo de abordagem reside, em grande parte, na capacidade do consultor responsável pelo diagnóstico das disfunções e elaboração do projeto, seja ele interno ou externo, para observar, ouvir e recolher toda a informação relevante e que lhe permita identificar os verdadeiros fatores de insucesso. A atitude do consultor deve ser de total abertura e atenção para os testemunhos recolhidos, mas também de inconformismo perante as respostas obtidas, que nem sempre traduzem aquilo que o inquirido realmente sente.

A elaboração de cada projeto de melhoria ocorre após um longo período de observação e análise e tem em conta as características únicas da empresa e dos seus trabalhadores. Os recursos humanos desempenham um papel fundamental em todo o processo, agindo simultaneamente como agentes de mudança e objetos de transformação.

A implementação de um projeto desta envergadura resulta normalmente da forte vontade de mudança de todos ou alguns dos elementos mais preponderantes da organização, mas à medida que as ações vão sendo implementadas e os indivíduos começam a assistir a algumas melhorias, o seu apetite por mudança torna-se cada vez maior e mais generalizado.

Deve começar por se alinhar os objetivos da organização como um todo com os objetivos individuais e coletivos dos trabalhadores, o que tem comprovadamente impactos imediatos na motivação e, conseqüentemente, na produtividade do trabalho.

Por outro lado, o facto de os trabalhadores se sentirem mais envolvidos faz com que se tornem mais pró-ativos e tenham maior vontade de assumir responsabilidades, o que deve ser conjugado com um plano de formação adequado e aumento generalizado de competências.

No caso concreto da X, o resultado da investigação comprova a existência de disfunções nos três campos analisados.

O estudo empírico acabou por abranger os seis domínios de manifestação das disfunções, uma vez que todos eles são tratados de forma global e abrangente no âmbito da ASE e por isso indissociáveis entre si.

6.2 Limitações e sugestões

Apesar de não ser possível proceder à quantificação financeira das disfunções, ficou bem patente pelas respostas recolhidas no âmbito das entrevistas e dos questionários que a X tem um caminho a percorrer no que diz respeito à redução das disfunções, e que a ASE pode contribuir significativamente para esse objetivo, respondendo assim à pergunta de partida:

Como rentabilizar os recursos – humanos e materiais - de que as organizações dispõem, por forma a torná-las competitivas?

De acordo com o ponto **5.3.3 – Resultados globais**, dedicado à discussão dos resultados do caso prático, as respostas dadas no âmbito das entrevistas e dos questionários demonstram que a X tem necessidade de trabalhar, fundamentalmente, as questões relacionadas com a implantação da estratégia e a sua imagem perante o exterior.

A ausência de objetivos estratégicos e a falta de envolvimento dos trabalhadores nas questões mais fundamentais para o futuro da empresa provocam alguma desmotivação que, aliadas à falta de planeamento e controlo, se traduzem numa apatia generalizada e fatal para o sucesso de qualquer organização. No entanto, a existência de disfunções configura também uma excelente oportunidade de atuar sobre a sua redução, em prol da melhoria da generalidade das condições existentes.

As medidas sugeridas através deste estudo resultam da pesquisa da bibliografia efetuada, da experiência da investigadora, e ainda do seu conhecimento prévio acerca da entidade analisada.

No entanto, apesar do risco de subjetividade associado a este mesmo conhecimento, a sua redução foi uma preocupação presente desde o início da investigação. Optou-se assim por procurar a opinião de todos os elementos da X, sendo a maior parte de respostas recolhidas através de inquéritos por questionário, que proporcionam um resultado mais objetivos e passível de ser analisado.

Apesar das dificuldades associadas à elaboração de uma dissertação de mestrado, tais como o pouco tempo disponível da investigadora e o facto de a iniciativa do projeto não nascer no seio da organização estudada, o que imediatamente põe em causa o seu sucesso, acredita-se na mais-valia do estudo desenvolvido, que poderá ser futuramente enriquecido com informação de caráter mais financeiro para apuramento do custo efetivo das disfunções.

Sugere-se assim a continuidade da investigação através da realização de mais entrevistas, reuniões que permitam obter o *mirror effect* dentro da Empresa X, e por fim, implementação do plano definido.

Referências bibliográficas

- ABREU, Jorge; MOREIRA, Rui – **Gestão do tempo**. 2002. Ficha técnica do Programa Nacional de Qualificação de Chefias Intermédias, da Associação Empresarial de Portugal
- AICEP – **Portugal - Ficha País Março 2013** [em linha] [Consult. 21 Jun. 2013]. Disponível em: <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/PortugalFichaPais.pdf>
- BANCO DE PORTUGAL – **Boletim Económico Primavera 2013** [em linha]. 19:1. 2013. [Consult. 25 Jun. 2013]. Disponível em: http://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/BoletimEconomico/BEAnteriores/Documents/bol_primavera_p.pdf
- BOJE, David; ROSILE, Grace - *Comparison of socio-economic and other transorganizational development methods*. *Journal of Organizational Change Management*. 16:1. 2003. 10-20
- CHIAVENATO, Idalberto – **Administração nos novos tempos**. 2.^a Edição. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, Ltda. 2005. ISBN 978-85-352-1443-70
- COMISSÃO EUROPEIA (2012). **Livro Verde: Reestruturação e antecipação da mudança - que lições tirar da experiência recente?**. Bruxelas: Comissão Europeia.
- COVEY, Stephen, MERRILL, Roger; MERRILL, Rebecca – *First Things First: To Live, to Love, to Learn, to Leave a Legacy*. New York: Simon & Schuster: 1995. ISBN 0-684-80203-1
- DRUCKER, Peter F – **Desafios da gestão para o século XXI**. trad. Géraldine Correia. - Porto: Liv. Civilização, 1999. ISBN 972-26-1735-4
- DINHEIRO VIVO [em linha].16 Abr. 2013. [Consult. 26 Jun. 2013]. Disponível em: <http://www.dinheirovivo.pt/Guru/Artigo/CIECO141275.html?page=0>
- EURONEWS [em linha]. 2013a. [Consult. 19 Jun. 2013]. Disponível em: <http://pt.euronews.com/2013/05/03/zona-euro-recessao-sera-pior-do-que-previsto/>
- EURONEWS [em linha]. 2013b. [Consult. 19 Jun. 2013]. Disponível em: <http://pt.euronews.com/2013/02/22/bruxelas-preve-agudizar-da-recessao-e-do-desemprego-em-2013/>
- EURONEWS [em linha]. 2013c. [Consult. 19 Jun. 2013]. Disponível em: <http://pt.euronews.com/2013/05/31/europe-weekly-ue-perde-competitividade-a-nivel-mundial/>
- FEMENICK, Tomislav R. - A problemática e a solução para os “custos invisíveis” e “custos ocultos”. **Revista da FARN**. ISSN 1677-2261.4: 1/2 (2004/2005) 49-61
- FUKS, Hugo; RAPOSO, Alberto; GEROSA, Marco; PIMENTEL, Mariano; FILIPPO, Denise; LUCENA, Carlos - Inter- e Intra-relações entre Comunicação, Coordenação e Cooperação. **Anais do IV Simpósio Brasileiro de Sistemas Colaborativos**. Rio de Janeiro – RJ. 2007. ISBN 85-7669-126-4. 57-68
- INTERNATIONAL MONETARY FUND – **World Economic Outlook April 2013 - Hopes, Realities, Risks**, 2013. ISBN 978-1-61635-555-5
- ISEOR – Editorial [em linha]. [Consult. 5 Jan. 2013]. Disponível em: http://www.iseor.com/pdf/commun/20080310_an_presentation_iseor.pdf

- JORDAN, Hugues; NEVES, João Carvalho; RODRIGUES, José Azevedo – **O Controlo de Gestão: ao serviço da estratégia e dos gestores**. 6.^a Edição. Lisboa: Áreas Editora, 2005. ISBN 972-8472-88-9
- KEENAN, Kate – **Dicas úteis para...comunicar**, 2.^a Edição. Cacém: Texto Editora, 2000. ISBN 972-47-1010-6
- LIMA, Maria do Carmo; JESUS, Simone – Administração do tempo: um estudo sobre a gestão eficaz do tempo como ferramenta para o aumento da produtividade e *work life balance*. **Revista de Gestão e Secretariado**. ISSN 2178-9010. 2:2. 2011. 121-144
- LOPES, Albino; RETO, Luís – **Identidade da empresa e gestão pela cultura**. Lisboa: Edições Sílabo, Lda., 1990. ISBN 972-618-034-1
- LOPES, Albino A.; TEIXEIRA, Cláudio R.; RETO, Luís A. – **Metodologia da análise socioeconómica: uma análise de caso**. Lisboa: Instituto do Emprego e Formação Profissional, 1998. ISBN
- MOUSQUER, Rosane – Motivação do indivíduo no ambiente organizacional. **Revista FEMA Gestão e Controladoria**. ISSN 2236-8698. 2:1. 2012. 61-68
- NICOLAU, Isabel – **O conceito de estratégia** [em linha]. Lisboa: INDEG/ISCTE, 2001. [Consult. 06 Jul. 2013]. Disponível em: <http://fit2.fit.br/sitedoprofessor/professor/link/20090820175441conceito%20estrategia.pdf>
- NICOLAU, Isabel - A gestão do conhecimento como instrumento para a estratégia competitiva. **Economia Global e Gestão**. ISSN.10:2. 2005. 21-44
- OCDE [em linha].29 Mai. 2013. [Consult. 25 Jun. 2013]. Disponível em: <http://www.oecd.org/economy/outlook/global-economy-advancing-but-pace-of-recovery-varies.htm>
- PITHON, António; BROCHADO, Marina; MORA-CAMINO, Félix - Usando a comunicação e a coordenação no gerenciamento da segurança aeroportuária. **VII Simpósio de transporte aéreo**. Rio de Janeiro. 2008. 747-755
- PORTER, Michael E (1980). – **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 21.^a Edição da tradução brasileira, Rio de Janeiro: Editora Campus, Ltda. 1989. ISBN 85-7001-558-5
- QUADROS, Juliane; SEGATTO, Sara; WEISE, Andreas; CIPOLAT, Carina; SILVEIRA, Djalma; WEBER, Lisia – Planejamento estratégico para pequena empresa: um estudo de caso em uma pequena empresa de Santa Maria/RS. **Revista da Micro e Pequena Empresa**. ISSN 1982-2537. 6:2. 2012. 71-78
- REGO, Arménio - **Liderança de Reuniões: Na senda de soluções mais criativas**. Lisboa: Edições Sílabo, Lda, 2001. ISBN 972-618-248-2
- SANTOS BAPTISTA, Ana – **Plano de comunicação interna para a Sonae Sierra**. Lisboa: ISCTE *Business School*. 2009.Dissertação de mestrado.
- SAVALL, Henry; ZARDET, Véronique (1987). **Mastering Hidden Costs and Socio-Economic Performance, 5th**, United States of America: Information Age Pub Inc., 2008. ISBN 978-1-59311-907-2
- SCHNEIDER, Aline; CARNEIRO, Marcelo; SERRA, Fernando; FERREIRA, Manuel – **Michael Porter 30 anos depois de Estratégia Competitiva** [em linha]. Leiria: Instituto Politécnico de Leiria, 2008 [Consult. 10 Jul. 2013]. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.8/367>

- SÍTIMA, Baltazar Francisco Brito – **A contabilização dos custos ocultos na empresa : uma abordagem aos custos com o absentismo numa central termoelétrica.** Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, 2001. Dissertação de mestrado
- SÍTIMA, Luís; OLIVEIRA, Felipa; FERNANDES, Vanessa – **LOOP - Organizações em Mudança.** Lisboa: Edições Sílabo, Lda., 2005. ISBN 972-618-357-X
- THE ECONOMIST [em linha].03 Mai. 2013. [Consult. 19 Jun. 2013]. Disponível em: <http://www.economist.com/news/leaders/21578386-euro-zone-desperately-need-boost-no-news-bad-news-sleepwalkers>
- UNIVERSIDADE DE AVEIRO – **O comportamento na entrevista e a comunicação não verbal** [em linha]. [Consult. 5 JuL. 2013]. Disponível em: www.ua.pt/alumni/ReadObject.aspx?obj=22691
- VINHA, Marco; SIMÕES, Rita – **Gestão do tempo.** Coimbra. 2007. Trabalho de síntese apresentado ao Departamento de Engenharia Civil do Instituto Superior de Engenharia de Coimbra como prova de capacidade científica.

Apêndices

Apêndice A – Guião da entrevista ao CEO e ao DSSN

1. Como define atualmente a Empresa X?
2. O que pode dizer da evolução da empresa ao longo dos últimos 3 anos?
3. O que acha que correu mal e teria feito diferente?
4. Quais são, no seu entender, os maiores desafios que a X enfrenta atualmente?
5. Que evolução prevê para a empresa nos próximos 2 anos? E o que gostaria que acontecesse?
6. Qual são os principais objetivos estratégicos da empresa?
7. Como foram estes objetivos definidos?
8. Para si, quais são os principais obstáculos à implementação da estratégia?
9. Considera que todos os trabalhadores estão conscientes da estratégia e objetivos estratégicos da empresa?
10. Parece-lhe necessária a clarificação de alguns dos objetivos atuais da empresa? Quais?
11. Considera que os meios alocados são suficientes e adequados para os objetivos definidos?
12. Sente que todos os trabalhadores estão ativamente empenhados na sua consecução?
13. O que pensa da produtividade da generalidade dos seus trabalhadores? E da motivação atual?
14. O que gostaria que mudasse na atitude dos trabalhadores desta empresa?
15. O que acha das atuais condições de trabalho da X (físicas, técnicas, organizacionais)?
16. Sente que há uma gestão eficaz do tempo em termos gerais?
17. Sente que toda a informação relevante para o seu dia a dia e dos trabalhadores em geral é divulgada? É de forma formal ou informal? É de forma eficiente?
18. Que mudanças podem ser feitas a este nível?
19. Como classifica a coordenação, a cooperação e a comunicação dentro da empresa (entre indivíduos) e entre os vários departamentos?
20. Se tivesse uma varinha mágica, o que mudaria de imediato na sua empresa?

Apêndice B - Guião da entrevista aos RPPN

1. Como define atualmente a Empresa X?
2. Quais são, no seu entender, os maiores desafios que a X enfrenta atualmente?
3. Que evolução prevê para a empresa nos próximos 2 anos? E o que gostaria que acontecesse?
4. Qual são os principais objetivos estratégicos da empresa?
5. E quais deveriam ser?
6. Como e por quem são tomadas estas decisões?
7. Sente que participa de algum modo na definição da estratégia? Que a sua opinião conta para a definição dos objetivos?
8. Considera haver compatibilidade e adequação entre os objetivos da empresa e as atuais condições (de mercado, de trabalho, etc.)?
9. Sente-se realizado com o seu trabalho?
10. Como foi a evolução das suas competências desde que entrou na X?
11. E a evolução em termos das funções desempenhadas/condições gerais de trabalho?
12. Como pensa ser a evolução do seu trabalho ao longo do próximo ano?
13. Como gostaria que fosse?
14. Para si, quais são os principais obstáculos à implementação da estratégia?
15. Considera que todos os trabalhadores estão conscientes da estratégia e objetivos estratégicos da empresa?
16. Parece-lhe necessária a clarificação de alguns dos objetivos atuais da empresa? Quais?
17. Considera que os meios alocados são suficientes e adequados para os objetivos definidos?
18. Sente que todos os trabalhadores estão ativamente empenhados na sua consecução?
19. O que pensa da produtividade da generalidade dos seus trabalhadores? E da motivação atual?
20. O que gostaria que mudasse na atitude dos trabalhadores desta empresa?
21. O que acha das atuais condições de trabalho da X (físicas, técnicas, organizacionais)?

22. Sente que há uma gestão eficaz do tempo em termos gerais?
23. Sente que toda a informação relevante para o seu dia a dia e dos trabalhadores em geral é divulgada? É de forma formal ou informal? É de forma eficiente?
24. Que mudanças podem ser feitas a este nível?
25. Como classifica a coordenação, a cooperação e a comunicação dentro da empresa (entre indivíduos) e entre os vários departamentos?
26. Se tivesse uma varinha mágica, o que mudaria de imediato na sua empresa?

Apêndice C – Resultados das entrevistas

Condições de trabalho:

- As estruturas, processos e meios disponíveis são adequados às necessidades da empresa;
- As condições em termos de espaço são ótimas;
- A X necessita estar perto do metro, mas podia optar por uma localização mais económica;
- Sempre que possível, a empresa deve dotar os trabalhadores de mais competências e torna-los mais polivalentes;
- A transformação cultural passa por procurar dar as pessoas a motivação necessária para desenvolver novas soluções;
- As pessoas estão no limite da sua capacidade de sacrifício;
- A X tem a sua mão de obra muito ajustada às necessidades, mas ainda há capacidade para fazer mais com menos pessoas;
- A empresa tem um papel importante na motivação das pessoas;
- É fundamental para a motivação dos trabalhadores que a X comece a cumprir as suas responsabilidades atempadamente;
- Há falta de pessoal, o que tem impacto no curto prazo e condiciona plano de crescimento;
- As equipas tiveram de se adaptar à saída de trabalhadores, o que nem sempre serviu os interesses da X;
- Novos projetos significarão novos processos de recrutamento;
- Nos momentos chave, faltou que as pessoas tivessem já uma ideia clara do que é necessário fazer, experiência de outras empresas e ambiente multinacional;
- O modo de funcionamento da X é muito flexível e assente no modelo de máxima liberdade para máxima responsabilidade;
- Algumas pessoas não estão preparadas para trabalhar com ausência de regras;
- O vencimento dos trabalhadores não tem componente variável.

Organização do trabalho:

- A empresa teve um crescimento rápido no passado, mas pouco estruturado;
- Com a redução da equipa, reduziram também as necessidades de controlo;
- Há pessoas que detêm um tipo de conhecimento único na X, o que pode pôr em causa a execução dos projetos;
- Há desequilíbrio no número de trabalhadores distribuídos pelos vários departamentos;
- A organização do trabalho não é a melhor;
- Há ausência de metodologias, definição de processos e tarefas por trabalhador;
- Não há uma ferramenta efetiva de gestão de projetos, o que sempre foi feito com recurso ao Excel;
- Acredita-se que a maior parte dos projetos são rentáveis, mas não se consegue dizer quais e em que montantes;
- Nunca houve capacidade de avaliar os projetos e a sua execução;
- Não há apuramento da rentabilidade de cada projeto;
- Não há sistemas de controlo implementados - requer muito tempo útil e disponibilidade financeira que não existe;
- Cabe aos responsáveis de cada departamento gerir e avaliar o trabalho dos seus colaboradores;
- Os RPPN estão presentes em todas as etapas do cliente, desde a proposta até ao pagamento;
- Não é fácil para os RPPN negociar valores ou cobrar dívidas aos clientes com quem estão diariamente;
- Quando os RPPN se envolvem mais na execução técnica dos projetos, perdem alguma da capacidade de coordenação e organização das suas equipas;
- Os RPPN nem sempre têm acesso aos custos associados aos seus projetos, mas também têm pouca sensibilidade para as questões de cariz financeiro;
- As propostas para os clientes são elaboradas pelo CEO, ou pelos RPPN em colaboração com o CEO;

- A área técnica trabalha mais por projetos fora da empresa, o que tem impacto na sua motivação;
- Já houve a tentativa de passar a função comercial para os RPPN, que não resultou. Não deve insistir-se nesta estratégia;
- Não existem neste momento condições para os RPPN fazerem trabalho comercial;
- Existe uma certa separação entre o trabalho do comercial e o resto da empresa que não está a resultar;
- O comercial devia perceber da área técnica, conhecer bem a oferta da X e também da concorrência;
- Não é fácil encontrar um comercial com as características adequadas para a X;
- A organização da X ainda sofre de alguma anarquia resultante da forte redução de pessoal;
- Pode ser feita alguma reorganização no DAF;
- Algumas tarefas são responsabilidade da liderança e não podem ser descentralizadas;
- A centralização das decisões na liderança pode criar barreiras à inovação, mas pode também servir de desculpas para alguma falta de iniciativa;
- Ao descentralizar, tem de se analisar o equilíbrio entre o investimento atual necessário e os benefícios futuros da passagem de trabalho.

Gestão do tempo:

- O dia a dia da X passa muito pela resolução dos problemas que vão surgindo;
- A gestão do tempo é deficiente, pois há planeamento mas não há medição/ controlo;
- Só consegue dizer se há uma gestão eficaz do tempo se tiver uma metodologia de atribuição de tarefas definida para todas as pessoas, planeada e controlada;
- As chefias têm uma boa noção da produtividade dos seus trabalhadores;
- A produtividade das áreas técnicas é muito medida pela satisfação do cliente;
- Devia haver relatórios semanais através dos quais se poderia avaliar melhor o trabalho dos técnicos e a sua capacidade;
- Algumas pessoas produzem mais do que a sua função exige e estão sempre empenhadas, mas outras não produzem o suficiente;

- O crescimento obrigara a trabalhar mais e há pessoas que têm capacidade para trabalhar mais - angariar projetos, executa-los e melhorar a rendibilidade da empresa;
- É mais fácil estar empenhado quando a vida privada é saudável, por isso a vertente pessoal e profissional têm de estar equilibradas;
- A vida pessoal dos trabalhadores não pode ser mais sacrificada;
- No passado houve tempo e espaço para que as áreas fossem mais independentes e isso não aconteceu;
- A ausência de trabalhadores que detêm conhecimento único na empresa pode por em causa a execução atempada dos projetos;
- As pessoas devem ter neste momento a noção de que tudo o que fazem é importante para a sobrevivência da empresa e estão mais dispostas a fazer sacrifícios em prol da empresa.

Comunicação/ coordenação/ cooperação:

- A comunicação é uma peça muito importante das empresas;
- Há alguma divulgação de informação, mas não existe comunicação formal acerca dos objetivos da empresa;
- Se houvesse divulgação dos objetivos, isso certamente potenciaria a inovação e criatividade;
- Por vezes tenta fazer passar-se uma mensagem, mas depois não se age em conformidade e não se controlam os resultados;
- As decisões estratégicas estão muito centradas no CEO;
- Neste momento, as decisões estão muito centradas no CEO;
- O problema da liderança é perceber quem quer ser envolvido no processo de mudança e quem quer apenas fazer o seu trabalho;
- A discussão dos objetivos foi sempre feita ao nível do conselho de administração, mas sem deixar de ouvir os trabalhadores;
- A ideia do caminho a seguir não é divulgada a toda a empresa;
- Existe algum receio acerca da reação dos trabalhadores à mudança;
- O facto de as pessoas não saberem o que vai acontecer de seguida condiciona o seu grau de envolvimento, mas isso varia de pessoa para pessoa;

- Os responsáveis de departamento são envolvidos nas decisões importantes para o dia a dia da empresa;
- Nas reuniões de direção discutem-se questões relacionadas com todos os departamentos;
- Há um relacionamento muito aberto e informal na X, sem necessitar recorrer sempre ao formalismo das reuniões;
- A gestão da X é bastante participativa e tem uma estrutura muito flexível;
- O órgão de gestão está a par de tudo o que se passa na empresa;
- As dificuldades trouxeram união entre os trabalhadores, o que acaba por ser positivo para o futuro;
- Há boa coordenação e entre ajuda na X;
- Não há muitas pontes entre a área financeira e a área técnica;
- A área financeira e as áreas técnicas sempre estiveram separadas em termos físicos e de funções, o que contribui para um certo afastamento;
- O facto de muitas pessoas estarem fora dificulta a comunicação, que acaba por ser mais feita pelas vias eletrónicas;
- Aumento da faturação a curto e médio prazo que passa pela capacidade de motivação da administração junto das pessoas;
- Atualmente não há avaliação formal nem feedback do trabalho desenvolvido;
- Há um trabalho muito importante a fazer na área da divulgação da marca;
- A disponibilização de um sítio na internet é essencial tanto para trabalhadores como para clientes;
- A X deve ter uma forte presença em redes sociais como o LinkedIn e o Facebook;
- O *blog* é muito importante para melhorar a comunicação/ coordenação/ cooperação;
- Há poucos candidatos disponíveis quando a X necessita recrutar pessoas de um momento para o outro;
- Deve ser aumentado o conhecimento que a área técnica tem do trabalho desenvolvido na área financeira e vice-versa.

Formação integrada:

- Era bom que houvesse condições para ter formação organizada pela própria empresa;
- Por vezes há nova atribuição de tarefas sem que seja dada formação ao colaborador;
- A X não tentou dotar as pessoas do *know-how* suficiente para as novas exigências da empresa;
- Deve tentar formar-se pessoas que tenham aptidão para a área comercial e que tenham alguns conhecimentos da área técnica;
- Devia haver mais formação profissional, que acaba por não acontecer por inércia das pessoas em geral, em todos os níveis da empresa;
- A formação neste momento tem de passar por cada trabalhador investigar soluções *e-learning* mais económicas;
- A formação requer investimento, mas tem de ser um processo contínuo, sem ignorar o papel da autoformação;
- Podia fazer-se mais ao nível da formação, mas os bons técnicos estão a par das inovações porque necessitam delas para resolver os problemas do seu dia a dia.

Implementação da estratégia - objetivos estratégicos:

- Não há muita definição da estratégia a longo prazo porque o objetivo é a sobrevivência;
- Manter a carteira de clientes da AP;
- Fazer a renovação de oferta tecnológica e a expansão geográfica, principalmente para alguns mercados dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP);
- Direcionar-se mais para o mercado privado e não depender da AP para sobreviver;
- Abrir a porta a novas ferramentas e linguagens não Oracle;
- Fazer tudo para sobreviver;
- Parar o decréscimo e voltar a crescer;
- Reinventar-se de forma profunda;
- Só se pode reinventar depois de sobreviver;

- Estancar a crise e manter o negócio atual para sobreviver;
- O caminho a seguir passa por manter os clientes e processos de negócio habituais;
- O objetivo é sobreviver acima de tudo;
- O desígnio da sobrevivência sobrepõe-se a todas as restantes necessidades;
- Há objetivos generalistas, mas não há muito tempo para os concretizar;
- Os objetivos dos trabalhadores que estão a desenvolver os projetos dizem essencialmente respeito aos clientes.

Implementação da estratégia - estratégia em vigor:

- A estratégia de ter um comercial é correta, mas não está a resultar, pois este não está a trazer negócio para a empresa;
- O trabalho na área comercial não é devidamente planeado, está muito centrado na imagem da atual empresa e não numa filosofia de abordagem inovadora ao cliente;
- A X tem apostado mais no setor privado, não abdicando do público, mas tentando fazer um acompanhamento dos dois;
- Por se trabalhar muito com a AP, o preço das propostas é muitas vezes determinado pelo cliente;
- A evolução da X está também muito dependente da evolução da crise em Portugal;
- A sobrevivência passa por ter um orçamento equilibrado, ter tesouraria para pagar as responsabilidades e manter as pessoas que são fundamentais para a empresa;
- Neste momento toda a equipa está reduzida e tão focada no presente, que acaba por não poder dedicar-se ao futuro;
- A X está a tentar sobreviver e isso faz com que viva no curto prazo;
- Já têm sido tomadas decisões acerca do dia a dia que podem inviabilizar o futuro, nomeadamente a saída de demasiadas pessoas;
- Há a consciência de que as decisões de sobrevivência podem inviabilizar as decisões futuras, mas não há outra forma;
- As lideranças da X não estavam preparadas para o seu rápido crescimento nem para inverter a tendência atual;

- A X nunca contratou técnicos com capacidade e experiência de coordenação;
- A alocação do pouco tempo disponível das pessoas aos objetivos requer mudança de comportamento da equipa;
- Enquanto a mentalidade não mudar, a X vai estar a reagir ao mercado em vez de se antecipar e inovar;
- A maior parte dos negócios surge através do CEO e da sua rede de contactos;
- A principal preocupação do CEO e dos RPPN é que haja projetos e faturação, não que a sua rentabilidade seja positiva;
- O plano e a estratégia deviam ser mais geridos e orientados pelas várias lideranças da X, e não apenas pelo CEO;
- O processo criativo deve ser descentralizado do CEO para os RPPN;
- De futuro deve haver melhor planeamento e reagir mais rapidamente aos acontecimentos. Ter atitude mais proactiva;
- Por vezes os objetivos/ideias são lançadas mas não se chega a fazer o que se disse, o que leva a perdas de tempo;
- Ser demasiado perfeccionista faz com que, por vezes, as coisas não aconteçam;
- Há possibilidade de avaliar os resultados de cada projeto, mas isso não é feito;
- Nem sempre há vontade de conhecer os números;
- Já houve definição de objetivos de faturação, mas nunca estiveram ligados a componentes variáveis do vencimento.

Implementação da estratégia - competências e abordagem ao cliente:

- A vantagem distintiva da X era o conhecimento forte e impar da AP e das suas aplicações comuns;
- A X está a perder a sua vantagem competitiva na AP e por isso tem de se reinventar ou passa a ser uma consultora Oracle igual a todas as outras;
- Ao nível da AP, os pedidos para novos serviços surgem por iniciativa do cliente. A X não tem capacidade para antecipar as necessidades do cliente;

- Os atuais clientes conhecem bem as vantagens distintas da X, mas não é fácil chegar a quem não a conhece;
- A conquista de novos clientes tem de passar pelo preço, competências reconhecidas, referências e empatia nas reuniões;
- Com os atuais clientes, a relação é muito baseada na confiança e na tentativa de fazer tudo o que é pedido, que nem sempre é faturado;
- A prestação de serviços da X extravasa muitas vezes as obrigações legais e faz-se mais do que está no contrato;
- O informalismo da relação com o cliente pode fazer com que a X perca dinheiro;
- Há casos em que o cliente já se ganha com resultado negativo, de forma propositada por questões de estratégia e notoriedade;
- Nem sempre se tem a real noção do custo hora no cliente, pois os serviços podem variar muito de acordo com as condições específicas da realidade de cada cliente;
- Muitas vezes não se têm em contas todos os riscos do projeto, o que o pode tornar não rentável;
- As margens de rentabilidade usadas para elaboração das propostas estão a ser minimizadas para fazer face à concorrência;
- Foram angariados alguns clientes com rentabilidade negativa como forma de investimento no futuro, no cliente, na marca e na tecnologia;
- Muitas vezes faz-se mais do que foi contratado pelo cliente e isso resulta em prejuízo;
- A X está mais vocacionada para o desenvolvimento à medida;
- Ao contrário do passado em que se investia em equipas e criavam produtos para abordar o mercado, atualmente só se constitui a equipa após a aceitação do cliente;
- Devia passar-se para a filosofia de vender primeiro o negócio e depois constituir a equipa;
- Quando se faz uma proposta sem ter a equipa formada, corre-se o risco daquela ser mais cara do que se previa;

- A X tem bons técnicos com profundo conhecimento Oracle e essa competência deve ser expandida e usada para a diferenciar da concorrência;
- Há capacidade de criar competências distintivas ao nível dos serviços, mas não dos produtos;
- A X está a frente da concorrência em termos de serviço, o que deve ser mantido em conjunto com a captação de mais competências;
- A X também tem trabalhadores com competência para fazer frente a concorrência, ao nível do mercado privado.

Implementação da estratégia - o futuro:

- No setor privado, a X concorre em pé de igualdade com as restantes empresas. Tem de se adaptar e ser capaz de criar também aqui produtos inovadores, concorrentes e eficazes;
- Para dar resposta a outras áreas e outras tecnologias é necessário dotar os atuais trabalhadores de mais competências ou então, recrutar novos;
- Não é fácil contratar as pessoas certas, que regra geral são muito caras;
- A X tem de passar de uma empresa focada nos atuais clientes e nas suas necessidades para um processo de maior criação interna;
- As áreas de negócio deviam explorar novas soluções que possam alimentar a oferta comercial aos clientes;
- O desenvolvimento de produtos é mais rentável, mas para isso é necessário investimento e capacidade de inovação para criar um produto que seja atrativo para vários mercados e empresas;
- Internacionalizar é fundamental, apesar de não ser um dos objetivos da X. Podia começar por se arranjar parcerias no estrangeiro;
- O futuro passa por estabelecer pontos de contacto e parcerias para entrar em novos mercados;
- Neste momento há que procurar negócios e adaptar a oferta as necessidades do cliente e só depois constituir a equipa;
- Devia haver um plano e estratégia definida que considere a inovação uma prioridade.

Apêndice D – Medir o clima da organização

INTRODUÇÃO

Exmo(a) Sr.(a),

O meu nome é Elisabete Oliveira, sou aluna do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL) e estou a realizar uma dissertação no âmbito do grau de mestrado em Contabilidade.

Neste sentido, solicito a vossa colaboração para o preenchimento deste questionário que tem como objetivo aferir acerca do clima organizacional da EMPRESA X - comunicação/coordenação/concertação e implementação da estratégia - a qual aceitou participar neste estudo de caso com fins académicos.

De seguida encontrará um conjunto de questões sobre a EMPRESA X, às quais deverá procurar responder considerando a sua vivência na empresa.

Este questionário demora cerca de 7 minutos a responder, é anónimo e está feito de modo a que apenas tenha de assinalar a resposta que considera mais adequada e que melhor reflita a sua opinião, de acordo com a escala apresentada. Deverá responder a todas as questões.

Com base nos resultados deste questionário, serão efetuadas propostas de melhoria a aplicar na empresa.

Ajude-nos a melhorar! A sua colaboração é muito importante.

CONHECIMENTO DA EMPRESA

COMO AVALIA O GRAU DE CONHECIMENTO QUE DETÉM RELATIVAMENTE À X NO QUE RESPEITA A?
(1 = nenhum; 5 = muito)

Missão

Estratégia global

Objectivos da empresa para 2013

Objectivos da área ou processos onde está inserido

Objectivos das outras áreas ou processos da EMPRESA X

COMO AVALIA O MODO DE FUNCIONAMENTO DA EMPRESA X?

	1	2	3	4	5	
Ineficaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Eficaz
Incoerente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Coerente
Pesado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ágil/rápido
Reativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Proativo
Burocrático	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Simples

COMO AVALIA A SUA CHEFIA?

	1	2	3	4	5	
Estilo de liderança ineficaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Estilo de liderança bastante eficaz
Recetividade a opiniões muito fraca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Recetividade a opiniões excelente
O relacionamento com a sua chefia é muito mau	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	O relacionamento com a sua chefia é muito bom
O processo de tomada de decisão é lento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	O processo de tomada de decisão é bastante rápido
A disponibilidade para ouvir é nula	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	A disponibilidade para ouvir é totalmente satisfatória
A sua participação no processo de apreciação de desempenho é nula	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	A sua participação no processo de apreciação de desempenho é totalmente satisfatória

Os critérios de apreciação de desempenho são nada claros

Os critérios de apreciação de desempenho são muito claros

O trabalho por si realizado não é reconhecido

O trabalho por si realizado é bastante reconhecido

RELATIVAMENTE À COMUNICAÇÃO DENTRO DA EMPRESA X, CONSIDERA QUE:

1 2 3 4 5

A informação que recebe para o desempenho da sua função é insuficiente

A informação que recebe para o desempenho da sua função é suficiente

A informação que recebe para o desempenho da sua função chega muito atrasada

A informação que recebe para o desempenho da sua função chega atempadamente

Nunca recebe informação acerca de novos produtos e serviços

Recebe sempre informação acerca de novos produtos e serviços

A informação que recebe sobre a empresa (mudanças, decisões...) é insuficiente

A informação que recebe sobre a empresa (mudanças, decisões...) é suficiente

CONSIDERANDO A FUNÇÃO QUE ACTUALMENTE DESEMPENHA, QUAL É A SUA APRECIÇÃO RELATIVAMENTE A:

1 2 3 4 5

O nível de autonomia necessário ao desempenho da função é insuficiente

O nível de autonomia necessário ao desempenho da função é suficiente

As tarefas/atividades são inadequadas às suas competências

As tarefas/atividades são bastante adequadas às suas competências

As atividades que desempenha não permitem otimizar o seu potencial

As atividades que desempenha permitem otimizar o seu potencial

Objectivos de desempenho que lhe são definidos são pouco desafiantes

Objectivos de desempenho que lhe são definidos são bastante desafiantes

Os meios necessários à realização do trabalho são insuficientes

Os meios necessários à realização do trabalho são suficientes

O AMBIENTE DE TRABALHO NA EMPRESA X É:

1 2 3 4 5

Concorrente - competir pelos mesmos objectivos; rivalidade

Cooperativo - trabalho conjunto; colaboração e contribuição para consecução dos objectivos

O RELACIONAMENTO NA EMPRESA X:

	Muito mau	Mau	Razoável	Bom	Muito bom
Entre colegas do mesmo departamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entre colegas de departamentos diferentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

COMO AVALIA O SEU TRABALHO, NO QUE RESPEITA A:

1 2 3 4 5

As condições físicas (iluminação, temperatura, espaço, mobiliário) são muito más

As condições físicas (iluminação, temperatura, espaço, mobiliário) são excelentes

As condições de higiene e segurança (limpeza, integridade física, disponibilidade de informação sobre segurança) são inadequadas

As condições de higiene e segurança (limpeza, integridade física, disponibilidade de informação sobre segurança) são bastante adequadas

A carga/volume de trabalho tende a ser insuficiente ou excessivo

A carga/volume de trabalho tende a ser adequada

O tempo para realizar o trabalho é inadequado

O tempo para realizar o trabalho é bastante

	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	adequado
Condições para gerar ideias inovadoras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
O equilíbrio entre vida pessoal e profissional é inadequado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	O equilíbrio entre vida pessoal e profissional é bastante adequado

COMO AVALIA A SUA PERCEÇÃO RELATIVAMENTE AO GRUPO DE TRABALHO NO QUE RESPEITA A: Existência de motivação e de condições para a inovação?

	1	2	3	4	5	
Nenhuma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muita

COMO AVALIA A SUA PRÓPRIA INTERVENÇÃO NO PROCESSO DE INOVAÇÃO DO GRUPO DE TRABALHO RELATIVAMENTE A?

	1	2	3	4	5	
Tem tido a iniciativa de contribuir com ideias inovadoras: nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tem tido a iniciativa de contribuir com ideias inovadoras: frequentemente
Tem sido convidado a contribuir com ideias inovadoras: nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tem sido convidado a contribuir com ideias inovadoras: frequentemente
A disponibilidade da sua chefia para ouvir e discutir as suas ideias inovadoras é: nenhuma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	A disponibilidade da sua chefia para ouvir e discutir as suas ideias inovadoras é: bastante
O empenho da sua chefia para implementar as suas ideias inovadoras é: nenhuma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	O empenho da sua chefia para implementar as suas ideias inovadoras é: bastante
O processo de implementação das suas ideias inovadoras é: lento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	O processo de implementação das suas ideias inovadoras é: rápido
Quando a sua ideia não é implementada, é-lhe explicado o motivo, fundamentadamente e com clareza: nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Quando a sua ideia não é implementada, é-lhe explicado o motivo, fundamentadamente e com clareza: sempre

CLIMOMETRO

A X JÁ LHE PROPORCIONOU A PARTICIPAÇÃO EM ALGUMA AÇÃO DE FORMAÇÃO?

Sim
 Não

COMO CLASSIFICA AS AÇÕES DE FORMAÇÃO EM QUE TEM PARTICIPADO?

	1	2	3	4	5	
Inadequadas às minhas necessidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito adequadas às minhas necessidades
Sem contributo para a melhoria do meu desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Com bastante contributo para a melhoria do meu desempenho

COMO CLASSIFICA O SEU NÍVEL DE SATISFAÇÃO COM AS OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO/PROGRESSÃO DE CARREIRA PROPORCIONADAS PELA X?

Muito insatisfeito
 Insatisfeito
 Medianamente satisfeito
 Satisfeito
 Muito satisfeito

MANTER-SE-IA NA X SE TIVESSE UMA PROPOSTA DE EMPREGO EM QUE LHE OFERECESSEM (ASSINALE A ALTERNATIVA SIM OU NÃO NAS QUATRO QUESTÕES)

	Sim	Não
As mesmas condições	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Superiores em 10%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Superiores em 20%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Superiores em 25%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ATENDENDO À FUNÇÃO QUE DESEMPENHA NA EMPRESA, ENQUADRADA NO MERCADO E CONJUNTURA ECONÓMICA ATUAL, CONSIDERA QUE A SUA REMUNERAÇÃO É:

Nada adequada Pouco adequada Razoavelmente adequada Adequada Bastante adequada

NO MESMO ENQUADRAMENTO, COMO CONSIDERA OS BENEFÍCIOS SOCIAIS DE QUE USUFRUI?

Nada adequados Pouco adequados Razoavelmente adequados Adequados Bastante adequados

ORDENE POR NÍVEL DE IMPORTÂNCIA (DE 1 A 7, EM QUE 1- ASPETO COM MAIS PESO NA DECISÃO E 7 – ASPETO COM MENOS PESO NA DECISÃO) OS MOTIVOS QUE O LEVARIAM A ACEITAR OUTRA OFERTA DE EMPREGO.

ATENÇÃO: ARRASTE CADA UMA DAS CARACTERÍSTICAS, PARA QUE FIQUEM ORDENADAS DE 1 PARA 7, ACORDO COM O SEU NÍVEL DECRESCENTE DE IMPORTÂNCIA

- Atividade da Empresa

- Funções existentes na estrutura

- Instalações

- Ambiente de trabalho

- Condições salariais (salários, benefícios, prémios)

- Progressão na carreira

- Chefia da área

INDIQUE O GRAU DE IMPORTÂNCIA QUE ATRIBUI A CADA UM DOS SEGUINTE ASPETOS:

	Nada importante	Pouco importante	Razoavelmente importante	Importante	Muito importante
Conhecimento da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Funcionamento da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práticas de gestão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Processos de comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Função que desempenha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiente trabalho/relacionamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Condições de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formação profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perspetivas de desenvolvimento /progressão carreira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Remuneração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benefícios sociais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

DEIXE-NOS AS SUAS SUGESTÕES DE MELHORIA:

Obrigada pela sua participação!

Apêndice E – Inquérito de satisfação ao cliente

INTRODUÇÃO

Exmo(a) Sr.(a),

O meu nome é Elisabete Oliveira, sou aluna do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL) e estou a realizar uma dissertação no âmbito do grau de mestrado em Contabilidade.

Este questionário tem como objetivo aferir acerca da qualidade dos serviços prestados pela empresa EMPRESAX, a qual aceitou participar neste estudo de caso com fins académicos.

Os dados recolhidos serão confidenciais e analisados de forma agregada, para fins académicos e melhoria dos serviços prestados pela EMPRESAX aos seus clientes atuais e futuros.

Este questionário demorará apenas 5 minutos a responder.

Caso surja alguma dúvida, contactar o responsável por este estudo, através do seguinte email: elisabetereo@hotmail.com.

ATENDIMENTO

QUALIDADE DO ATENDIMENTO

	Muito satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Sem opinião formada
DOS RESPONSÁVEIS DA EMPRESA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DO SETOR COMERCIAL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOS TÉCNICOS E ÁREA TÉCNICA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DO SETOR ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ATENDIMENTO TELEFÓNICO GENERALIZADO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PRODUTOS / SERVIÇOS

SERVIÇO ATUALMENTE CONTRATADO

- Implementação, manutenção e upgrade de sistemas operativos e bases de dados
- Desenvolvimento e integração de aplicações
- Implementação de soluções e licenciamento
- Sistemas de suporte à decisão e armazenamento de dados

PRODUTOS / SERVIÇOS

	Muito satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Sem opinião formada
QUALIDADE DOS PRODUTOS E SERVIÇOS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
APOIO TÉCNICO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
APRESENTAÇÃO COMERCIAL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ADEQUAÇÃO ENTRE OS SERVIÇOS DISPONIBILIZADOS E AS NECESSIDADES DO CLIENTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PRAZOS DE EXECUÇÃO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CAPACIDADE E QUALIDADE DE EXECUÇÃO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IDENTIFICAÇÃO E ANTICIPACÃO DE NOVAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

NECESSIDADES DO CLIENTE

SERVIÇOS QUE GOSTARIA DE CONTRATAR NO FUTURO (PREVISÃO)

- Implementação, manutenção e upgrade de sistemas operativos e bases de dados
- Desenvolvimento e integração de aplicações
- Implementação de soluções e licenciamento
- Sistemas de suporte à decisão e armazenamento de dados
- Nenhum dos anteriores

INFORMAÇÕES

INFORMAÇÃO TÉCNICA DOS PRODUTOS/ SERVIÇOS FORNECIDOS AO(S) CLIENTES

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Sem opinião formada

RECLAMAÇÕES APRESENTADAS À EMPRESA

- 0
- 1 ou 2
- Mais de 2

EFICIÊNCIA NO TRATAMENTO DAS RECLAMAÇÕES

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Sem opinião formada

POLITICA COMERCIAL

POLITICA COMERCIAL

	Muito satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Sem opinião formada
RELAÇÃO PREÇO / QUALIDADE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CONDIÇÕES COMERCIAIS DE FORNECIMENTO / PAGAMENTO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
FOLHETOS / INFORMAÇÃO PUBLICITÁRIA DISPONIBILIZADA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

AVALIAÇÃO GLOBAL

GRAU DE SATISFAÇÃO GLOBAL

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito

QUAL O MOTIVO DA SUA INSATISFAÇÃO?

A EMPRESA X RELATIVAMENTE À CONCORRÊNCIA

Melhor



Igual



Indiferente



Pior



PIOR, POR QUE MOTIVO?

RECOMENDARIA A EMPRESA X?

Sim



Não



QUAL O MOTIVO PELO QUAL NÃO RECOMENDARIA?

PENSA CONTINUAR A UTILIZAR OS SERVIÇOS DA EMPRESA?

Claro que sim



Provavelmente sim



Talvez sim, talvez não



Provavelmente não



Claro que não



POR QUE MOTIVO?

QUAL O PRINCIPAL MOTIVO DE OPÇÃO PELA EMPRESA X?

 Qualidade dos produtos/ serviços Capacidade técnica

Flexibilidade

 Preço mais baixo Prazo de pagamento Prazo de execução Relação qualidade/ preço Única alternativa Outro

COMO TOMOU CONHECIMENTO DA EMPRESA X?

AGRADECIMENTOS

Grata pela sua colaboração.

Este questionário é anónimo, mas poderá deixar-nos o seu contacto / nome do cliente, para sugestões de melhoria futuras.