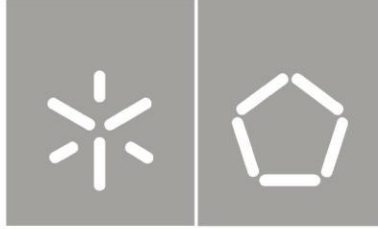


Universidade do Minho
Escola de Engenharia

Alberto Filipe Ferreira Granja

**Criação de um modelo de serviços nas
relações com stakeholders para novos
modelos de negócios**



Universidade do Minho

Escola de Engenharia

Alberto Filipe Ferreira Granja

**Criação de um modelo de serviços nas
relações com stakeholders para novos
modelos de negócios**

Tese de Mestrado Integrado em Engenharia e Gestão Industrial

Trabalho efectuado sob a orientação do
Professor Catedrático Goran D. Putnik

Agradecimentos

Neste espaço gostaria de deixar bem vincado todo o meu agradecimento a todas as partes que contribuíram com apoio, motivação e disponibilidade para a redação e conclusão deste trabalho. Mas também gostaria de endereçar agradecimentos particulares às seguintes pessoas e entidades.

Queria agradecer ao meu orientador Professor Doutor Goran D. Putnik, pela disponibilidade, orientação e acompanhamento demonstrado ao longo desta epopeia que é redigir este trabalho.

Gostaria também de deixar aqui demonstrado o meu agradecimento ao Eng.º Hélio Castro, que contribuiu com algumas linhas mestras de orientação deste trabalho. O meu agradecimento também é dirigido ao Doutor Paulo Sampaio, pela orientação da análise estatística efetuada neste trabalho.

Desejaria também de agradecer ao Dr. Joaquim Pinto, que mediou o contacto com o *cluster* das empresas de móveis de Paços de Ferreira, para a elaboração do questionário, assim como à Patrícia Dias pela disponibilidade de apresentar os responsáveis das empresas que participaram no questionário, à Associação Empresarial de Paços de Ferreira por fornecer as credenciais que permitiram visitar a “37ª Capital do Móvel” para dar a conhecer as empresas participantes, e por fim gostaria de agradecer às empresas que se mostraram disponíveis para participarem no questionário.

Gostaria também de dirigir um agradecimento muito especial aos meus colegas de perfil, que muito contribuíram para a realização deste trabalho, o Armando Torre, o André Silva, o Tiago Torrão e a Cátia Alves.

Gostaria de deixar aqui bem gravado o apoio incondicional dos meus pais e irmã pela força e pelo fazer acreditar que tudo com esforço, trabalho e dedicação se alcança.

Por fim gostaria de mencionar um agradecimento especial à Lídia Brito, por tudo o que me ajudou a alcançar, por todos os obstáculos que me ajudou a ultrapassar durante os cinco anos de um curso muito exaustivo, mas ao mesmo tempo apaixonante, culminando com a realização deste trabalho.

Resumo

Atualmente ocorrem mudanças e transformações no mundo empresarial com uma frequência significativa. Estas mudanças e transformações podem ter um impacto muito negativo nas empresas que não conseguirem adaptar-se a estas novas situações. Esta adaptação exige às organizações agilidade, dinâmica e novas alternativas na forma como interpretam e dimensionam o seu negócio.

Este trabalho pretende contribuir com uma nova forma de desenvolver o negócio, ajudando as empresas a se adaptarem a estes novos tempos de mudança e criarem uma vantagem competitiva sustentável. O trabalho de investigação realizado consiste no “Desenvolvimento de um modelo de serviços nas relações com os *stakeholders* para novos modelos de negócios”.

Inicialmente procedeu-se a uma revisão bibliográfica onde se identificaram vários parâmetros como fundamentais para a criação do modelo de serviços. Seguidamente foi elaborado em questionário com o objetivo de identificar os vários parâmetros identificados nas empresas do sector mobiliário. Por exemplo, procurou-se definir qual o tipo de relacionamento e comportamento que as empresas apresentam com a sua rede de *stakeholders*, os meios de comunicação utilizados com os *stakeholders* e a capacidade e abertura das empresas para integrarem trabalhos colaborativos conjuntos em organizações estruturadas em rede.

Após a elaboração do questionário, procedeu-se à realização do inquérito e análise e discussão dos resultados obtidos. Através da análise e discussão dos resultados foi possível aferir várias conclusões que sustentaram os princípios para a construção do modelo. O modelo foi elaborado através de um diagrama IDEF0 (*Integration Definition for Function Modeling*), de modo a se obter uma visualização gráfica do mesmo.

Na parte final deste trabalho são descritas as diversas relações obtidas como resultado deste trabalho e uma visão futura sobre o trabalho aqui realizado.

Palavras-Chave: *Stakeholders*, Partes Interessadas, Empresas Ligadas em Rede, Meta-Organização, Modelo de Serviços.

Abstract

Currently shifts and changes occur very fast, and these changes in the business world can have a very negative impact if companies are not able to adapt to these new times of change and transformation. And for this adaptation organizations must have agility, dynamic and think in new alternatives in how they understand and scale a business.

This work aims to contribute as a new form of business helping companies adapt to these new times of change, creating a competitive advantage for companies that want to get rid of the traditional business models. And so, the aim of this work is the "Development of a service model in relationships with stakeholders to new business models", in which a bibliographic collection was undertaken where various parameters were identified as fundamental to the creation of the service model.

By collecting the various parameters was possible to design a questionnaire where several of the parameters were identified on the form of questions, with these issues it was verified what kind of relationship and behavior, the companies have to their stakeholder's network, the means of communication used with stakeholders and openness and the ability of companies to integrate collaborative work groups in organizations network structured.

After the development and delivery of questionnaires to respondents, the questionnaires were collected for a thorough examination and discussion of the results. By analyzing the results it was possible to measure several conclusions that would serve as support for the construction of the model.

Through the analysis performed was proceed to the construction of the model with the help of a diagram IDEF0 (Integration Definition for Function Modeling) in order to get a graphical view of it.

At the end of this work are described the various relations obtained as a result of this work and a future vision about the work done here.

Keywords: Stakeholder, Networked Businesses, Meta-Organization, Model of Services.

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Índice	ix
Índice de Figuras	xi
Índice de Tabelas	xii
Lista de Siglas e Acrónimos	xv
1 Introdução	1
1.1 Enquadramento	1
1.2 Objetivos	2
1.3 Metodologia de Investigação	3
1.4 Estrutura do Trabalho	4
2 Estado de Arte	5
2.1 <i>Stakeholder</i>	5
2.1.1 Grupos de <i>Stakeholders</i>	7
2.1.2 A interação entre os <i>stakeholders</i> e a empresa	8
2.1.3 Principais Abordagens para Estabelecer Relações	11
2.1.4 Gestão das relações com os <i>stakeholders</i>	13
2.1.5 Responsabilidade Social Corporativa	17
2.2 Meta – Organizações	18
2.2.1 Recrutamento	19
2.2.2 A Influência dos Membros	21
2.2.3 Decisões de Problemas nas Meta – Organizações	22
2.2.4 Identidade e Fronteiras dos Membros da Meta - Organização	23
2.3 Empresas Ligadas em Rede (Empresas Virtuais)	25
2.3.1 Organização de Estruturas em Rede	27
3 Processos para a Configuração do Modelo	31
3.1 Seleção da Amostra	31
3.2 Variáveis Analisadas	31
3.3 Ferramentas para a recolha e tratamento dos dados	32

3.3.1	Questionário	32
3.3.2	Teste Piloto.....	34
3.3.3	SPSS e Microsoft Office Excel	35
4	Análise e Discussão de Resultados	37
4.1	Sumário.....	37
4.1.1	Identificação das Partes Interessadas (Questão 1).....	38
4.1.2	A Importância dos Meios de Comunicação (Questão 2)	40
4.1.3	Frequência da Comunicação (Questão 3)	47
4.1.4	A Importância da Comunicação (Questão 4).....	49
4.1.5	Grau de Proximidade/Confiança (Questão 5)	50
4.1.6	Departamento Responsável pelas Partes Interessadas (Questão 6) ...	52
4.1.7	Mapa das Partes Interessadas (Questão 7).....	53
4.1.8	Relacionamentos Assentes em Confiança (Questão 8).....	54
4.1.9	Informações Partilhadas de um Modo Claro (Questão 9).....	55
4.1.10	Simultaneamente Gerir Necessidades/Expectativas (Questão 10) ..	55
4.1.11	Formação (Questão 11)	57
4.1.12	Aumento do Desempenho e Satisfação Pessoal (Questão 12)	60
4.1.13	Desenvolvimento de um Novo Serviço/Produto (Questão 13)	61
4.1.14	Acordo de Confidencialidade (Questão 14).....	63
4.1.15	Rede de Empresas de Trabalho Colaborativo (Questão 15).....	64
4.1.16	Atividades Realizadas Através da Internet (Questão 16).....	65
4.2	Síntese.....	67
5	Modelo Proposto	69
6	Conclusão	73
	Referências Bibliográficas	77
	ANEXOS	81
	Anexo A. QUESTIONÁRIO.....	83
	Anexo B. Teste Piloto.....	94

Índice de Figuras

Figura 1 – <i>Stakeholder</i>	7
Figura 2 - Diferentes grupos de <i>Stakeholders</i>	8
Figura 3 - Relações com os <i>stakeholders</i>	9
Figura 4 - Organização em rede.....	28
Figura 5 - Variáveis analisadas.....	32
Figura 6 - IDEF0.....	71

Índice de Tabelas

Tabela 1- Situação Atual (Importância das Partes Interessadas).....	39
Tabela 2 - Situação Ideal (Importância das Partes Interessadas).....	39
Tabela 3 - Situação Atual (Importância dos Meios de Comunicação - Acionistas)	40
Tabela 4 - Situação Ideal (Importância dos Meios de Comunicação - Acionistas).....	41
Tabela 5 - Situação Atual (Importância dos Meios de Comunicação - Clientes).....	41
Tabela 6 - Situação Ideal (Importância dos Meios de Comunicação - Clientes)	42
Tabela 7 - Situação Atual (Importância dos Meios de Comunicação - Fornecedores) ..	42
Tabela 8 - Situação Ideal (Importância dos Meios de Comunicação - Fornecedores) ...	43
Tabela 9 - Situação Atual (Importância dos Meios de Comunicação - Credores)	44
Tabela 10 - Situação Ideal (Importância dos Meios de Comunicação - Credores)	44
Tabela 11 - Situação Atual (Importância dos Meios de Comunicação - Funcionários) ..	45
Tabela 12 - Situação Ideal (Importância dos Meios de Comunicação - Funcionários) ..	46
Tabela 13 - Situação Atual (Importância dos Meios de Comunicação - Público em Geral)	46
Tabela 14 - Situação Ideal (Importância dos Meios de Comunicação - Público em Geral)	47
Tabela 15 - Frequências de comunicação	48
Tabela 16 - Situação Atual (Importância da Comunicação com as Partes Interessadas)	49
Tabela 17 - Situação Ideal (Importância da Comunicação com as Partes Interessadas)	50
Tabela 18 - Situação Atual (Grau de Proximidade/Confiança).....	51
Tabela 19 - Situação Ideal (Grau de Proximidade/Confiança).....	52
Tabela 20 - Situação Atual (Departamento Responsável pelas Partes Interessadas)	52
Tabela 21 - Situação Ideal (Departamento Responsável pelas Partes Interessadas)	53
Tabela 22 - Situação Atual (Mapa das Partes Interessadas).....	53
Tabela 23 - Situação Ideal (Mapa das Partes Interessadas)	54
Tabela 24 - Situação Atual (Relacionamentos Assentes em Confiança)	54
Tabela 25 - Situação Ideal (Relacionamentos Assentes em Confiança)	54
Tabela 26 - Situação Atual (Partilha da Informação de um Modo Claro)	55
Tabela 27 - Situação Ideal (Partilha da Informação de um Modo Claro)	55
Tabela 28 - Situação Atual (Gestão das Necessidades e Expectativas das Partes Interessadas)	56

Tabela 29 - Situação Ideal (Gestão das Necessidades e Expectativas das Partes Interessadas)	56
Tabela 30 - Situação Atual (Ir ao Encontro das Expectativas das Partes Interessadas) ..	57
Tabela 31 - Situação Ideal (Ir ao Encontro das Expectativas das Partes Interessadas) ..	57
Tabela 32 - Situação Atual (Formação para Melhoria das Competências de Trabalho)	58
Tabela 33 - Situação Ideal (Formação para Melhoria das Competências de Trabalho) ..	58
Tabela 34 - Situação Atual (Principais Áreas de Incidência da Formação).....	59
Tabela 35 - Situação Ideal (Principais Áreas de Incidência da Formação).....	59
Tabela 36 - Situação Atual (Áreas Melhoradas pela Formação).....	60
Tabela 37 - Situação Ideal (Áreas Melhoradas pela Formação).....	60
Tabela 38 - Situação Atual (Aumento do Desempenho e Satisfação Pessoal)	61
Tabela 39 - Situação Ideal (Aumento do Desempenho e Satisfação Pessoal)	61
Tabela 40 - Situação Atual (Desenvolvimento de um Novo Produto ou Serviço).....	62
Tabela 41 - Situação Ideal (Desenvolvimento de um Novo Produto ou Serviço).....	63
Tabela 42 - Situação Atual (Necessidade de um Acordo de Confidencialidade).....	63
Tabela 43 - Situação Ideal (Necessidade de um Acordo de Confidencialidade)	64
Tabela 44 - Situação Atual (Partilha do Risco e dos Proveitos).....	64
Tabela 45 - Situação Ideal (Partilha do Risco e dos Proveitos)	65
Tabela 46 - Situação Atual (Partilha e Troca de Recursos)	65
Tabela 47 - Situação Ideal (Partilha e Troca de Recursos)	65
Tabela 48 - Situação Atual (Importância da Internet para Realizar Atividades).....	66
Tabela 49 - Situação Ideal (Importância da Internet para Realizar Atividades)	66

Lista de Siglas e Acrónimos

CSR – *Corporate Social Responsibility*

EURELECTRIC – *The Union of the Electricity Industry*

FIFA – *Fédération Internationale de Football Association*

IATA – *Associação Internacional de Transportes Aéreos*

ICOM – *Input Control Output Mechanism*

IDEF0 – *Integration Definition for Function Modeling*

NATO – *North Atlantic Treaty Organization*

OECD – *Organization for Economic Co-operation and Development*

ONG – *Organização Não Governamental*

ONU – *Organização das Nações Unidas*

SPSS – *Statistical Package for the Social Science*

SRI – *Stanford Research Institute*

UE – *União Europeia*

1 Introdução

Neste capítulo é descrito o enquadramento do trabalho que foi realizado, com principal incidência nas relações com os *stakeholders* em empresas ligadas em rede no âmbito de meta-organizações. São também descritos os objetivos do trabalho de investigação e as metodologias de investigação utilizadas na sua realização. No último ponto deste capítulo é apresentada a estrutura da dissertação.

1.1 Enquadramento

Segundo Freeman (1984), *stakeholder é uma pessoa, grupo ou organização que tem direta ou indiretamente interesse numa determinada empresa ou organização, e que pode afetar ou ser afetada por todo o tipo de ações, decisões, objetivos ou políticas tomadas pela empresa.*” Atualmente, o conceito de *stakeholder* tem cada vez uma maior relevância, uma vez que a sua gestão é determinante na obtenção de um crescimento sustentável e sucesso de uma organização, num mundo cada vez mais competitivo. Para projetos bem-sucedidos, não é suficiente apenas cumprir com os prazos para com o cliente. Os projetos têm que satisfazer as expectativas dos *stakeholders*, sendo primordial a sua identificação, uma vez que todas as decisões importantes durante as fases inicial, de planeamento e de execução do projeto são influenciadas por esses *stakeholders*.

Segundo Lipnack *et al.* (1997), uma equipa virtual é “*Um grupo de pessoas que interagem através de tarefas interdependentes guiadas por um propósito comum, que funciona através do espaço, tempo e fronteiras organizacionais com o reforço das ligações por redes de tecnologias de comunicação*”.

Em virtude da sua importância numa organização moderna, os *stakeholders* necessitam de se adaptar a novas mudanças do ponto de vista organizacional, uma vez que nos dias de hoje as organizações deparam-se com ambientes dinâmicos e tempestuosos que exigem intervenções ágeis e rápidas. Muitas organizações têm reagido a estas mudanças adotando estratégias de descentralização, através da criação de equipas e estruturas distribuídas (DeSanctis *et al.*, 1994); (Drucker, 1988). Estas

estratégias têm sido referidas na literatura em diferentes entidades conceptuais, tais como, virtual, rede e organizações de *clusters*. Através dos avanços tecnológicos nas áreas de comunicação, as organizações têm investido em manter as estruturas distribuídas apoiando a coordenação entre as diferentes entidades que trabalham em locais diferentes, fomentando assim estruturas ligadas em rede.

As empresas evoluíram bastante ao longo do século passado, mas atualmente emerge um novo paradigma derivado da desmaterialização da economia e das organizações, que acelera os processos de evolução e transformação. Mas mais significativo do que a transformação das organizações, é que atualmente assistimos à criação de novos modelos económicos que por consequência originam novos tipos de organizações. Estes novos tipos de organizações são redes de empresas que se combinam em grandes meta-organizações com a finalidade de criar valor, isto é, *clusters* de empresas que colaboram de uma forma muito próxima formando meta-organizações ou um conjunto de empresas altamente integradas formando uma meta-organização. A maioria destas organizações partilha um propósito comum, a procura de um modelo de negócios capaz de criar mais valor do que o tradicional (Beneden et al., 2000).

Com base nestes três conceitos (*stakeholders*, empresas ligadas em rede, meta-organizações) é possível referir que o tema proposto para este trabalho é bastante pertinente, na atual conjuntura de mudança económica e sociocultural das organizações.

1.2 Objetivos

O objetivo principal deste trabalho de investigação é desenvolver um modelo de serviços nas relações com os *stakeholders* no âmbito de meta-organizações para empresas em rede.

Através da elaboração deste trabalho, espera-se que o modelo de serviços criado consiga cativar a integração dos diversos *stakeholders* numa estrutura organizacional ligada em rede no âmbito de uma meta-organização, que se adequa às suas expectativas de negócio, tendo como base os seguintes objetivos específicos:

- Melhorar os meios de comunicação entre e com os *stakeholders*;
- Mediar as situações de conflito entre e com os *stakeholders* no âmbito de uma meta-organização;
- Facilitar a inclusão de um novo *stakeholder* na meta-organização, assim como o abandono de um *stakeholder*;
- Permitir uma maior fluidez e solidez na criação de parcerias e trabalho colaborativo;
- Criar normas de conduta e partilha de informação entre os *stakeholders*.

No sentido de alcançar os objetivos referidos pretende-se identificar quais as ferramentas, processos e mecanismos necessários que auxiliem no desenvolvimento do modelo de serviços capaz de integrar os *stakeholders*, empresas ligadas em rede e meta-organizações.

1.3 Metodologia de Investigação

O desenvolvimento de qualquer trabalho de investigação requer a definição das metodologias de investigação que permitam a prossecução do trabalho de acordo com os objetivos definidos.

No que diz respeito à natureza da investigação, este trabalho pode ser identificado como de carácter exploratório, uma vez que foi baseado numa pesquisa quantitativa, através da elaboração de um inquérito. A investigação de carácter exploratório é usada quando se pretende descobrir o que está a acontecer, procurando novas compreensões e questionando o entendimento existente, e procurar avaliar os fenómenos de um ponto de vista diferente (Tereso, 2010).

Este trabalho identifica-se como exploratório, uma vez que conceitos como meta-organização e empresa virtual ainda são muito recentes e reúnem pouco consenso quando aplicados às empresas nos dias de hoje. Estes conceitos são revolucionários e necessitam de ser compreendidos sob um ponto de vista diferente.

A estratégia utilizada para esta investigação foi a amostragem (*Survey*). A escolha desta estratégia de investigação justifica-se porque foi necessária uma recolha de dados

quantitativos através de um questionário elaborado com base na revisão bibliográfica realizada, facultando uma obtenção de dados padronizada, permitindo assim possíveis comparações entre as diferentes características (Tereso, 2010).

O tratamento dos dados foi realizado através de uma abordagem quantitativa, uma vez que as respostas que se obtiveram através do questionário apresentavam-se num formato numérico, para poderem ser analisadas com recurso a ferramentas estatísticas.

1.4 Estrutura do Trabalho

A estrutura deste trabalho é composta por sete capítulos e dois anexos. No primeiro capítulo é apresentada a descrição da introdução que inclui o enquadramento do trabalho, os objetivos propostos para este trabalho, as metodologias de investigação usadas para a elaboração do trabalho e a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo encontra-se descrito o estado da arte sobre os conceitos adjacentes e relevantes ao tema deste trabalho, nomeadamente, *stakeholders*, meta-organizações e empresas ligadas em rede.

O terceiro capítulo descreve os processos necessários para a configuração do modelo. Os processos descritos são a seleção da amostra, as variáveis analisadas (Situação Atual e Situação Ideal) e as ferramentas para a recolha e tratamento dos dados (Questionário, Teste Piloto, SPSS e Microsoft Office Excel).

A análise e discussão dos resultados constituem o quarto capítulo. Os dados obtidos do inquérito realizado são abordados e discutidos com o propósito de suportar a validação do modelo proposto. Aos questionários é efetuada uma análise estatística através das médias e da análise GAP.

No quinto capítulo é apresentado o modelo proposto. Através do diagrama IDEF0, é construído o modelo que integra as relações com os *stakeholders*, as empresas ligadas em rede e as meta-organizações, através dos inputs, outputs, controlo e mecanismos.

No sexto capítulo são apresentadas as conclusões deste trabalho, propondo-se, com base nos resultados do inquérito e do modelo proposto, um modelo de serviços das relações com os *stakeholders* em empresas em rede no âmbito de meta-organizações.

2 Estado de Arte

Neste capítulo abordam-se os conceitos adjacentes ao tema da dissertação proposto, tais como, *stakeholders* e meta-organizações, interação dos *stakeholders* num ambiente empresarial, relações entre os *stakeholders* e com a empresa, contributo que a gestão das relações com os *stakeholders* proporciona para um bom desempenho empresarial, ambiente e funcionamento de empresas em rede.

2.1 Stakeholder

A palavra *stakeholder* apareceu pela primeira vez na literatura de gestão num memorando interno da *Stanford Research Institute* (SRI), em 1963. O termo foi criado para generalizar a noção de acionista como o único grupo a quem a gestão necessita de ser sensível. Assim, o conceito de *stakeholder* foi inicialmente definido como “aqueles grupos que sem o seu apoio a organização deixaria de existir.” Os acionistas, os funcionários da empresa, os clientes, os fornecedores, os credores e a sociedade foram as entidades inicialmente consideradas como os grupos de apoio necessários para a sobrevivência e o sucesso da empresa. Os investigadores do SRI argumentaram que se a gestão de topo não possuir a sensibilidade necessária para entender as preocupações e necessidades dos *stakeholders*, não são capazes de identificar os objetivos estratégicos e operacionais da organização, que serão alvo de aprovação e do apoio necessário para a sobrevivência da empresa. Outro aspeto a referir, sobre o conceito de *stakeholder*, desenvolvido pelos investigadores do SRI, é a responsabilidade social das organizações empresariais (*Corporate Social Responsibility* – CSR). Um dos principais catalisadores da emancipação da CSR ocorreu durante os anos sessenta e setenta através dos movimentos sociais dos direitos civis, dos movimentos antiguerra, do consumismo, do ambientalismo e dos direitos da mulher, que levaram a repensar o papel das empresas na sociedade. A CSR alargou o âmbito do conceito de *stakeholder* a grupos considerados como tendo relações adversas para com a empresa, o que diminuiu a importância de satisfazer os executivos e proprietários das empresas e comparativamente se atribuiu uma maior importância ao público, à comunidade e aos funcionários.

“Durante muito tempo, assumiu-se que os pontos de vista e iniciativas dos stakeholders poderiam ser tratados como externalidades para o planejamento estratégico e processo de gestão: como dados para ajudar a formar as decisões de gestão, ou como restrições legais e sociais para limitá-las. Temos sido relutantes, apesar de admitir a ideia de que alguns desses stakeholders externos procurem ganhar participação ativa com a administração para tomar decisões. A mudança hoje em dia caminha no sentido da influência dos stakeholders para a participação dos stakeholders.” (Dill, 1975).

Rhenman (1968) propôs uma nova definição de *stakeholder*, através do seu trabalho sobre democracia industrial, tendo argumentado o seguinte: *“Estaremos a usar o termo stakeholders a indivíduos ou grupos que dependem da empresa para a realização dos seus objetivos pessoais e sobre os quais a empresa é dependente. Nesse sentido os funcionários, os proprietários, os clientes, os fornecedores, assim como muitos outros grupos podem ser considerados como stakeholders na empresa.”* Embora semelhante ao conceito SRI a definição apresentada por Rhenman (1968) foi menos ampla, uma vez que apesar de inclui qualquer grupo que possua exigências sobre a empresa e sobre os quais a empresa tem interesse, não refere tratar-se de qualquer grupo, cujo apoio é vital para a sobrevivência da empresa.

Pfeffer *et al.* (1978) realizaram uma revisão da literatura e construíram um modelo de interação organização-ambiente. Este modelo depende de uma análise dos recursos da organização e da relação de dependência da organização sobre os precursores ambientais para fornecer os recursos. Apesar destes autores não definirem explicitamente o termo *stakeholders*, referem o seguinte: *“A nossa posição é que as organizações sobrevivem na medida em que são eficazes. A sua eficácia deriva da gestão da procura, particularmente da procura de grupos de interesse sobre o qual as organizações dependem de recursos e apoio.”*

Das diferentes teorias e perspetivas apresentadas sobre o conceito de *stakeholder* a definição de Freeman (1984) é a que reúne maior consenso na literatura. Segundo este autor, *“stakeholder é uma pessoa, grupo ou organização que tem direta ou indiretamente interesse numa determinada empresa ou organização, e que pode afetar ou ser afetada por todo o tipo de ações, decisões, objetivos ou políticas tomadas pela empresa.”*

A Figura 1 apresenta a interpretação de Freeman (1984) sobre o conceito de *stakeholder*. O autor desenvolve um mapa que inclui as partes interessadas que afetam ou podem ser afetadas na realização de um objetivo da empresa, e em que cada uma dessas partes interessadas possui um papel vital no sucesso de uma empresa. A imagem é apresentada de uma forma muito simplista, uma vez que alguns grupos identificados podem ser divididos em subgrupos, de modo a proporcionarem indicadores mais objetivos sobre esses grupos.

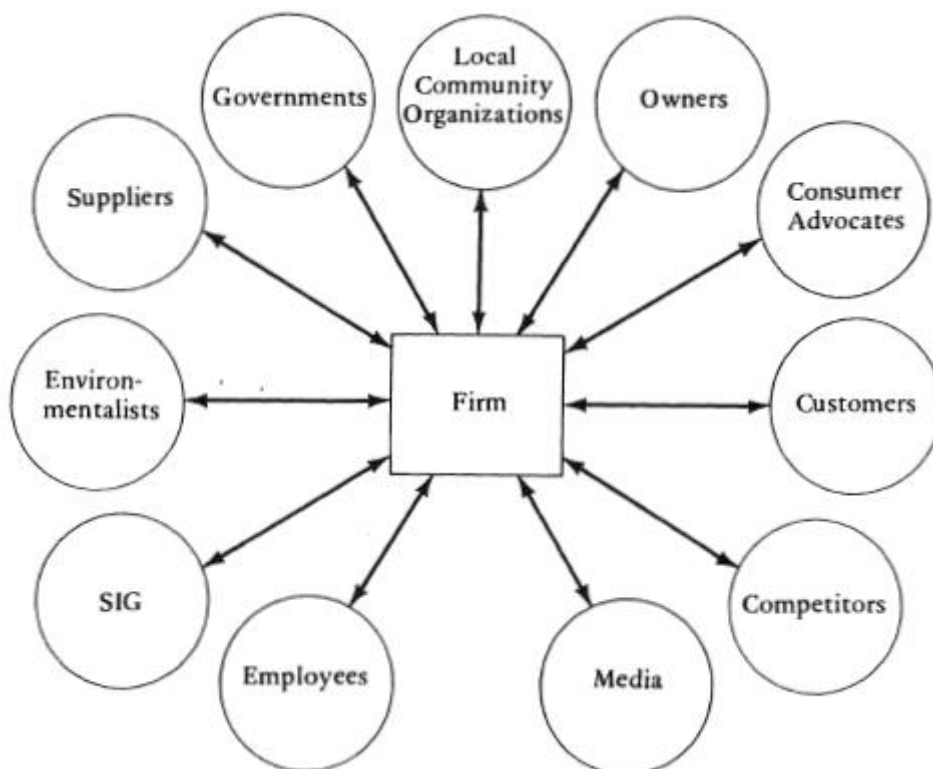


Figura 1 – Stakeholder (Freeman, 1984)

Contudo, a definição do conceito de *stakeholder* foi alvo de sucessivas interpretações críticas ao longo do tempo. Freeman (2004), citado por Fontaine et al., 2006, apresentou uma redefinição de *stakeholder* “aqueles grupos que são vitais para a sobrevivência e sucesso da corporação”.

2.1.1 Grupos de Stakeholders

O conceito de *stakeholder* no meio empresarial é dividido em dois grupos, em função da existência ou não de uma ligação económica com a empresa. Assim, os grupos dividem-se em grupos de *stakeholders* primários e secundários. Os grupos primários são os que de algum modo apresentam uma ligação económica com a

empresa e os secundários aqueles que não apresentam uma ligação económica com a empresa. Os *stakeholders* primários geralmente incluem-se as partes internas à empresa, que de modo direto se encontram ligadas economicamente à empresa. (e.g.: acionistas, clientes, fornecedores, credores e funcionários). Os *stakeholders* secundários geralmente incluem as partes externas à empresa, que apesar de não se encontrarem economicamente ligadas às empresas afetam ou podem ser afetadas pelas decisões tomadas pela empresa. (e.g.: público em geral, comunidades, grupos ativistas, media e grupos de apoio financeiro).

Na Figura 2 encontra-se uma representação gráfica dos grupos primários e secundários de *stakeholders*.

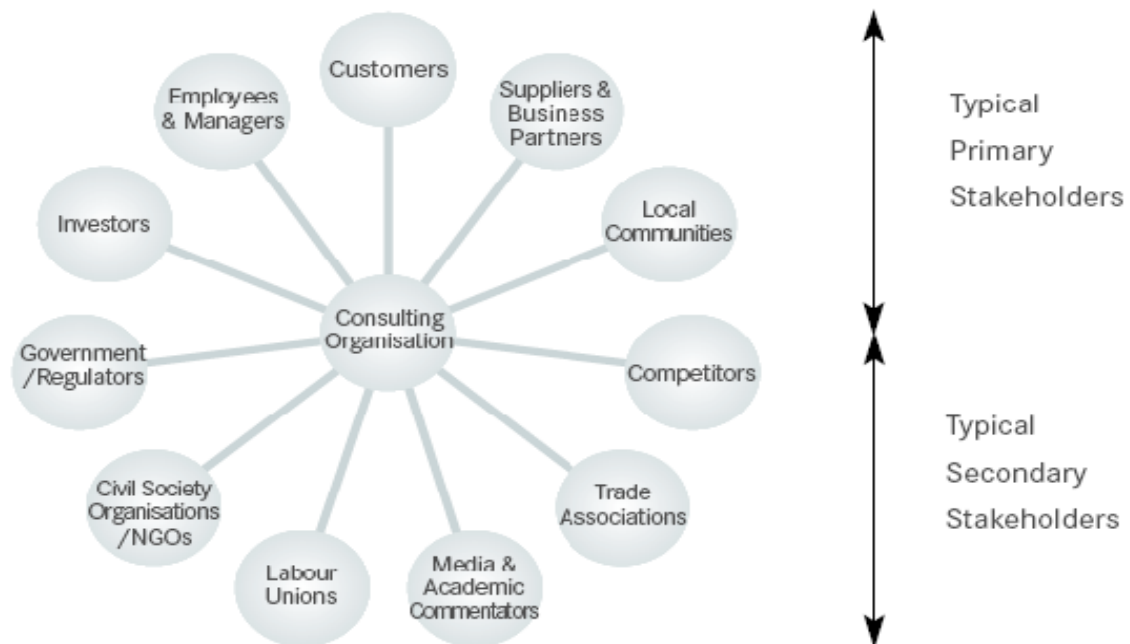


Figura 2 - Diferentes grupos de *Stakeholders* (Partridge *et al.*, 2005)

2.1.2 A interação entre os *stakeholders* e a empresa

Nos últimos anos, de acordo com as diversas abordagens ao conceito de *stakeholder*, existe o consenso de que para o sucesso das empresas é essencial criar relações de valor a longo prazo com os *stakeholders*. Este é um processo que se concentra no desenvolvimento de um relacionamento de longo prazo, ao invés de se focar no lucro imediato. Isto não significa que o lucro e a sobrevivência económica não

sejam importantes. Apenas salienta o facto das empresas necessitarem de se envolver frequentemente com uma variedade de *stakeholders*, dos quais dependem significativamente (Andriof *et al.*, 2002). Isto implica um aumento do interesse por parte dos gestores em tentarem compreender as relações da empresa com os *stakeholders*. As relações dos *stakeholders* assumem um plano que consiste em relações mutuamente interativas que estabelecem uma resposta num verdadeiro contexto de negócios modernos, com a capacidade de criar a base para a transparência e responsabilização inerente aos negócios realizados pela empresa. Embora o diálogo seja a ferramenta, o acordo e o consenso são mais frequentemente contemplados como a solução para servir de base a decisões e ações, ou seja, para continuar a colaboração entre a empresa e os *stakeholders*. Johnson-Cramer *et al.* (2003) refere que a essência do diálogo com os *stakeholders* é a cocriação de uma compreensão comum por parte da empresa e dos *stakeholders*. Atualmente, a participação e o diálogo tornaram-se num elemento natural de autoapresentação das empresas para com os *stakeholders*, sejam eles internos ou externos. (Morsing *et al.*, 2006).

Na Figura 3 pode visualizar-se os diversos tipos de interações que ocorrem entre os *stakeholders* e a empresa.

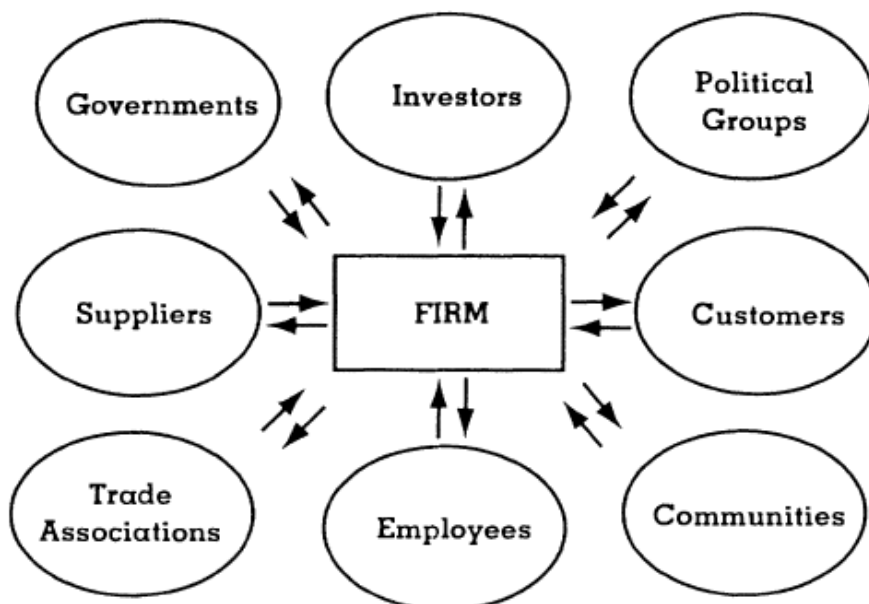


Figura 3 - Relações com os *stakeholders* (Freeman, 1984)

Uma empresa de sucesso é aquela que consegue operar em consonância com as necessidades e ambições dos seus *stakeholders*. A preocupação com a imagem da empresa e seu desempenho muitas vezes exigem o reconhecimento de interesses mais amplos. As empresas reconhecem que uma parte significativa do seu valor de mercado encontra-se nos bens intangíveis. A reputação é um dos principais agentes dos bens intangíveis. Isto significa que a confiança torna-se indispensável à reputação de uma empresa e é a base para as relações entre a empresa e seus *stakeholders*.

As empresas apenas sobrevivem no longo prazo através da criação de relações enraizadas na integridade e confiança. A transparência ou abertura é uma condição para a construção da confiança. Nos últimos anos, as grandes empresas promovem diálogos com os seus *stakeholders* e a comunicação social, de modo a obter informações e diferentes pontos de vista sobre os seus negócios. Este diálogo, quando devidamente conseguido e orientado, proporcionará um importante contributo para um bom desenvolvimento sustentável da empresa. Um bom meio de comunicação com os *stakeholders* é essencial para a construção de relacionamentos profícuos, fortes e seguros (Rushton, 2001). Devido ao número e à diversidade de *stakeholders*, as empresas geralmente começam por definir grupos de *stakeholders* com os quais pretendem interagir. Contudo, as relações com os diferentes grupos de *stakeholders* encontram-se em constante mutação, não sendo imutáveis ou estáticas. O planeamento dos mapas de *stakeholders* consoante o tipo de problema, assunto ou negócio que a empresa tenha pode variar e inesperadamente novos grupos de *stakeholders* podem surgir, uma vez que um indivíduo ou a empresa em si pode ter vários relacionamentos com outros *stakeholders*, assim como inter-relações com outros *stakeholders*. Além disso, num mundo cada vez mais baseado em redes digitais e conseqüente conectividade, as alianças ou grupos entre os diversos *stakeholders* podem aumentar, mudar ou rapidamente acabar. É por isso que muitos líderes das empresas se concentram mais no desenvolvimento da mentalidade necessária e nas capacidades organizacionais necessárias para a construção de relações de confiança com os *stakeholders* do que no mapeamento e criação de relações com grupos estáticos ou de prioridades a partir da perspectiva da empresa (Partridge *et al.*, 2005).

2.1.3 Principais Abordagens para Estabelecer Relações

A participação dos *stakeholders* cada vez menos é realizada através de relações construídas em torno de uma comunicação unidirecional, porque á medida que as empresas vão ganhando experiência a comunicação passa para um modo multidirecional ou seja através do diálogo e parcerias de trabalho. Cada canal de comunicação estabelecido entre as partes representa um maior esforço em ambos os lados em termos de tempo e dinheiro, risco, cooperação e reputação; escolhendo uma abordagem para a interação não se trata apenas de uma questão técnica de análise de grupos vs. Relações públicas mas sim sobre a compreensão dos agentes, riscos e oportunidades associados a um problema e as necessidades e desejos da sociedade e dos *stakeholders* em relação a um determinado assunto.

Abaixo descreve-se os diferentes tipos de abordagens:

Comunicação: A comunicação com os *stakeholders* é algo que praticamente todas as empresas realizam com o intuito de fornecer informações sobre si mesma, sobre os seus produtos, planos e pontos de vista para aqueles que querem conhecer e aqueles a quem querem influenciar. A comunicação corporativa interna visa tentar explicar a política e os princípios para com os seus funcionários. As comunicações externas pretendem convencer os *stakeholders* a se tornarem participantes ativos nos diálogos e nas parcerias; de modo a tornar a participação dos *stakeholders* mais eficaz a informação fornecida precisa ser assente em valores de honestidade e transparência, divulgada de uma forma precisa e em tempo oportuno, uma vez que hoje em dia os *stakeholders* são rápidos a identificar esforços na tentativa da empresa fornecer informação superficial ou falhas significativas no desempenho da informação (Partridge *et al.*, 2005).

Exemplos de comunicação: Partilha de informação, fornecimento de treino aos funcionários, boletins e cartas dos projetos realizados pela empresa dirigidos a grupos alvo, relatórios da empresa, boletins internos e externos, páginas na internet, briefings técnicos, discursos, conferências, apresentações, folhetos, vídeos, reuniões na câmara, digressões, comunicados de imprensa, conferências de imprensa, divulgação nos meios de comunicação social.

Consulta: É um processo de recolha de informação ou aconselhamento dos *stakeholders* o que implica fornecer uma posição aos *stakeholders* que os permite alterar planos, tomar decisões ou orientações estabelecidas. A consulta pode ser formal ou informal, deixando as decisões finais para a empresa apesar de os *stakeholders* poderem influenciar o resultado final de variadas maneiras. É importante fornecer feedback aos *stakeholders* para poderem sentir que são ouvidos e levados a sério nas decisões da empresa (Partridge *et al.*, 2005).

Exemplos de consulta: Questionários, grupos alvos, avaliações no local de trabalho, reuniões consultivas, fóruns consultivos para os *stakeholders*, *online* feedback e fóruns de discussão.

Diálogo: O diálogo envolve troca de pontos de vista e opiniões, ao contrário da consulta o diálogo visa explorar diferentes perspetivas, necessidades e alternativas tendo em vista a realização de um entendimento mútuo assente numa base de confiança e cooperação sobre uma determinada questão estratégica. O diálogo difere da consulta em dois aspetos, em primeiro a consulta é dirigida pela empresa apesar de que os parâmetros do diálogo e decisões resultantes, geralmente são estabelecidos pela organização inicial em que os *stakeholders* podem influenciar de uma forma mais precisa os resultados; em segundo e como resultado obtido a consulta tende a ser unidirecional, ou seja o fluxo de opiniões tem um só sentido (dos *stakeholders* para a empresa). Esta abordagem também permite oferecer uma oportunidade às empresas que lhes permita contextualizar, ultrapassar obstáculos e compromissos com que se venham a deparar em tentativa de satisfazer as múltiplas expectativas que os *stakeholders* possam vir a criar, e também permite aos *stakeholders* a oportunidade de exporem á empresa dados e formas de como satisfazer essas expectativas. Um bom diálogo exige uma atitude imparcial, um compromisso em ouvir as diversas perspetivas e um consenso de que um bom entendimento é o necessário para atingir uma situação em que ambos os lados saem a ganhar. Para se obter a cumplicidade necessária para um bom diálogo tanto a empresa como os *stakeholders* devem estar dispostos a investir tempo

considerável na sua construção. Por fim os participantes do diálogo deverão trazer a mentalidade, cultura e capacidades certas para a interação (Partridge et al., 2005).

Exemplos de diálogo: Fóruns multi-*stakeholders*, painéis consultivos, seminários de liderança, interação virtual em intranets e internet.

Parcerias: Parcerias no âmbito de cariz social corporativo são definidas como “pessoas e organizações de alguma combinação de negócios públicos ou circunscrições civis que se empenham em objetivos sociais comuns através da combinação dos seus recursos e competências”. Considerando que o diálogo tem como objetivo melhorar a compreensão e explorar as opções, as parcerias procuram combinar competências e recursos que permitam transformar os objetivos em ações. As parcerias entre empresas e *stakeholders* podem ser bilaterais, entre uma empresa e uma Organização Não Governamental (ONG) específica, multilaterais (envolvendo a empresa, governo local e grupos comunitários) ou internacionais (abrangendo empresas, associações comerciais, ONG ambientais e sociais, organizações profissionais, organizações intergovernamentais e outros). As parcerias são constituídas por organizações que envolvem diferentes interesses, motivações e infraestruturas. Geralmente as parcerias não são assentes sobre valores partilhados comuns, cultura ou interesses entre os participantes, mas estes devem ser concebidos e negociados para corresponder às necessidades e expectativas individuais de cada parceiro de um modo que garanta o envolvimento necessário para atingir os objetivos da parceria (Partridge *et al.*, 2005).

Exemplos de parcerias: Projetos locais de desenvolvimento sustentável, iniciativas multi-*stakeholders* e alianças.

2.1.4 Gestão das relações com os *stakeholders*

As relações efetivas, criadas ao longo de toda a rede de *stakeholders* da empresa são essenciais para o sucesso dos negócios em que a empresa se encontra envolvida assim como para a sobrevivência da mesma (Post *et al.*, 2002). Estas relações necessitam ser geridas de um modo que consiga ir de encontro às expectativas tanto da

empresa como dos *stakeholders*. O propósito da gestão das relações com os *stakeholders* foi a criação de métodos para gerir os diferentes grupos e relações que resultaram de uma forma estratégica. Freeman (1984) pensa que a ideia de *stakeholder*, a gestão das partes interessadas ou uma abordagem dos *stakeholders* á gestão estratégica, indica que os gestores devem formular e implementar processos que satisfazem somente aqueles grupos que têm uma parte no negócio. A maior dificuldade neste processo é o de gerir e integrar as relações e os interesses dos clientes, fornecedores, empregados, acionistas, comunidades e outros grupos de modo a que se consiga alcançar a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo da empresa. Freeman desenvolveu duas definições de *stakeholder*:

- “*Stakeholder é uma pessoa, grupo ou organização que tem direta ou indiretamente interesse numa determinada empresa ou organização, e que pode afetar ou ser afetada por todo o tipo de ações, decisões, objetivos ou políticas tomadas pela empresa.*” (Freeman, 1984)
- “*Aqueles grupos que são vitais, para a sobrevivência e sucesso da corporação.*” (Freeman, 2004)

Estas definições têm como finalidade ajudar a obter uma melhor gestão dos *stakeholders* da organização, ou seja se aplicar-se estas definições obtém-se uma pergunta: “quem são essas pessoas ou grupos que podem afetar ou ser afetados pelos objetivos da organização?”, e com esta pergunta a resposta passa pela criação de um mapa das partes interessadas que inclui uma lista detalhada dos grupos específicos relacionados com cada categoria de *stakeholders* e uma lista correspondente de interesses dos mesmos. Ou seja para Freeman a empresa ocupa uma posição central com acesso direto a todos os *stakeholders*. Freeman sugere que cada organização deve distinguir os *stakeholders* importantes e os menos importantes, uma vez que para ele as empresas têm que limitar o número de *stakeholders* delegando menos esforços para com os *stakeholders* menos importantes. De modo a facilitar o mapeamento dos *stakeholders* Freeman sugere um grupo de questões que permite identificar, caracterizar e atribuir a importância que cada *stakeholder* tem para com a empresa:

- Quem são os atuais e os potenciais *stakeholders*?
- Quais são os seus interesses/direitos?
- De que modo é que cada *stakeholder* nos afeta?
- De que modo é que nós afetamos cada *stakeholder*?

- Que suposição é que a nossa atual estratégia faz sobre cada um dos *stakeholders* mais importantes?
- Quais são as variáveis ambientais que nos afetam e aos nossos *stakeholders*?
- De que modo é que medimos cada uma dessas variáveis e o seu impacto?
- De que modo é que continuaremos a agradar os nossos *stakeholders*?

De modo a encontrar a melhor estratégia para cada grupo de *stakeholders* Freeman sugere que se observe e analise possíveis movimentações e comportamentos que levem a que diferentes grupos das partes interessadas possam criar alianças entre si. O comportamento das diferentes partes interessadas pode ser caracterizado através do estudo das ações passadas dos mesmos, para tal é necessário observar os seus comportamentos atuais, os seus potenciais de criar alianças assim como as possíveis ameaças competitivas entre eles e para com a organização. As alianças entre as partes interessadas podem se desenvolver se os diferentes grupos das partes interessadas possuírem interesses comuns ou questões comuns ligadas aos diferentes objetivos ou ações da organização. Com isto a formação destas alianças originam grupos de partes interessadas com maior poder de influência e decisão que tem que ser mais levados em atenção por parte da gestão. Os gestores das organizações de modo a conseguirem antever possíveis coligações que possam levar a mudanças nas estratégias e questões das diferentes partes interessadas relativamente á organização devem analisar o meio ambiente em que tanto as partes interessadas assim como a própria organização se inserem, a análise passa por exemplo pela observação de ações semelhantes, interesses, posições perante determinado objetivo assim como outros aspetos relevantes que possam antever possíveis afeições que possam levar a possíveis alianças. Esta análise permite assim um mapa das partes interessadas da empresa mais tangível, onde permite que o gestor construa uma explicação lógica que lhe permita responder porque determinados grupos de partes interessadas agem de determinado modo, obtendo assim uma melhor gestão de todas as partes interessadas. Através da criação deste mapa das partes interessadas a delineação da estratégia ótima para cada parte interessada torna-se possível. E em que Freeman para determinar a melhor estratégia considerou duas variáveis sendo elas: o poder relativo das partes interessadas e o seu potencial para cooperar ou ameaçar a estratégia da empresa. Através das duas variáveis identificadas por Freeman o trabalho de Savage *et al.* (1991), forneceu orientações sobre como medir essas duas variáveis e em que o poder da ameaça é determinado pela dependência de

recursos, a capacidade das partes interessadas formarem alianças e através da relevância da ameaça a uma questão em particular; e a capacidade de cooperação é medida através da capacidade das partes interessadas em expandir a sua dependência para com a organização, ou seja quanto maior for a dependência maior é a vontade de cooperar. Como resultado deste trabalho Savage *et al.* (1991) conseguiu identificar quatro tipos de partes interessadas:

- “Supportive”: Este tipo possui um potencial de cooperação alto e uma baixa ameaça competitiva. Considerado como o tipo ideal inclui o conselho de administração, gerentes, funcionários, fornecedores, prestadores de serviços e organizações sem fins lucrativos.
- “Marginal”: Este tipo possui um baixo potencial de cooperação assim como uma baixa ameaça competitiva. Este tipo inclui grupos de interesse para os consumidores e associações profissionais para os funcionários e acionistas.
- “Non-Supportive”: Este tipo possui um baixo potencial de cooperação e um alto grau de ameaça competitiva. Inclui concorrência, sindicatos, media e o governo.
- “Mixed-Blessing”: Este tipo possui um alto potencial de cooperação assim como um alto grau de ameaça competitiva. Este grupo inclui clientes e organizações com produtos e serviços complementares á empresa.

Através do trabalho realizado por Savage *et al.* (1991) em que ele identifica e caracteriza quatro tipos de *stakeholders* quanto á sua capacidade de cooperação assim como a sua ameaça competitiva, Freeman formula quatro tipos de estratégias para lidar com os diferentes grupos das partes interessadas:

- “*Offensive Strategy*”: Este tipo de estratégia deve ser adotado quando o grupo é um grupo “*Supportive*”. Esta estratégia visa tentar mudar os objetivos e perceções das partes interessadas.
- “*Defensive Strategy*”: Esta estratégia deve ser adotada quando um grupo é “*Non-Supportive*”. Em que o objetivo é prevenir a ameaça competitiva por parte destes grupos de partes interessadas, ou seja isto significa reforçar as suas crenças e ideais atuais sobre a organização, manter os programas e métodos de integração existentes das partes interessadas ou permitir às partes interessadas dirigir os processos de integração das mesmas.

- “*Swing Strategy*”: Esta estratégia deve ser adotada quando um grupo é “*Mixed-Blessing*”. Nesta estratégia a empresa terá que tomar decisões assim como, mudar as regras, criar um fórum de decisão assim como repensar os processos de transação.
- “*Hold Strategy*”: Esta estratégia deve ser adotada quando um grupo é “*Marginal*”, em que a empresa deverá manter a sua posição atual e manter o atual programa estratégico.

2.1.5 Responsabilidade Social Corporativa

O método que as empresas integram e envolvem os funcionários, acionistas, fornecedores, clientes, governos, organizações não-governamentais, organizações internacionais e outros grupos de partes interessadas é geralmente um aspeto fundamental quando se fala sobre o conceito de Responsabilidade Social Corporativa (CSR). Entre o grande número de artigos dedicados á CSR nomeadamente nos Estados Unidos é possível identificar três correntes distintas sendo elas: “Ética Empresarial”, “Sociedade e a Empresa” e “Gestão da Questão Social”.

A teoria da “Ética Empresarial” afirma a existência de uma responsabilidade moral das empresas para com a sociedade e as gerações futuras e em que a empresa possui por natureza um estado de agente moral capaz de distinguir o bem e o mal, tendo assim o dever moral de agir de forma socialmente responsável. Apesar de algumas falhas esta abordagem resultou num importante movimento em torno da “Ética do Negócio” e num discurso que por muitas vezes confunde o “bem e o útil”, sendo assim é possível observar um aumento de cenários éticos sobre investimentos éticos em que estes simplesmente se aproveitam da ética para fins económicos.

A teoria da “Sociedade e a Empresa” considera não existir algum tipo de barreira ou divisão entre a empresa e a sociedade, ambos encontram-se em constante interação formando-se mutuamente por meio das suas inúmeras interações, a empresa mantém com a sociedade relações que não são exclusivamente sociais e com isto resulta uma espécie de contrato social autorizando um controlo social por parte da sociedade com a possibilidade de punir uma empresa que cometa alguma infração socialmente não aceite. Assim os defensores desta teoria afirmam que os contractos de cooperação, que

criam os laços de confiança entre a empresa e as suas partes interessadas, fornecem uma vantagem competitiva para a empresa.

A teoria da “Gestão da Questão Social” propõe ferramentas para os administradores melhorarem a performance das suas empresas, tendo em conta as diversas expectativas expressas por diversos atores da sociedade; propõe também uma simplificação dos processos de gestão e por fim a teoria da “Gestão da Questão Social” afirma que as expectativas das partes interessadas encontram-se integradas nos métodos estratégicos das empresas.

2.2 Meta – Organizações

A maioria dos estudos e artigos sobre as organizações assumem diretamente ou indiretamente que os membros das organizações são entidades individuais. No entanto um grande e crescente número de organizações são denominados de meta – organizações em que os membros que as constituem são outras organizações. Assim sendo para além das organizações de afiliação individual existem muitas outras cujos seus membros não são entidades individuais mas sim outras organizações, tais como: Organização das Nações Unidas (ONU), União Europeia (UE), Federação Internacional de Futebol (FIFA), Associação Internacional de Transportes Aéreos (IATA) assim como muitas outras menos conhecidas tais como: Comissão Europeia, Federação das Associações e Indústria Farmacêutica, Associação dos Operadores Nucleares entre outros. Assim como as organizações tradicionais de entidades individuais podem se estruturar de variadas formas, as organizações de organizações (meta – organizações) também o podem (Ahrne G. , 1994); (Polanyi, 1968); (Sjöstrand, 1985), em que uma organização pode ser só uma empresa, uma corporação, uma combinação consistindo em várias subsidiárias, um estado federativo composto por estados menores ou uma associação. Em que os membros que constituem estas associações podem ser empresas, estados ou outras associações (Ahrne *et al.*, 2005).

2.2.1 Recrutamento

A maioria das organizações á exceção de estados e famílias, só pode recrutar e manter indivíduos por livre escolha dos mesmos, uma vez que as organizações são dependentes das decisões de indivíduos ou organizações para estes se tornarem e manterem-se membros (Ahrne, 1994). Partindo desta afirmação pode-se dizer que a decisão dos indivíduos de se tornarem membros é influenciada pelos incentivos oferecidos pela organização assim como as contribuições que por sua vez os indivíduos terão para com a organização (March *et al.*, 1958), em que por sua vez os incentivos poderão não estar relacionados com a finalidade principal e os objetivos da organização. Na maior parte dos casos os funcionários não estão interessados em qual ou quais os produtos que são produzidos pela empresa mas sim nos salários que a empresa lhes paga em função das suas contribuições para a produção (March *et al.*, 1958), o que potencia pela parte dos funcionários uma indiferença para com as atividades principais da empresa (Barnard, 1938). Já nas associações ou meta – organizações a indiferença por parte dos seus membros para com os objetivos das atividades principais é raro, sendo mais frequente que os incentivos dos membros e a sua decisão de participarem estejam diretamente relacionados com o propósito das principais atividades da organização (Knoke, 1986); (Knoke, 1988). As maiorias das pessoas quando se tornam membros de uma união, sindicato, ou de uma associação comercial industrial, fazem-no porque vão receber um benefício económico direto, mas sim porque partilham e identificam-se com o propósito e interesse dessas organizações assim como pelo valor das atividades desenvolvidas e pelos resultados alcançados. Um incentivo de integrar uma meta – organização passa pela facilidade de criar projetos de cooperação com outros membros usando para tal os instrumentos e ferramentas de uma organização formal, em que este incentivo por exemplo num clube desportivo é muito comum para este integrar uma associação desportiva em que o objetivo dessa meta – organização é interno á organização. Outro aspeto que os membros que integram ou procuram integrar numa meta – organização passa por obter influência externa, em que por exemplo uma meta – organização como a *North Atlantic Treaty Organization* (NATO) em que consegue recrutar membros porque organizam ações coletivas entre os seus membros contra inimigos externos, e isto só é possível uma vez que uma meta – organização desta dimensão possui uma capacidade fenomenal de concentração de recursos em que só beneficia os seus membros. Uma meta – organização também possuem outro tipo de ferramentas que podem agradar e interessar aos seus membros tais como a sua

capacidade de pressão ou seja de criar *lobbies* e a capacidade de conduzir campanhas de relações públicas, como as organizações de comércio costumam fazer. Este tipo de ferramentas por vezes consegue para os seus membros proteção de intervenções externas criando alianças militares ou associações comerciais, em que por exemplo poderia ajudar contra um ataque militar ou uma legislação estadual prospectivamente. Outro aspeto importante de referir sobre a capacidade de uma meta – organização recrutar membros passa pelo *status* social, em que uma meta – organização com um status social considerável torna-se apetecível para novos membros a incluírem, uma vez que depois de a integrarem eles também passam a usufruir desse mesmo status social. Numa meta – organização a decisão dos seus membros participarem depende também da participação esperada dos seus membros para com a meta – organização, este aspeto raramente se torna num problema para os membros da mesma pelo menos em comparação com as organizações baseadas em entidades individuais. Como já foi referido anteriormente os membros de uma meta – organização possuem acesso a um conjunto de recursos relativamente amplos, o que implica numa fase inicial de associação a uma meta – organização um esforço relativamente pequeno da aplicação dos recursos dos seus membros nas principais atividades da meta – organização (Van Waarden, 1992). As taxas de afiliação para pertencerem a uma meta – organização são muitas vezes pequenas quando comparadas com os recursos dos próprios membros, tomando a UE como exemplo, uma meta – organização que parece possuir controlo sobre uma ampla gama de recursos em valores absolutos, mas cujo volume de negócios é inferior em 1.5% comparando com os membros que a constituem. O custo que envolve a participação dos membros de uma meta – organização em ações conjuntas é muitas vezes mais baixo do que ações conjuntas realizadas pelos mesmos membros fora da meta – organização. O maior sacrifício que se pode apontar a um membro quando se integra numa meta – organização é muitas vezes a redução de autonomia que a adesão envolve. Por outra perspetiva os custos e benefícios de adesão não são necessariamente um dado a que os membros têm que se adaptar, por sua vez os membros de meta – organizações podem esperar possuir uma influência considerável sobre tais fatores, uma vez que normalmente as meta – organizações são constituídas por poucos membros e em que não existe ordem hierárquica ou seja todos os membros encontram-se no mesmo patamar tornando assim mais fácil a decisão de participar, pois os benefícios e custos podem ser ajustados aos membros individualmente, ou pelo menos pode esperar ter uma palavra a dizer nas decisões de risco que podem levar a deteriorações.

2.2.2 A Influência dos Membros

A identidade de uma meta – organização é dependente da identidade dos seus membros, ou seja uma meta – organização é definida pelos seus membros para uma dimensão muito maior do que uma organização tradicional baseada no indivíduo. Atualmente a UE é constituída por 27 países, se por algum motivo num futuro próximo a UE acrescentasse ou removesse alguns dos seus membros a identidade da meta – organização iria se alterar, ou seja, por vezes os membros de uma meta – organização são mais conhecidos e reconhecidos do que a própria meta – organização, e em que algumas meta – organizações quando se querem dar a conhecer elas o fazem por referência aos seus membros, caso esses membros sejam organizações conhecidas e que possuam uma reputação e *status* social bastante elevados. Sendo assim pode-se aferir que as meta – organizações são compostas por organizações importantes que por sua vez ajudam no recrutamento de outras organizações, mas por vezes existem organizações importantes em que o que provavelmente menos lhes interessa será ingressar numa meta – organização, uma vez que estas organizações possuem uma elevada capacidade de ação e um elevado nível de *status* entre outros fazendo com que seja mais provável que uma organização deste tipo necessite menos de se incluir numa meta – organização do que organizações mais pequenas. Fazendo com que a dependência de uma meta – organização sobre membros específicos faça com que a criação e manutenção de uma meta – organização seja mais difícil. Uma estratégia comum para tentar diminuir ou anular a dependência de uma meta – organização sobre algumas organizações pertencentes á mesma passa por tentar criar uma meta – organização constituída por um grupo restrito de membros em que os membros recrutados são definidos de modo a todos se manterem equiparáveis em termos de números e performances, outra abordagem que poderia ser efetuada passa pela criação de uma meta - meta – organização, ou seja uma meta – organização constituída por outras meta – organizações que por sua vez estas são constituídas por organizações. Por exemplo, num determinado país associações industriais e comerciais de diversos sectores da indústria se unem para formar uma organização industrial ou comercial comum a toda a atividade nacional dos diversos sectores da indústria; ou tomando um exemplo mais específico em que os produtores de energia elétrica de diversos países europeus pertencem á *The Union of the Electricity Industry* (EURELECTRIC) de modo a criarem assim uma meta – organização ou neste caso uma meta – meta – organização mais forte (Ahrne *et al.*, 2005).

2.2.3 Decisões de Problemas nas Meta – Organizações

Embora alguns membros de uma meta – organização possam ser considerados em muitos aspetos como sendo mais fortes e possuírem um status mais elevado que a própria meta – organização, isso não implica que esses membros tenham algum destaque, benefício especial dentro da meta – organização ou que possa agir de uma determinada forma que não respeite as normas e regras definidas pela meta – organização. A necessidade da implementação de normas e regras na conduta de um membro de uma meta – organização advém do facto de uma meta – organização não adotar o uso da autoridade hierárquica tornando assim as suas decisões obrigatórias. Mas este facto não implica que a meta – organização não possa utilizar outras ferramentas de controlo tais como, o direito de monitorizar as operações dos seus membros, podendo inclusive identificar e relatar aos outros membros da meta – organização que um dos seus membros não segue uma norma ou uma regra da meta – organização. Caso este exemplo acima referido se comprove a meta – organização pode também utilizar sanções para com esse membro que se encontra em incumprimento de uma norma ou regra. A UE por exemplo desenvolveu métodos e rotinas com o fim de controlar os seus membros observando se eles se encontram em incumprimento de alguma regra ou norma implementada pela UE, uma das técnicas usadas para esse controlo são as opiniões dos pares, em que os membros são encorajados a controlarem-se e a monitorizarem-se uns aos outros, esta técnica em muitas meta – organizações foi um caso de sucesso no que diz respeito á aceitação e cumprimento das normas e regras impostas (Jacobsson, 2006). Tal facto tem sido nomeado de “nomear e envergonhar”, (“naming and shaming”) (Héritier, 2003). Este tipo de técnicas são necessárias para uma meta – organização uma vez que devido á falta de hierarquia de liderança dentro de uma meta – organização esta tem dificuldade um atribuir uma sanção a um determinado membro, em vez disso uma meta – organização prefere reconhecer e atribuir prémios aos membros que possuam um comportamento excecional para com as regras e normas de uma meta – organização. Por vezes algumas meta – organizações constroem um grande departamento dentro da meta – organização contratando especialistas a fim de criar normas, regras e executar decisões (Barnett *et al.*, 2004), em que este departamento pode ganhar um poder substancial sobre os membros da meta – organização podendo assim pressioná-los para uma adaptação ao propósito da meta – organização, e às vezes até mesmo para com os interesses dos funcionários das organizações para com a meta – organização (Ahrne *et al.*, 2010).

2.2.4 Identidade e Fronteiras dos Membros da Meta - Organização

A principal semelhança entre uma meta – organização e os seus membros é o facto de todos serem organizações. Tal constatação torna as fronteiras entre a organização e os seus membros menos acentuada e distinta do que uma organização baseada em indivíduos como seus membros. Através desta consanguinidade entre a meta – organização e os seus membros é normal que os membros da meta – organização se ajustem aos procedimentos de tomada de decisão da meta – organização, com isto os limites entre organizações pode facilmente ser dissolvido, em que por exemplo, quando se trata de várias tarefas administrativas ou a criação de um comité de decisão em que é necessário que a administração da organização membro seja integrada na administração da meta – organização ou vice-versa. Este tipo de cenário é bastante comum quando se trata de estados que são membros de meta – organizações internacionais como a União Europeia ou a *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD), mas este cenário também acontece em associações voluntárias que são membros de meta – organizações como por exemplo a FIFA ou empresas que são membros de associações de negócios internacionais, em que as tarefas e rotinas administrativas são muitas vezes alteradas pelas rotinas administrativas da meta – organização. Sendo também muito comum que o pessoal administrativo de uma meta – organização delegue diretamente tarefas e decisões administrativas para alguns ou todos os seus membros. Como consequência, algumas divisões administrativas podem surgir de um certo membro da meta – organização em que pode ser considerado como entrave da meta – organização (Vifell, 2006). Quando uma organização se torna membro de uma meta – organização á sempre uma alteração na identidade da própria organização, obrigatoriamente essa organização passará a ser observada de outra forma, por exemplo se um estado europeu pertence ou não á UE, se uma empresa é membro de uma associação de negócios bem-sucedida ou não ou se uma associação desportiva é membro de uma meta – organização internacional para o desporto correspondente, todos estes exemplos afetam a imagem dessas empresas ou associações fazendo com que elas passem a se identificar de maneira diferente. Na maior parte os membros que integram uma meta – organização normalmente pertencem ao mesmo sector industrial, á mesma localização geográfica ou então podem simplesmente partilhar interesses comuns sobre um determinado assunto, partindo disto conclui-se que existe uma semelhança entre os membros que se tornam membros de uma meta – organização e esta semelhança é expressa num denominador comum como por exemplo o nome da meta – organização,

contudo num determinado momento irão surgir em graus variáveis um aumento das semelhanças entre os membros da meta – organização como por exemplo, a adição de novas diretivas, normas ou a introdução de novas formas de controlo, este processo crescente de semelhanças tem como principal catalisador o propósito da meta – organização, a fim de facilitar a coordenação entre os membros em que muitas vezes é necessário para regular as diversas formas de comunicação ou o adotar de regras comuns para os bens e informações que serão trocados. Por exemplo se o objetivo da meta – organização for aumentar o *status* dos seus membros, todos os membros irão discutir e aceitar novas medidas que aumentem a qualidade deles próprios fazendo com que as semelhanças entre eles aumente, ou se por exemplo quando o propósito da meta – organização for falar a uma só voz para expressar a sua opinião ou fazer exigências sobre outras organizações em nome dos seus membros faz com que o número de semelhanças entre os membros aumente. Outro fator que faz com que uma meta – organização crie semelhanças entre os seus membros é conseguir uma maior mobilidade entre os membros do membro, por exemplo entre os cidadãos nos estados que são membros da UE. Apesar das semelhanças as posições ideais e preferências das organizações membro podem mudar e afetar as suas identidades, caso estas alterações se verifiquem a organização membro a fim de obter influência na meta – organização necessita de ser um ator ativo e presente que expresse a sua opinião e posição nas variadas questões que se deparem perante a meta – organização. Mas essa posição adotada pela organização membro pode também significar que a organização membro terá que tomar uma posição sobre questões que não teve de enfrentar antes (Jacobsson, 2006); (Jutterström, 2004). Embora haja diferenças e variações entre as diferentes meta – organizações existentes, um ponto em comum que todas elas partilham é a velocidade e a força que as meta – organizações impõem na criação de métodos e ideais que façam com que as organizações membro que as integram se assemelhem. Com este esforço da meta – organização na criação de uma identidade comum, inevitavelmente os seus membros irão se envolver nas operações e decisões da meta – organização em que por consequência também irá afetar as suas próprias operações, constituições e a sua própria organização estrutural, ou seja o facto dos membros da meta – organização pertencerem á mesma faz com que esse fator de adesão se torne num traço inerente às identidades dos próprios membros (Ahrne *et al.*, 2010).

2.3 Empresas Ligadas em Rede (Empresas Virtuais)

A definição do conceito de empresas ligadas em rede ou empresas virtuais ainda nos dias de hoje sugere muita discussão as definições que a seguir se apresentarão serão aquelas que nos dias de hoje reúnem maior consenso.

“A organização virtual é uma rede temporária de instituições independentes, sejam elas empresas especializadas ou indivíduos, que trabalham juntos de forma espontânea por meio da informação e tecnologia da comunicação a fim de obter uma vantagem competitiva. Elas integram-se verticalmente, unem as suas principais competências e funcionam como uma organização” (Jägers *et al.*, 1998).

“Um grupo identificável de pessoas ou organizações em que o uso das tecnologias de informação e comunicação é substancialmente elevado, reduzindo assim a necessidade da sua presença física para a transação de negócios ou para a realização de trabalho colaborativo, a fim de realizar objetivos comuns” (Jägers *et al.*, 1998).

“Organizações Virtuais, refere-se a uma nova forma organizacional caracterizada por um conjunto permanente ou temporário de indivíduos dispersos geograficamente, grupos ou departamentos de uma organização que não sejam pertencentes á mesma organização, ou organizações inteiras que são dependentes da tecnologia e eletrônica da comunicação para a realização dos seus processos de produção” (Travica, 1997).

“A organização virtual é uma aliança dinâmica entre organizações que trazem competências complementares e recursos que se encontram coletivamente disponíveis uns aos outros, com o objetivo de entrega de um produto ou serviço para o mercado como um coletivo” (Jägers *et al.*, 1998).

O objetivo principal das empresas ligadas em rede ou empresas virtuais passa por identificar e tratar uma oportunidade de mercado específica, em que a empresa virtual pode ser um conjunto de duas ou mais empresas e concebida para facilitar a recolha dos recursos produtivos ao mesmo tempo de uma forma rápida e ampla. As empresas virtuais quando se agrupam, fazem-no com base na rentabilidade económica e na singularidade do produto sem levar em conta o tamanho da organização, a sua localização geográfica, o ambiente computacional, tecnologias implementadas ou processos implementados. O ambiente numa empresa virtual é um ambiente que visa disponibilizar o fabrico e montagem dos produtos a um menor custo, uma maior

qualidade com menor risco e diminuir os prazos de entrega do produto ou de um serviço. As organizações integrantes de uma empresa virtual partilham custos, conhecimento e competências essenciais que coletivamente fazem com que tenham acesso aos mercados globais com soluções e respostas de uma enorme qualidade, em que não o poderiam realizar se agissem individualmente. O modo de uma empresa virtual se constituir pode ser denominado de uma constituição compensatória, uma vez que uma empresa virtual permite a oportunidade de diminuir as desvantagens e diferenças existentes entre as organizações ou entidades que a constituem, ou seja de um modo mais incisivo permite diminuir o fosso entre grandes empresas em que são empresas poderosas mas com pouca capacidade de reação, e pequenas empresas em que são bastante mais fracas mas com uma grande capacidade de reação e mudança (Gornev *et al.*, 1997). Esta capacidade que as empresas virtuais possuem de aproximar diferentes organizações de diferentes volumes faz com que por exemplo, pequenas empresas se sintam capazes de olhar e se sentirem como uma grande empresa alargando assim os seus horizontes de negócio podendo inclusive recrutar clientes fora do seu alcance em que sozinhas não conseguiriam; e para as grandes empresas pode fornecer a capacidade de se sentirem menos complexas (devido á sua grandeza) e mais próximas de segmentos de mercados e serviços personalizados realizando assim uma maior proximidade ao cliente. Uma vez que cada vez mais as funções da tecnologia de informação se encontram a ser cada vez mais desenvolvidas devido ao mercado global novas ferramentas e arquiteturas são usadas para facilitar o *design* destes sistemas, promovendo assim o trabalho colaborativo, cooperativo, intra-organizacional e inter-organizacional (Konsynski, 1993). Uma vez que o objetivo principal de uma empresa virtual é permitir que um número de organizações de forma rápida, flexível e ágil consiga desenvolver um ambiente de trabalho comum para gerir e se recorrer a um conjunto de recursos reunidos pelas organizações para a realização dos seus objetivos. Isto só se torna possível uma vez que cada organização constituinte da empresa virtual traz uma força, um aspeto ou uma competência central para a empresa virtual, ou seja o sucesso de todos depende do esforço e da capacidade de união de todos (Park *et al.*, 1999).

2.3.1 Organização de Estruturas em Rede

Uma das áreas mais amplamente discutidas na recente literatura de negócios é a organização de estruturas em rede, em que possui o princípio básico para atingir a flexibilidade, adaptabilidade ao mercado e resposta rápida em um ambiente altamente complexo, como o proposto por Miles *et al.* (1986). O Outsourcing ou a subcontratação tornou-se numa estratégia muito importante para muitas empresas durante o final dos anos oitenta e noventa, em grande parte este fenómeno deve-se ao facto de estas empresas na altura cederem á pressão da redução das suas empresas em aspetos logísticos e serem cada vez mais aliciadas para efetuarem parcerias de trabalho colaborativo, uma vez que iam cada vez mais entendendo as vantagens do mesmo. Se tradicionalmente o objetivo das empresas era cumprir os requisitos do cliente usando o seu conjunto limitado de recursos, os recursos de conhecimento e físicos associados ao desenvolvimento e produção da maioria dos produtos de hoje, muitas vezes excede o que uma única empresa é capaz de realizar. A fim de contornar o problema da falta de recursos que poderiam trazer uma vantagem competitiva, as empresas procuram projetos de cooperação com outras empresas, sob diversos formatos, tais como, subcontratação a outras empresas, criação de parcerias estratégicas, associações joint-venture. A empresa moderna é vista como uma rede que partilha, conhecimento, experiencia e capacidades. A teoria “*Core Competence*” sobressai que o sucesso e o fracasso de uma organização são essencialmente baseados nas suas exclusivas ou específicas potencialidades, bens ou recursos (Prahalad *et al.*, 1990). As competências sociais tornam-se numa vantagem competitiva e deverá colocar á disposição das empresas uma ampla gama de mercados que deve contribuir substancialmente para o apuro do produto, numa empresa estruturada em rede os parceiros contribuem com as suas melhores práticas e competências essenciais para alcançar o mais alto nível de competitividade da estrutura como um todo. Para um melhor entendimento do alcance de uma rede de empresas vamos usar a figura abaixo descrita para um melhor entendimento; neste exemplo iremos usar uma empresa de produtos múltiplos, ou seja uma empresa em que o modelo organizacional consiste na produção de vários produtos e na qual apresenta diferentes níveis de desempenho para os diferentes produtos como representado na Figura 4 (a), e como consequência diferentes níveis de performances dos seus recursos na execução de diferentes operações de um determinado produto como na Figura 4 (c). De um modo geral as operações realizadas com maior eficiência correspondem às competências essenciais da empresa. Já numa empresa sob o conceito

de organização em rede, é possível conceber uma nova estrutura física do sistema produtivo para cada produto (na Figura 4 (b), uma rede criada para cada produto), onde todos os processos para produzir um produto são decompostos em operações realizadas pelos parceiros da rede, para cada operação é selecionado o parceiro que apresente o mais alto nível de desempenho possível de modo a que o desempenho global da rede seja otimizado (idealmente 100%), como na Figura 4 (d) (Putnik, Lecture Notes on Virtual Enterprises, 2005).

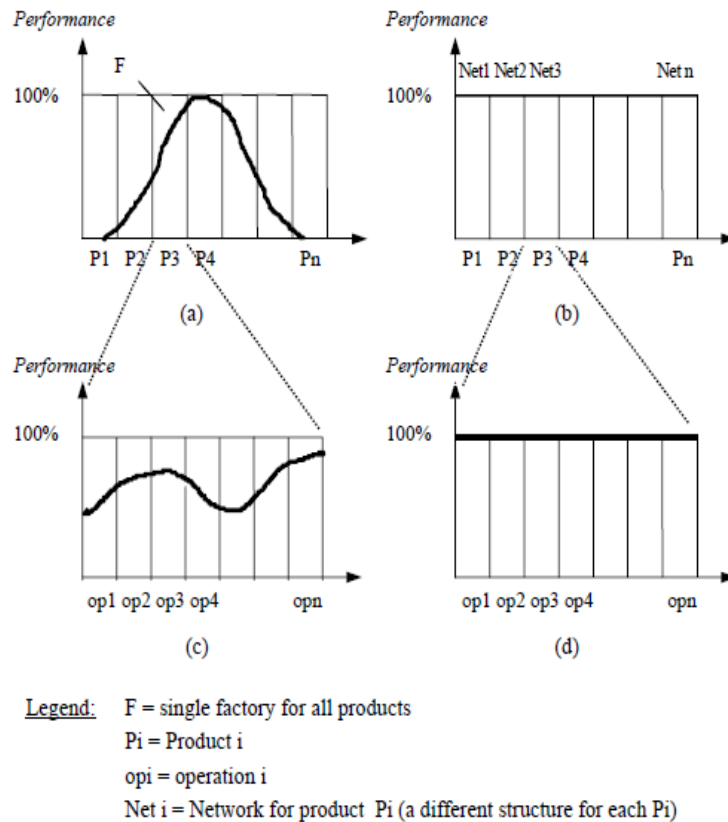


Figure 1 – Performance analysis of: multi-product company (a) and (c); network structure (b) and (d)

Figura 4 - Organização em rede (Putnik, Lecture Notes on Virtual Enterprises, 2005)

As coordenações e operações das organizações virtuais são melhoradas e mais eficientes devido à existência de uma infraestrutura de informação constituída por tecnologias de informação, em que o papel desta infraestrutura passa por proporcionar uma melhor integração e coordenação dos membros das organizações virtuais, tornando-os assim capazes de se juntarem como uma unidade funcional muito rapidamente. A infraestrutura de informação define quais os padrões de aplicações e

protocolos mais adequados para ser usado entre os membros da organização virtual, que visa permitir a interoperabilidade de plataformas heterogéneas de *software* e *hardware* num ambiente de computação distribuída, bem como a integração de informações entre a organização virtual e as empresas que a constituem, informações essas como por exemplo aspetos relacionados á segurança e sistemas de administração da plataforma de integração. Esta implementação da infraestrutura de informação nas organizações virtuais tem como ponto de partida a internet, uma vez que representa um baixo custo para os membros da organização virtual pois que, só necessitam de um navegador Web e uma entidade que forneça um servidor de internet (Bremer, 2000).

3 Processos para a Configuração do Modelo

3.1 Seleção da Amostra

Para a realização deste trabalho de investigação, identificou-se um nicho em que esta investigação seria muito proveitosa para ambas as partes. Esse nicho é o sector da indústria do mobiliário na região norte; na região norte, uma vez que é a região onde se encontram localizadas o maior número de empresas do sector mobiliário. Outro motivo que também influenciou a decisão de escolher o sector mobiliário da região norte, foi o facto da proximidade geográfica, o que facilitava a entrega dos questionários de um modo presencial aproximando assim da população alvo.

Uma vez que as empresas não se demonstraram muito receptivas ao facto de colaborarem na realização do questionário, recorreu-se ao *Cluster* de empresas do sector mobiliário da zona de Paços de Ferreira, em que com a ajuda desta associação uma parceria foi possível, entregando assim vinte e dois questionários a vinte e duas empresas, constituindo assim a nossa população. Destes vinte e dois questionários entregues obteve-se doze respostas que são as respostas que constituem assim a amostra.

3.2 Variáveis Analisadas

No questionário as variáveis estudadas (ver Figura 5) foram sobre até que ponto as empresas nos dias de hoje estariam prontas e receptivas a integrar trabalhos colaborativos nos quais teria que existir troca e partilha de informação recursos, etc. E para tal lhes foi pedido no questionário que atribuíssem duas respostas por item ou pergunta, em que essas duas respostas representam a situação atual da empresa sobre o ponto a que tiver a ser respondido e a situação ideal sobre o ponto a que tiver a ser respondido.

	Situação Actual					Situação Ideal				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Accionistas										
Clientes										
Fornecedores										
Credores										
Funcionários										
Público em Geral										
Comunidades Locais										
Grupos Activistas										
Media										
Grupos de Apoio Financeiro										
Concorrência										
Associações										
Sindicatos										
Entidades Governamentais										
Outros...										

Figura 5 - Variáveis analisadas

3.3 Ferramentas para a recolha e tratamento dos dados

3.3.1 Questionário

Como estratégia de metodologia de investigação, um questionário foi elaborado, desenvolvido e aplicado, com a finalidade de ajudar a responder às perguntas de investigação e objetivos propostos para a elaboração deste trabalho.

Um questionário consiste numa técnica de recolha de dados, com o objetivo de obter um conjunto de respostas para um certo número de perguntas numa determinada ordem (Saunders *et al.*, 2007)

Segundo Saunders *et al.* (2007) para um questionário transmitir uma elevada confiança e validade nos dados recolhidos, deve seguir algumas normas:

- Cuidado na formulação das questões individuais;
- Possuir uma estrutura bem definida;
- Explicar claramente o seu propósito;
- Deve ser efetuado um teste piloto;
- A distribuição dos questionários deve ser efetuada com o maior cuidado possível.

Geralmente os questionários não são aconselhados quando a investigação ou o trabalho realizado são de carácter exploratório ou quando o trabalho ou a investigação necessita de um grande número de perguntas com respostas abertas. Os questionários

obtem melhores resultados e impacto quando o mesmo é construído com questões estandardizadas em que o investigador possua total confiança de que as questões irão ser interpretadas todas da mesma maneira pelos variados inquiridos (Robson, 2002).

O questionário usado nesta investigação teve como início da sua construção uma folha de rosto na qual a entidade que irá facultar o questionário é identificada, seguida de uma folha em que as instruções de preenchimento do questionário assim como o tema do mesmo se encontram discriminados, passando para a página seguinte do questionário, é apresentada uma página com a identificação da empresa e a identificação do colaborador na qual o seu preenchimento é facultativo. Após este passo passamos para o preenchimento do questionário propriamente dito no qual temos um conjunto de dezasseis questões que vão ajudar a responder o estado das relações das empresas com as partes interessadas assim como a predisposição para iniciativas de parcerias e trabalho colaborativo podendo assim integrar ambientes de empresas ligadas em rede e inseridas numa meta-organização.

Para realizar a quantificação dos dados utilizou-se a Escala Likert apresentada em (Likert, 1932), sendo esta a escala mais frequente em pesquisas de opinião. Neste estudo a escala adotada é apresentada com cinco níveis (codificados de 1 a 5), podendo a mesma escala ter os mesmos níveis com diferentes significados sendo eles:

1. Irrelevante;
2. Pouco Relevante;
3. Razoavelmente Relevante;
4. Relevante;
5. Muito relevante

1. Discordo Totalmente
2. Discordo Parcialmente
3. Concordo
4. Concordo Muito
5. Concordo Totalmente

Das empresas que participaram neste questionário grande parte das respostas foi obtida durante a “37ª Capital do Móvel”, que decorreu no centro de exposições de Paços de Ferreira, as outras respostas chegaram por correio ou por correio electrónico, uma vez que algumas das em presas se mostraram indisponíveis para preencher os questionários durante a exposição.

Dada a extensão do questionário este encontra-se identificado em anexo (ver Anexo A).

3.3.2 Teste Piloto

Para o questionário proposto ser válido, o mesmo necessita de um elevado nível de confiança e para tal antes de o questionário ter sido entregue às empresas, foi entregue uma versão preliminar com a finalidade de evitar possíveis problemas de interpretação por parte dos entrevistados, assim como possíveis problemas na recolha dos dados, um teste piloto deve ser endereçado a mais que um inquirido de modo a aumentar a força do feedback por parte das entidades que irão responder ao questionário, para que assim a próxima versão do questionário seja mais correta e adaptável às entidades inquiridas.

Através do teste piloto realizado um dos principais pontos identificados, foi o tamanho do questionário, ou seja o questionário era muito extenso o que poderia provocar na entidade inquirida cansaço, desconcentração ou mais grave ainda desinteresse pelo preenchimento do questionário o que poderá fazer com que a pessoa que se encontre a preencher o questionário deixe de responder e deixe o questionário incompleto. Outro ponto identificado foi o facto de as perguntas apresentadas não se encontrarem de um modo muito claro fazendo com que a entidade que responde ao questionário não perceber de um modo claro o que se pretende com a pergunta, e para tal facto as perguntas foram revistas tornando-as mais claras e por consequência um aumento no nível de confiança nas respostas. No final das alterações conseguiu-se diminuir o tempo de resposta do questionário em 20 a 25 minutos tornando-o menos fatigante e redigir as perguntas de um modo mais claro e direto.

Dada a extensão do teste piloto este encontra-se identificado em anexo (ver Anexo B)

3.3.3 SPSS e Microsoft Office Excel

O *Statistical Package for the Social Science* (SPSS) foi o *software* científico de análise estatística usado para analisar e tratar os dados recolhidos dos questionários.

Para a criação de bases de dados de respostas e para a elaboração de análises estatísticas mais elementares foi utilizado o Microsoft Office Excel 2007.

4 Análise e Discussão de Resultados

4.1 Sumário

Neste capítulo iremos abordar, refletir e discutir os resultados obtidos através dos questionários recolhidos. Este capítulo também tem como função ajudar a validação do modelo que se pretende apresentar. Para a análise estatística efetuada recorreu-se ao estudo das médias respondidas em dois tipos de situações (Situação Atual; Situação Ideal).

Numa situação atual é esperado que o inquirido descreva através de uma atribuição quantitativa qual o nível de concordância ou relevância para uma determinada pergunta do questionário sobre o atual estado da empresa em que se encontra inserido.

Numa situação ideal é esperado que o inquirido descreva através de uma atribuição quantitativa qual o nível de concordância ou relevância para uma determinada pergunta do questionário sobre o estado ideal que a sua empresa deveria se encontrar.

É esperado que através desta análise se retire várias elações que permitam descortinar os sectores e competências com maior e menor valorização e importância atribuída pelas empresas no que diz respeito as relações com as variadas partes interessadas, às possíveis parcerias para efetuarem trabalhos colaborativos assim como poderem integrar numa meta-organização.

Neste questionário os níveis são identificados através:

Relevância:

1-Irrelevante; 2-Pouco Relevante; 3-Razoavelmente Relevante; 4-Relevante; 5-Muito Relevante

Concordância:

1-Discordo Totalmente; 2-Discordo Parcialmente; 3-Concordo; 4-Concordo Muito; 5-Concordo Totalmente

Com exceção da questão 3 uma vez que se trata de uma questão sobre frequência.

Também é de se referir que na apresentação das tabelas com os resultados das médias também é apresentado o desvio padrão, podendo assim identificar o desvio existente nas respostas.

Nas tabelas os resultados das médias são identificados através de cores, em que se considerou, que todas as médias abaixo de 3 são identificadas pela cor vermelha e todas as médias acima de 3 são identificadas pela cor verde.

Neste capítulo também se procedeu a uma análise estatística denominada de GAP em que consiste neste caso específico em que o $GAP = SI - SA$, ou seja, consiste em subtrair os valores da situação ideal pelos valores da situação atual de um determinado parâmetro, obtendo assim valores que nos indicam se esse parâmetro irá necessitar de uma maior atuação ou não para se conseguir alcançar o pretendido. Na análise GAP os valores máximos e mínimos mais relevantes também serão identificados por cores sendo os valores máximos identificados pela cor azul e os valores mínimos identificados pela cor amarelo.

4.1.1 Identificação das Partes Interessadas (Questão 1)

A questão 1 tinha como objetivo ficar a entender qual ou quais as partes interessadas que as empresas identificam como sendo realmente alguém que possui algum tipo de interesse, seja ele direto ou indireto sobre a empresa ou as suas atividades.

Como se pode verificar na Tabela 1 as empresas que participaram neste inquérito identificam como principais partes interessadas os “Clientes” com uma média de 4, ou seja identificam os “Clientes” como partes interessadas relevantes, seguidos dos “Funcionários” e “Fornecedores” identificados como relevantes. Com estes resultados podemos constatar que das possíveis partes interessadas apenas três são considerados como tendo algum interesse sobre qualquer tipo de ação ou objetivo realizado pela empresa. Nesta tabela também podemos constatar que tanto os “Acionistas” como os “Grupos Ativistas” obtiveram o pior resultado sendo praticamente ignorados pelas empresas.

Tabela 1- Situação Atual (Importância das Partes Interessadas)

Situação Atual			
	N	Média	Desvio Padrão
Acionistas	10	1,7500	1,48805
Clientes	12	4,0000	1,26491
Fornecedores	12	3,5000	1,16775
Credores	12	2,4545	1,29334
Funcionários	12	3,7500	0,96531
Público em Geral	12	3,3333	1,30268
Comunidades Locais	11	2,6364	1,20605
Grupos Ativistas	11	1,6364	0,67420
Media	10	2,9000	1,19722
Grupos de Apoio Financeiro	11	2,3636	1,11803
Concorrência	12	3,0833	1,16450
Associações	10	2,5000	1,17851
Sindicatos	12	2,0909	1,51357
Entidades Governamentais	11	2,5455	1,36848

Como se pode verificar na Tabela 2 da situação ideal, através de uma análise GAP os resultados demonstram um aumento considerável das partes interessadas “Acionistas” (aumento de 1,1071 pontos) e “Público em Geral” (aumento de 0,9667 pontos) afirmando assim que estas duas entidades devem ser tidas mais em conta por parte das empresas no que diz respeito às atividades realizadas pelas mesmas. Na análise desta tabela só uma parte interessada sofreu uma redução na sua relevância sendo essa parte interessada os “Clientes” (redução de 0,1000 pontos). Também é de ressaltar os aumentos das partes interessadas “Media”, “Grupos de Apoio Financeiro”, “Associações” e “Entidades Governamentais” (aumento na ordem do meio ponto). Quanto aos restantes as variações são mínimas ou nenhuma fazendo com que permaneçam inalterados mantendo assim a sua relevância.

Tabela 2 - Situação Ideal (Importância das Partes Interessadas)

Situação Ideal				
	N	Média	Desvio Padrão	GAP
Acionistas	10	2,8571	1,86445	1,1071
Clientes	12	3,9000	1,28668	-0,1000
Fornecedores	12	3,9000	1,19722	0,4000
Credores	12	2,7778	1,30171	0,3233
Funcionários	12	4,2000	1,03280	0,4500
Público em Geral	12	4,3000	1,15950	0,9667
Comunidades Locais	11	2,8889	1,69148	0,2525
Grupos Ativistas	11	2,0000	0,86603	0,3636
Media	10	3,5000	0,92582	0,6000

Grupos de Apoio Financeiro	11	3,0000	1,11803	0,6364
Concorrência	12	3,1000	1,37032	0,0167
Associações	10	3,1250	1,45774	0,6250
Sindicatos	12	2,3333	1,50000	0,2424
Entidades Governamentais	11	3,1111	1,69148	0,5656

4.1.2 A Importância dos Meios de Comunicação (Questão 2)

A finalidade da questão 2 passa por tentar identificar quais os meios de comunicação que as empresas usam para interagir com um conjunto de partes interessadas selecionadas sendo elas os “Acionistas”, “Clientes”, “Fornecedores”, “Credores”, “Funcionários” e “Público em Geral” e medir inclusive qual o grau de importância que as empresas lhes atribuem.

4.1.2.1 Acionistas

Como se pode observar na Tabela 3 no que diz respeito aos meios de comunicação utilizados para comunicarem com os acionistas o “Correio Eletrónico e Páginas na Internet” seguido da “Interação Virtual em Internet e Intranet” são os que apresentam maior relevância com uma média de 4 pontos ou seja são considerados relevantes pelas empresas. Mas de um modo geral todos os meios de comunicação foram atribuídos com uma relevância de nível 3 ou 4 fazendo com que os meios de comunicação atuais, sejam todos considerados no mínimo razoavelmente relevantes.

Tabela 3 - Situação Atual (Importância dos Meios de Comunicação - Acionistas)

Situação Atual			
	N	Média	Desvio Padrão
Carta/Fax	5	3,6000	1,14018
Correio Electrónico, Páginas na Internet	5	4,0000	1,41421
Reuniões, Apresentações, Conferências	6	3,0000	1,26491
Relatórios da Empresa, Questionários	6	3,1667	0,75277
Interação Virtual em Internet e Intranet	5	3,7500	0,95743
Divulgação nos Media	5	3,6000	0,89443

Numa possível situação ideal das comunicações usadas para com os acionistas por parte das empresas pode-se constatar que todos os meios de comunicação mantêm-se pelo menos no terceiro nível de relevância, mas é de referir, que através da coluna GAP

na Tabela 4 é visível o aumento do meio de comunicação “Reuniões, Apresentações, Conferências” (aumento de 1,000 ponto) e do “Divulgação nos Media” (aumento de 0,8000 pontos). Quanto aos meios de comunicação “Carta/Fax” e “Relatórios da Empresa, Questionários” é de referir o aumento de aproximadamente de meio ponto, quanto aos restantes as alterações são mínimas ou nenhuma mantendo assim a sua relevância.

Tabela 4 - Situação Ideal (Importância dos Meios de Comunicação - Acionistas)

Situação Ideal				
	N	Média	Desvio Padrão	GAP
Carta/Fax	5	4,2000	1,30384	0,6000
Correio Electrónico, Páginas na Internet	5	4,4000	0,89443	0,4000
Reuniões, Apresentações, Conferências	6	4,0000	0,63246	1,0000
Relatórios da Empresa, Questionários	6	3,6667	0,81650	0,5003
Interação Virtual em Internet e Intranet	5	4,0000	0,70711	0,2500
Divulgação nos Media	5	4,4000	0,89443	0,8000

4.1.2.2 Clientes

Na Tabela 5 abaixo descrita podemos verificar que atualmente o meio de comunicação mais comumente utilizado para comunicar com os clientes é o “Correio Electrónico, Páginas na Internet” com uma pontuação contundente de 4,4545 que arredondada torna este meio de comunicação muito relevante para as empresas se comunicarem com os “Clientes”, de seguida apresenta-se como meio de comunicação escolhido as “Reuniões, Apresentações, Conferências”. Os restantes meios de comunicação foram considerados pelas empresas pouco relevantes.

Tabela 5 - Situação Atual (Importância dos Meios de Comunicação - Clientes)

Situação Atual			
	N	Média	Desvio Padrão
Carta/Fax	11	2,9091	1,37510
Correio Electrónico, Páginas na Internet	11	4,4545	0,93420
Reuniões, Apresentações, Conferências	11	3,0909	1,44600
Relatórios da Empresa, Questionários	10	2,1000	1,19722
Interação Virtual em Internet e Intranet	12	2,3333	1,00000
Divulgação nos Media	12	2,7500	1,54479

Através da observação realizada á Tabela 6 abaixo descrita, é constatado através da coluna GAP que todos os meios de comunicação sofrem aumentos e em alguns casos aumentos bastante consideráveis como nos casos de “Interação Virtual em Internet e Internet” (aumento de 1,8667 pontos) com um aumento de quase dois pontos passando de pouco relevante para relevante, da “Divulgação nos Media” (aumento de 1,4318 pontos) e nos “Relatórios da Empresa, Questionários” (aumento de 1,2000 pontos). Também é de referir que da situação atual para a situação ideal o meio de comunicação preferido e mais comumente utilizado continua a ser o “Correio Electrónico, Páginas na Internet”, mas neste caso seguido de “Interação Virtual em Internet e Intranet “ em vez de “Reuniões, Apresentações, Conferências”. Quanto aos outros meios é de referir os aumentos de aproximadamente meio ponto das “Reuniões, Apresentações, Conferências” e do meio de comunicação “Carta/Fax”.

Tabela 6 - Situação Ideal (Importância dos Meios de Comunicação - Clientes)

Situação Ideal				
	N	Média	Desvio Padrão	GAP
Carta/Fax	11	3,4545	1,12815	0,5454
Correio Electrónico, Páginas na Internet	11	4,6364	0,92442	0,1819
Reuniões, Apresentações, Conferências	11	3,7273	1,19087	0,6364
Relatórios da Empresa, Questionários	10	3,3000	1,15950	1,2000
Interação Virtual em Internet e Intranet	12	4,2000	1,31656	1,8667
Divulgação nos Media	12	4,1818	0,87386	1,4318

4.1.2.3 Fornecedores

Referindo os meios de comunicação utilizados para com os fornecedores, analisando a Tabela 7 podemos constatar assim como que para com os “Clientes” para com os “Fornecedores” os meios de comunicação mais utilizados são o “Correio Electrónico, Páginas na Internet” com um nível de relevância de aproximadamente quatro fazendo com que seja um meio de comunicação relevante, e o meio de comunicação “Carta/Fax” que apresenta um nível de relevância três sendo razoavelmente relevante. Quanto aos restantes meios de comunicação apresentam resultados pouco relevantes.

Tabela 7 - Situação Atual (Importância dos Meios de Comunicação - Fornecedores)

Situação Atual			
	N	Média	Desvio Padrão

Carta/Fax	11	3,0000	1,26491
Correio Eletrónico, Páginas na Internet	12	3,6667	0,77850
Reuniões, Apresentações, Conferências	12	2,7500	1,05529
Relatórios da Empresa, Questionários	11	2,1818	1,07872
Interação Virtual em Internet e Intranet	11	2,9091	1,13618
Divulgação nos Media	11	2,4545	1,29334

Na análise que se segue o estudo realizado sobre a Situação Ideal dos meios de comunicação para com os “Fornecedores” presente na Tabela 8 pode-se constatar que o meio de comunicação “Correio Electrónico, Páginas na Internet” continua a ser o meio de comunicação privilegiado para comunicar com os “Fornecedores” e o meio de comunicação “Relatórios de Empresa, Questionários” também continua a ser o meio de comunicação menos privilegiado. Outro aspeto de se referir é o aumento de todos os meios de comunicação, sendo este fator visível na coluna GAP, em que mais de metade dos meios de comunicação sofre um aumento de aproximadamente um ponto, sendo eles: “Reuniões, Apresentações, Conferências” (aumento de 0,9167), “Relatórios da Empresa, Questionários” (aumento de 0,9091), “Interação Virtual em Internet e Intranet” (aumento de 0,9091) e “Divulgação nos Media” (aumento de 0,9091). Com este aspeto podemos aferir que as empresas sentem a necessidade de aumentar os canais de comunicação para com os “Fornecedores” de modo a obter comunicação das demais variadas opções disponíveis para tal efeito.

Tabela 8 - Situação Ideal (Importância dos Meios de Comunicação - Fornecedores)

Situação Ideal				
	N	Média	Desvio Padrão	GAP
Carta/Fax	11	3,5455	1,12815	0,5455
Correio Eletrónico, Páginas na Internet	12	4,4167	0,66856	0,7500
Reuniões, Apresentações, Conferências	12	3,6667	1,15470	0,9167
Relatórios da Empresa, Questionários	11	3,0909	1,30035	0,9091
Interação Virtual em Internet e Intranet	11	3,8182	1,16775	0,9091
Divulgação nos Media	11	3,3636	1,36182	0,9091

4.1.2.4 Credores

Observando a Tabela 9 pode-se constatar que o meio de comunicação mais utilizado para estabelecer contacto com os “Credores” é o “Correio Electrónico, Páginas na Internet” caracterizado como razoavelmente relevante sendo seguido do meio de

comunicação “Interação Virtual em Internet e Intranet”. Quanto aos restantes meios de comunicação foram todos classificados como pouco relevantes.

Tabela 9 - Situação Atual (Importância dos Meios de Comunicação - Credores)

Situação Atual			
	N	Média	Desvio Padrão
Carta/Fax	7	2,4286	0,78680
Correio Eletrónico, Páginas na Internet	8	3,3750	1,40789
Reuniões, Apresentações, Conferências	8	2,7500	1,28174
Relatórios da Empresa, Questionários	8	2,5000	1,30931
Interação Virtual em Internet e Intranet	8	3,0000	1,30931
Divulgação nos Media	8	2,5000	1,60357

Para uma situação ideal de comunicação com os “Credores” verificou-se na coluna GAP da Tabela 10, um aumento de todos os meios de comunicação com principal incidência no meio de comunicação “Carta/Fax” (aumento de 0,8571 pontos) ou seja o meio de comunicação atualmente com menos relevância quando se trata de comunicar com os “Credores” é o que sofre o aumento mais significativo insinuando assim que este meio devia ser mais utilizado para quando se interagir com esta parte interessada. Também é de referir que o meio de comunicação com mais relevância atualmente é o meio de comunicação com mais relevância numa situação ideal sendo o “Correio Electrónico, Páginas na Internet”.

Tabela 10 - Situação Ideal (Importância dos Meios de Comunicação - Credores)

Situação Ideal				
	N	Média	Desvio Padrão	GAP
Carta/Fax	7	3,2857	1,25357	0,8571
Correio Electrónico, Páginas na Internet	8	3,6250	1,50594	0,2500
Reuniões, Apresentações, Conferências	8	3,3750	1,18773	0,6250
Relatórios da Empresa, Questionários	8	3,1250	1,35620	0,6250
Interação Virtual em Internet e Intranet	8	3,2500	1,38873	0,2500
Divulgação nos Media	8	3,1250	1,45774	0,6250

4.1.2.5 Funcionários

Para estabelecer comunicação com os “Funcionários” observando a Tabela 11 podemos afirmar que o meio de comunicação atualmente utilizado pelas empresas para estabelecer contacto é “Reuniões, Apresentações, Conferências”, com isto podemos

afirmar que o contacto com os “Funcionários” é muito deficitário uma vez que o meio de comunicação mais escolhido é tido como apenas razoavelmente relevante e os restantes meios de comunicação são classificados como pouco relevantes.

Tabela 11 - Situação Atual (Importância dos Meios de Comunicação - Funcionários)

Situação Atual			
	N	Média	Desvio Padrão
Carta/Fax	10	2,1000	1,19722
Correio Eletrónico, Páginas na Internet	10	2,7000	1,41814
Reuniões, Apresentações, Conferências	9	3,2222	1,30171
Relatórios da Empresa, Questionários	9	2,4444	1,13039
Interação Virtual em Internet e Intranet	9	2,8889	1,26930
Divulgação nos Media	9	2,6667	1,11803

Numa situação ideal os resultados para comunicar com os “Funcionários” podem ser visualizado na Tabela 12, em que com o auxílio da coluna GAP pode-se constatar que todos os meios de comunicação sofreram aumentos bastante significativos com especial incidência nos “Relatórios da Empresa, Questionários” (aumento de 1,6667 pontos) cujo aumento foi de dois níveis ou seja passou de pouco relevante para relevante, o que indica que este meio de comunicação necessita de uma atenção urgente por parte das empresas uma vez que além de ser o meio de comunicação com maior aumento é um dos meios de comunicação a par do meio de comunicação “Reuniões, Apresentações, Conferências” (aumento de 0,8889 pontos) mais relevantes para comunicar com os “Funcionários”. Também é de referir que atualmente o meio de comunicação preferencial para comunicar com os “Funcionários” é “Reuniões, Apresentações, Conferências”, e numa situação ideal este passa na mesma a ser o meio de comunicação preferido, mas juntamente com “Relatórios da Empresa, Questionários”, em que ambos apresentam uma média de 4,1111 pontos de relevância. Quanto aos restantes, todos apresentam um aumento acima do meio ponto de relevância fazendo com que as empresas atribuam bastante importância á comunicação realizada com os “Funcionários”.

Tabela 12 - Situação Ideal (Importância dos Meios de Comunicação - Funcionários)

Situação Ideal				
	N	Média	Desvio Padrão	GAP
Carta/Fax	10	2,8000	1,39841	0,7000
Correio Eletrónico, Páginas na Internet	10	3,4000	1,64655	0,7000
Reuniões, Apresentações, Conferências	9	4,1111	0,92796	0,8889
Relatórios da Empresa, Questionários	9	4,1111	1,36423	1,6667
Interação Virtual em Internet e Intranet	9	3,6667	1,50000	0,7778
Divulgação nos Media	9	3,2222	1,64148	0,5556

4.1.2.6 Público em Geral

No que diz respeito aos meios de comunicação para com o “Público em Geral” podemos verificar na Tabela 13, que os meios de comunicação mais utilizados atualmente para com o “Público em Geral” são “Correio Electrónico, Páginas na Internet” com uma pontuação de relevância arredondada de 4 sendo relevante, seguida de “Reuniões, Apresentações, Conferências” e “Interação Virtual em Internet e Intranet”, ambos com uma pontuação de 3 sendo assim consideradas razoavelmente relevantes.

Tabela 13 - Situação Atual (Importância dos Meios de Comunicação - Público em Geral)

Situação Atual			
	N	Média	Desvio Padrão
Carta/Fax	10	2,9000	1,59513
Correio Eletrónico, Páginas na Internet	9	3,6667	1,22474
Reuniões, Apresentações, Conferências	10	3,0000	1,41421
Relatórios da Empresa, Questionários	9	2,7778	1,20185
Interação Virtual em Internet e Intranet	10	3,0000	0,94281
Divulgação nos Media	10	2,8000	1,13529

Numa situação ideal podemos constatar na Tabela 14 que todos os meios de comunicação sofreram aumentos todos pelo menos acima de meio ponto, e com especial incidência nos meios de comunicação “Divulgação nos Media” (aumento de 1,5000 pontos) e “Interação Virtual em Internet e Intranet” (aumento de 1,0000 ponto) como se pode constatar na coluna GAP, com isto pode-se afirmar que as empresas necessitam de reunir esforços para promoverem estes meios de comunicação para com o “Público em Geral”. Um facto interessante de se observar prende-se em que atualmente o meio de

comunicação escolhido para interagir com o “Público em Geral” é o “Correio Electrónico, Páginas na Internet” e numa situação ideal este meio de comunicação é ultrapassado por “Divulgação nos Media” caindo para segundo na preferência do meio de comunicação. Sendo assim as empresas identificam que o melhor meio de comunicação para com o “Público em Geral”, numa situação ideal será a “Divulgação nos Media”, seguida de “Correio Electrónico, Páginas na Internet” e “Interação Virtual em Internet e Intranet”.

Tabela 14 - Situação Ideal (Importância dos Meios de Comunicação - Público em Geral)

Situação Ideal				
	N	Média	Desvio Padrão	GAP
Carta/Fax	10	3,6000	1,07497	0,7000
Correio Electrónico, Páginas na Internet	9	4,2222	1,09291	0,5556
Reuniões, Apresentações, Conferências	10	3,7000	1,25167	0,7000
Relatórios da Empresa, Questionários	9	3,5556	1,23603	0,7778
Interação Virtual em Internet e Intranet	10	4,0000	1,33333	1,0000
Divulgação nos Media	10	4,3000	0,94868	1,5000

4.1.3 Frequência da Comunicação (Questão 3)

A questão 3 tem como objetivo identificar a frequência com que as empresas entram em contacto com as partes interessadas. A frequência é assim definida: Nunca-0, Anualmente-1, Semestralmente-2, Mensalmente-3, Semanalmente-4, Diariamente-5.

Como se pode observar na Tabela 15 abaixo descrita como primeira parte interessada temos os “Acionistas” em que da nossa amostra apenas duas empresas responderam ao nível de frequência com que se comunicam com os “Acionistas”, o que nos diz que são empresas que em princípio não possuem capital bolsista, mas mesmo assim podemos constatar que estas empresas consideram que se deve comunicar com os “Acionistas” quase diariamente, de seguida temos a parte interessada “Clientes” em que toda a amostra foi participativa na resposta e em que se pode constatar que a frequência de comunicação com os “Clientes” é aproximadamente semanalmente, o contacto com os “Fornecedores” aparece em seguida e em que se pode visualizar que esse contacto se dá com uma frequência semanal, com os “Credores” também se verifica uma frequência de comunicação semanal, com os funcionários é de registar um facto curioso em que, quando se é de esperar que a frequência de comunicação com esta parte interessada seja um claro 5, ou seja uma comunicação diária, deparamo-nos com uma pontuação de

4,4167 em que nos dá uma frequência quase diária, quanto ao “Público em Geral” a frequência é semanal o que poderá indicar uma forte componente promocional das empresas para com o “Público em Geral”, para as “Comunidades Locais” apresenta-se uma frequência comunicacional mensal, quanto aos “Grupos ativistas” também foi pouco o número de respostas dadas sendo apenas 4, e em que a frequência de comunicação é identificada como semestral, os “Media” apresentam uma também uma frequência semestral, os “Grupos de Apoio Financeiro” também tiveram um baixo número de respostas e em que a frequência se apresenta como semestral, com a “Concorrência” a frequência de comunicação dá-se quase mensalmente o que representa um aspeto muito positivo no que toca a partilha de opiniões e estratégias, já para com a parte interessada “Associações” é apresentada uma frequência de comunicação semestral, com os sindicatos as respostas para esta parte interessada foi mínima, uma vez que se obtiveram somente duas respostas e que estabeleceram a frequência de comunicação como semestral, este facto espelha a falta de credibilidade que os sindicatos tem para com as empresas e por fim a frequência de comunicação com as “Entidades Governamentais” também obteve um baixo número de respostas, sendo elas apenas quatro e em que o nível de frequência com que as empresas comunicam com variados órgãos do estado é anual, disto também se pode aferir que ou as empresas tem dificuldade em encontrar vias de comunicação para com as “Entidades Governamentais” ou as empresas também vêm o estado como um órgão descredibilizado.

Tabela 15 - Frequências de comunicação

Frequência	N	Média	Desvio Padrão
Acionistas	2	4,5000	0,70711
Clientes	12	3,7500	0,96531
Fornecedores	12	3,8182	0,98165
Credores	7	3,5714	1,39728
Funcionários	12	4,4167	0,99620
Público em Geral	11	3,5455	1,21356
Comunidades Locais	9	3,4444	1,58990
Grupos Ativistas	4	1,7500	0,95743
Media	9	2,2222	1,09291
Grupos de Apoio Financeiro	6	1,5000	0,54772
Concorrência	9	2,8889	1,26930
Associações	7	2,1429	1,06904
Sindicatos	2	1,5000	0,70711
Entidades Governamentais	4	1,2500	0,50000

4.1.4 A Importância da Comunicação (Questão 4)

O objetivo da questão 4 passa por identificar o grau de importância que as empresas atribuem às comunicações existentes com as diversas partes interessadas.

Para identificar a atual importância que a comunicação com as diferentes partes interessadas tem para com as empresas temos a Tabela 16, que nos mostra que as empresas valorizam a comunicação com os “Clientes”, considerando uma comunicação relevante, a comunicação com os “Funcionários” sendo esta também relevante e a comunicação com os “Fornecedores” também relevante. Quanto as comunicações menos privilegiadas pelas empresas atualmente têm, as comunicações com os “Acionistas”, “Grupos ativistas”, “Sindicatos”, “Comunidades Locais” e “Entidades Governamentais” todos com uma importância atribuída de pouco relevante.

Tabela 16 - Situação Atual (Importância da Comunicação com as Partes Interessadas)

Situação Atual			
	N	Média	Desvio Padrão
Acionistas	6	2,0000	1,67332
Clientes	12	4,1667	1,02986
Fornecedores	12	3,6667	0,77850
Credores	9	2,5556	1,01379
Funcionários	11	3,8182	1,07872
Público em Geral	11	3,7273	1,27208
Comunidades Locais	10	2,3000	0,82327
Grupos Ativistas	10	2,0909	1,37510
Media	11	3,2727	1,10371
Grupos de Apoio Financeiro	11	2,8182	1,07872
Concorrência	12	3,1667	0,83485
Associações	12	2,9091	1,13618
Sindicatos	10	2,1000	1,19722
Entidades Governamentais	9	2,3333	1,32288

Numa situação ideal as empresas de um modo geral pensam que as comunicações com todas as partes interessadas deveriam ser levadas mais em conta como se pode verificar na Tabela 17, em que todas as partes interessadas sofrem um aumento. As comunicações que apresentam mais relevância continuam a ser as mesmas (“Clientes”, “Funcionários”, “Fornecedores”), mas agora com outras partes interessadas a merecerem também o destaque por parte das empresas, tais como, o “Público em Geral”

(aumento de 0,4545 pontos) e os “Media” (aumento de 0,9091 pontos), tornando assim a comunicação das duas partes interessadas relevantes. Também é de referir que como se pode verificar na coluna GAP as partes interessadas “Acionistas” (aumento de 1,000 ponto) e “Entidades Governamentais” (aumento de 0,9667 pontos) numa situação ideal devem ser tidas com mais atenção uma vez que apresentaram aumentos consideráveis, mostrando assim que as empresas deverão atribuir mais importância às comunicações efetuadas com estas partes interessadas.

Tabela 17 - Situação Ideal (Importância da Comunicação com as Partes Interessadas)

Situação Ideal				
	N	Média	Desvio Padrão	GAP
Acionistas	6	3,0000	1,87083	1,0000
Clientes	12	4,6667	0,65134	0,5000
Fornecedores	12	4,0833	0,90034	0,4167
Credores	9	3,3333	1,22474	0,7778
Funcionários	11	4,2727	1,10371	0,4545
Público em Geral	11	4,1818	1,25045	0,4545
Comunidades Locais	10	3,1000	0,99443	0,8000
Grupos Ativistas	10	2,8000	1,39841	0,7091
Media	11	4,1818	0,87386	0,9091
Grupos de Apoio Financeiro	11	3,6364	1,02691	0,8182
Concorrência	12	3,8333	0,71774	0,6667
Associações	12	3,4545	0,93420	0,5455
Sindicatos	10	2,2000	1,22927	0,1000
Entidades Governamentais	9	3,3000	1,15950	0,9667

4.1.5 Grau de Proximidade/Confiança (Questão 5)

A questão 5 tem como objetivo identificar os graus de proximidade/confiança que as empresas possuem para cada parte interessada, ou seja até que ponto a relação empresa/parte interessada vai.

Observando a Tabela 18, pode-se constatar que são poucas as partes interessadas que possuem laços de proximidade ou confiança com as empresas, as entidades que atualmente são identificadas com maior grau de proximidade são os “Funcionários”, os “Clientes”, os “Fornecedores” e o “Público em Geral”, em que todas estas entidades possuem graus de proximidade relevantes para as empresas. Também se pode referir que a concorrência possui um grau de proximidade saudável, sendo ele razoavelmente relevante. As entidades que se destacam por laços de proximidade e confiança mais

distantes são os “Sindicatos”, “Grupos Ativistas”, “Media” e os “Grupos de Apoio Financeiro”, sendo todas estas relações consideradas pouco relevantes.

Tabela 18 - Situação Atual (Grau de Proximidade/Confiança)

Situação Atual			
	N	Média	Desvio Padrão
Acionistas	6	2,3333	1,75119
Clientes	11	4,0000	1,00000
Fornecedores	12	3,9167	0,79296
Credores	10	2,8000	1,22927
Funcionários	12	4,1667	0,71774
Público em Geral	12	3,7500	1,21543
Comunidades Locais	11	2,4545	1,03573
Grupos Ativistas	12	2,0833	1,24011
Media	11	2,1818	0,98165
Grupos de Apoio Financeiro	11	2,2727	1,10371
Concorrência	11	3,2727	0,46710
Associações	11	2,7273	1,19087
Sindicatos	11	2,0000	1,09545
Entidades Governamentais	10	2,4000	1,50555

Numa situação ideal as empresas desejariam que os seus laços de proximidade e confiança aumentassem a todas as partes interessadas, como se pode visualizar na Tabela 19, em que todas as partes interessadas sofreram um aumento na relevância da proximidade. Como se pode apurar através da coluna GAP, as partes interessadas que sofreram um maior aumento foram os “Media” (aumento de 1,2727 pontos), as “Entidades Governamentais” (aumento de 1,2364 pontos) e os “Grupos de Apoio Financeiro” e “Acionistas” (ambos com um aumento de 1,000 ponto), demonstrando com isto que as empresas desejariam que os seus laços de proximidade/confiança para com estas partes interessadas fossem mais fortes. Destas partes interessadas referidas o grau de proximidade com as “Entidades Governamentais” passa a ser aproximadamente relevante, enquanto os outros passam a razoavelmente relevantes. Numa situação ideal tanto as relações de proximidade e confiança com os “Grupos Ativistas” assim como com os “Sindicatos” permanecem pouco relevantes.

Tabela 19 - Situação Ideal (Grau de Proximidade/Confiança)

Situação Ideal				
	N	Média	Desvio Padrão	GAP
Acionistas	6	3,3333	1,86190	1,0000
Clientes	11	4,2727	1,00905	0,2727
Fornecedores	12	4,1667	0,83485	0,2500
Credores	10	3,3000	1,49443	0,5000
Funcionários	12	4,8333	0,38925	0,6667
Público em Geral	12	4,4167	1,24011	0,6667
Comunidades Locais	11	3,0000	1,41421	0,5455
Grupos Ativistas	12	2,8333	1,52753	0,7500
Media	11	3,4545	1,12815	1,2727
Grupos de Apoio Financeiro	11	3,2727	1,42063	1,0000
Concorrência	11	4,0000	0,77460	0,7273
Associações	11	3,1818	1,40130	0,4545
Sindicatos	11	2,6364	1,43337	0,6364
Entidades Governamentais	10	3,6364	1,62928	1,2364

4.1.6 Departamento Responsável pelas Partes Interessadas (Questão 6)

Na questão 6 o objetivo passa por tentar perceber se as empresas possuem algum tipo de departamento responsável pela gestão das partes interessadas.

Através de uma análise feita á Tabela 20, pode-se verificar que atualmente a maior parte das empresas não possui ou não tem bem definido qualquer tipo de departamento responsável pela gestão das partes interessadas, uma vez que o nível de resposta situa-se entre o nível 2 e 3, ou seja entre o discordo parcialmente e o concordo.

Tabela 20 - Situação Atual (Departamento Responsável pelas Partes Interessadas)

Situação Atual			
	N	Média	Desvio Padrão
Departamento das Partes Interessadas	10	2,5000	1,08012

Já numa possível situação ideal, através de uma análise á mesma Tabela 21, pode-se constatar que os inquiridos se encontram sensíveis ao facto de as suas empresas necessitarem de ter um departamento que seja responsável pela gestão das partes interessadas. E para tal facto é visível que a média de respostas foi de 3,5 (aumento de 1,0000 ponto), ou seja que as respostas variaram entre concordo e concordo muito. Uma vez que o valor do GAP permitiu que a média subisse um nível, demonstra que as

empresas necessitam de evoluir no sentido de passarem a possuir um departamento responsável pela gestão das partes interessadas.

Tabela 21 - Situação Ideal (Departamento Responsável pelas Partes Interessadas)

Situação Ideal				
	N	Média	Desvio Padrão	GAP
Departamento das Partes Interessadas	10	3,5000	0,52705	1,0000

4.1.7 Mapa das Partes Interessadas (Questão 7)

Através da questão 7 pretende-se saber se as empresas possuem algum tipo de ferramenta que permita construir um mapa das partes interessadas que consiga identificar e hierarquizar as partes interessadas quem representem uma maior ou menor importância para a empresa.

Por meio da análise efetuada na Tabela 22, pode-se constatar que as empresas que responderam a esta questão discordam parcialmente quanto ao uso de ferramentas de construção de mapas das partes interessadas nas suas empresas, ou seja as entidades que responderam a este questionário não tem conhecimento ou não possuem ferramentas que permitam construir um mapa das partes interessadas nas suas empresas, uma vez que a média obtida foi de 2 caracterizando-se por uma discordância parcial.

Tabela 22 - Situação Atual (Mapa das Partes Interessadas)

Situação Atual			
	N	Média	Desvio Padrão
Ferramenta para construção das Partes Interessadas	10	2,4000	1,07497

Numa situação ideal as empresas reconhecem que uma ferramenta que permita construir um mapa das partes interessadas, seria necessário uma vez que, como se pode observar na Tabela 23, a média aumenta um valor fazendo com que a ferramenta de construção, de uma discordância parcial aumente para uma concordância no que diz respeito ao facto de as empresas possuírem uma ferramenta de construção de um mapa das partes interessadas.

Tabela 23 - Situação Ideal (Mapa das Partes Interessadas)

Situação Ideal				
	N	Média	Desvio Padrão	GAP
Ferramenta para construção das Partes Interessadas	10	3,4000	0,51640	1,0000

4.1.8 Relacionamentos Assentes em Confiança (Questão 8)

A questão 8 pretende saber se a empresa acredita que um relacionamento assente numa base de confiança com toda a rede das partes interessadas de uma empresa é essencial para a sobrevivência a longo prazo da própria organização.

Como se pode verificar na Tabela 24, as empresas entendem que um relacionamento com laços muito fortes de confiança para com toda a rede de partes interessadas permite com que a empresa aumente a probabilidade de sobrevivência a longo prazo. E para constatar este facto a média de respostas obtidas foi próxima de 3,5 valores, fazendo com que as empresas concordem que se deve fomentar a confiança para com toda a rede das partes interessadas a fim de obter laços de confiança mais fortes.

Tabela 24 - Situação Atual (Relacionamentos Assentes em Confiança)

Situação Atual			
	N	Média	Desvio Padrão
Confiança para com as Partes Interessadas	11	3,3636	0,92442

Numa situação ideal as empresas consideram que essa base de confiança deve ser ainda mais fomentada, para criar em toda a rede de partes interessadas uma estabilidade que se transforme em laços rígidos de confiança, e como se pode verificar na Tabela 25, a média sofre um aumento de 0,8182 pontos situando-se nos 4 valores.

Tabela 25 - Situação Ideal (Relacionamentos Assentes em Confiança)

Situação Ideal				
	N	Média	Desvio Padrão	GAP
Confiança para com as Partes Interessadas	11	4,1818	0,75076	0,8182

4.1.9 Informações Partilhadas de um Modo Claro (Questão 9)

A questão 9 tem como finalidade tentar compreender se as informações sobre decisões tomadas pelas empresas que são trocadas durante o dia-a-dia, são partilhadas de um modo claro, perceptível e alcançável a todas as partes interessadas.

Atualmente as empresas concordam que as informações sobre a tomada de decisões são tomadas de um modo claro e perceptível para com toda a rede das partes interessadas e como é possível verificar na Tabela 26, a média obteve o valor de 3 o que representa que as empresas concordam que existe atualmente uma partilha clara de informações.

Tabela 26 - Situação Atual (Partilha da Informação de um Modo Claro)

Situação Atual			
	N	Média	Desvio Padrão
Partilha das Informações de forma clara	11	3,0000	0,77460

Analisando a Tabela 27, numa situação ideal, constata-se que as empresas desejariam que a transmissão de decisões tomadas pelos mesmos para com toda a rede de partes interessadas e vice-versa fosse transmitido de um modo ainda mais claro e alcançável, facilitando assim o fluxo da informação. Como se pode observar o aumento da média foi superior a um ponto (aumento de 1,0909 pontos) fazendo com que as empresas concordassem bastante no que diz respeito á transmissão clara de informações e decisões tomadas pelas empresas.

Tabela 27 - Situação Ideal (Partilha da Informação de um Modo Claro)

Situação Ideal				
	N	Média	Desvio Padrão	GAP
Partilha das Informações de forma clara	11	4,0909	0,53936	1,0909

4.1.10 Simultaneamente Gerir Necessidades/Expectativas (Questão 10)

A questão 10 prende-se com o facto de compreender se as empresas possuem a sensibilidade necessária de gerir simultaneamente as necessidades e expectativas das partes interessadas assim como da própria empresa.

Observando a Tabela 28, pode-se aferir que as empresas consideram-se capazes de simultaneamente gerir as necessidades e expectativas das partes interessadas assim

como das mesmas, e observando a média pode-se constatar que a média é de aproximadamente 3 valores o que significa que as empresas concordam ser capazes de simultaneamente gerir as necessidades e expectativas das partes interessadas assim como das mesmas.

Tabela 28 - Situação Atual (Gestão das Necessidades e Expectativas das Partes Interessadas)

Situação Atual			
	N	Média	Desvio Padrão
Gerir expectativas das Partes Interessadas	11	3,1818	1,16775

Na situação ideal as empresas indicam que deveriam ser mais capazes do que o que já são de gerir simultaneamente as necessidades e expectativas das partes interessadas assim como as da própria empresa. E como se pode verificar na Tabela 29, a média é de 4 pontos ou seja as empresas concordam bastante com o facto de necessitarem de gerir melhor as necessidades e expectativas tanto das partes interessadas assim como das próprias empresas.

Tabela 29 - Situação Ideal (Gestão das Necessidades e Expectativas das Partes Interessadas)

Situação Ideal				
	N	Média	Desvio Padrão	GAP
Gerir expectativas das Partes Interessadas	11	4,0000	0,63246	0,8182

4.1.10.1 Natureza da Motivação (Questão 10.1)

Na questão 10.1 o objetivo passa por tentar saber se as empresas tendem a ir de encontro com as necessidades e expectativas das partes interessadas por questões económicas ou questões de mérito intrínseco.

Observando a Tabela 30 abaixo descrita, pode-se constatar que as empresas tendem a ir ao encontro das expectativas das partes interessadas tanto por questões económicas quer por questões de mérito intrínseco ou seja estes dois parâmetros obtiveram uma média de respostas de aproximadamente de 3 valores o que diz que as empresas concordam com estes dois aspetos como fatores motivacionais de satisfazer as necessidades e expectativas das partes interessadas.

Tabela 30 - Situação Atual (Ir ao Encontro das Expectativas das Partes Interessadas)

Situação Atual			
	N	Média	Desvio Padrão
Económicas	10	3,1000	1,19722
De Mérito Intrínseco	10	3,2000	0,91894

Numa situação ideal as empresas responderam o mesmo, ou seja que ambos os parâmetros económicos e de mérito intrínseco são fatores motivacionais para as empresas satisfazerem as necessidades e expectativas das partes interessadas. Outro aspeto de realçar como se pode visualizar na Tabela 31, é o facto de as empresas acharem que estes parâmetros deveriam ser mais levados em conta uma vez que estes parâmetros obtiveram uma média de respostas muito perto dos 4 valores, significando que as empresas concordam bastante.

Tabela 31 - Situação Ideal (Ir ao Encontro das Expectativas das Partes Interessadas)

Situação Ideal				
	N	Média	Desvio Padrão	GAP
Económicas	10	3,9000	0,56765	0,8000
De Mérito Intrínseco	10	3,9000	0,87560	0,7000

4.1.11 Formação (Questão 11)

Na questão 11 o objetivo passa por tentar perceber se as empresas fornecem a formação adequada aos seus colaboradores de modo a melhorar as suas competências de gestão e trabalho.

Observando-se a Tabela 32 pode-se constatar que as entidades que responderam ao questionário acham que as suas empresas não fornecem uma formação adequada ou até mesmo nenhuma formação aos seus colaboradores, e para exprimir este facto a média das respostas obtida situa-se entre os 2 e 3 valores, ou seja, varia entre o discordo parcialmente e o concordo, o que exprime uma incerteza por parte das empresas quando se trata de afirmar se as suas empresas fornecem uma formação adequada aos seus colaboradores.

Tabela 32 - Situação Atual (Formação para Melhoria das Competências de Trabalho)

Situação Atual			
	N	Média	Desvio Padrão
Se fornece formação adequada	12	2,7500	1,05529

Na situação ideal, como se pode observar na Tabela 33, a insatisfação por parte das entidades que responderam ao questionário torna-se amplamente visível, uma vez que a média de respostas teve um aumento bastante significativo aumentando quase 1,5 pontos passando assim para o nível 4 (Concordo Muito), ou seja, numa situação ideal as entidades que responderam ao questionário acham que as empresas devem investir uma quantidade considerável de esforços e recursos em munir os seus colaboradores de boas e necessárias formações aumentando assim as competências de trabalho e de gestão individuais e coletivas.

Tabela 33 - Situação Ideal (Formação para Melhoria das Competências de Trabalho)

Situação Ideal				
	N	Média	Desvio Padrão	GAP
Se fornece formação adequada	12	4,1667	0,83485	1,4167

4.1.11.1 Áreas de Formação (Questão 11.1)

A pertinência da questão 11.1 passa pelo facto de se constatar em que área é que as empresas que fornecem formação aos seus colaboradores investem.

Analisando a Tabela 34, verificou-se que as áreas de formação incutidas aos seus colaboradores foram, “Segurança e Higiene Ocupacional” seguida de formações “Motivacionais” e por fim de competências “Técnicas”, estas três áreas apresentam uma média nas respostas de aproximadamente 3 valores o que representa a concordância das entidades. É também de referir que os resultados de todas as áreas indicadas foram muito próximos, não havendo assim uma área em particular que se destaque tanto pela positiva como pela negativa.

Tabela 34 - Situação Atual (Principais Áreas de Incidência da Formação)

Situação Atual			
	N	Média	Desvio Padrão
Técnicas	11	3,0000	0,89443
Comunicacionais	11	2,7273	0,90453
Comportamentais	10	2,7000	1,05935
Segurança e Higiene Ocupacional	10	3,2000	1,22927
Motivacionais	11	3,1818	1,25045

A Tabela 35 de uma situação ideal, demonstra que todas as áreas de formação sofreram aumentos bastante significativos, todas as áreas sofreram aumentos de pelo menos um valor como se pode apurar através da coluna GAP, sendo as áreas de formação “Comunicacionais” (aumento de 1,6364 pontos) e “Comportamentais” (aumento de 1,6000 pontos) que registaram um maior aumento, demonstrando assim que estas áreas necessitam de mais atenção por parte das empresas quando tiverem que decidir em que áreas quererão atribuir a formação. Também se pode verificar que a área de formação que apresenta maior concordância, apesar da distância para as outras áreas ser mínima, é a área da formação motivacional.

Tabela 35 - Situação Ideal (Principais Áreas de Incidência da Formação)

Situação Ideal				
	N	Média	Desvio Padrão	GAP
Técnicas	11	4,1818	0,87386	1,1818
Comunicacionais	11	4,3636	0,67420	1,6364
Comportamentais	10	4,3000	0,67495	1,6000
Segurança e Higiene Ocupacional	10	4,3000	0,67495	1,1000
Motivacionais	11	4,4545	0,68755	1,2727

4.1.11.2 Melhoria do Desempenho Através da Formação (Questão 11.2)

Na questão 11.2 pretende-se identificar se a formação instruída pelas empresas que incutem formações aos seus colaboradores contribuiu para alguma melhoria significativa no desempenho dos pontos identificados nas Tabela 36 e Tabela 37.

Analisando a Tabela 36, de um modo geral todos os pontos sofreram melhorias após as formações instruídas aos colaboradores pelas empresas. Pode-se verificar que as médias das respostas de todos os pontos são de aproximadamente três valores, afirmando assim que as entidades que responderam a esta questão concordam que as

formações trouxeram algo de positivo tanto á individualidade do colaborador assim como á coletividade da empresa.

Tabela 36 - Situação Atual (Áreas Melhoradas pela Formação)

Situação Atual			
	N	Média	Desvio Padrão
Pessoal	11	3,2727	1,00905
Ambiental	10	3,1000	0,87560
Resultados Económicos	11	3,2727	0,90453
Espaço Laboral	11	3,2727	0,90453
Produtividade	11	3,0000	1,09545

Observando a Tabela 37, da situação ideal constata-se que todos os parâmetros de possível impacto das formações sofreram aumentos, com especial destaque para a “Produtividade” (aumento de 1,1818 pontos), “Espaço Laboral” (aumento de 1,0909 pontos) e “Pessoal” (aumento de 1,0000 ponto). Com isto podemos afirmar que as entidades que responderam a esta questão confirmam que a formação é uma ferramenta muito importante numa organização e como podemos observar na Tabela 37, os pontos de possível impacto da formação são todos aproximadamente nível 4, ou seja, os inquiridos concordam bastante que as empresas devem arriscar muito na formação.

Tabela 37 - Situação Ideal (Áreas Melhoradas pela Formação)

Situação Ideal				
	N	Média	Desvio Padrão	GAP
Pessoal	11	4,2727	0,64667	1,0000
Ambiental	10	3,9000	0,87560	0,8000
Resultados Económicos	11	4,0909	0,53936	0,8182
Espaço Laboral	11	4,3636	0,67420	1,0909
Produtividade	11	4,1818	0,87386	1,1818

4.1.12 Aumento do Desempenho e Satisfação Pessoal (Questão 12)

A questão 12 tem como objetivo tentar saber, se as entidades que obtiveram algum tipo de formação, sentem que os seus índices de desempenho e satisfação aumentam, ao invés de só fazer efeito na organização e produção da empresa.

Através da Tabela 38, pode-se constatar que as entidades que responderam a esta questão concordam que algum tipo de formação instruída promove um aumento dos

índices de desempenho e satisfação pessoal, e para confirmar isto a média das respostas a esta questão foi de aproximadamente 3 valores, ou seja, que concordam.

Tabela 38 - Situação Atual (Aumento do Desempenho e Satisfação Pessoal)

Situação Atual			
	N	Média	Desvio Padrão
Incutir formação poderia aumentar os índices de desempenho	12	3,2500	1,05529

Na situação ideal através da Tabela 39, pode-se visualizar o aumento da média das respostas em mais de um valor fazendo com que a média se situe entre os níveis 4 e 5, ou seja entre o concordo muito e o concordo totalmente. Com este fator podemos aferir que este é um ponto no qual atualmente existe alguma sensibilidade nas repercussões de instruir algum tipo de formação aos colaboradores de uma organização, mas numa situação ideal este fator teria que ser imprescindível durante o ciclo de vida de um colaborador, uma vez que os efeitos de receber algum tipo de formação farão com que um colaborador se sinta motivado, integrado e mais importante feliz no seu local de trabalho.

Tabela 39 - Situação Ideal (Aumento do Desempenho e Satisfação Pessoal)

Situação Ideal				
	N	Média	Desvio Padrão	GAP
Incutir formação poderia aumentar os índices de desempenho	12	4,5000	0,67420	1,2500

4.1.13 Desenvolvimento de um Novo Serviço/Produto (Questão 13)

Na questão 13 pretende-se identificar qual ou quais as partes interessadas que se envolvem durante o desenvolvimento de um novo serviço ou produto.

Observando a Tabela 40, pode-se constatar que são poucas as partes interessadas que se envolvem durante o desenvolvimento de um novo produto ou serviço, sendo essas partes interessadas os “Funcionários” e os “Fornecedores”, uma vez que são as únicas partes interessadas que obtiveram uma média de respostas acima de 3 valores. Também é de referir que as partes interessadas “Acionistas” e “Sindicatos” na situação atual obtiveram as médias mais baixas de respostas situando-se entre os valores 1 e 2, através destes valores pode-se constatar que estas duas partes interessadas são as menos

consideradas para poderem vir a incluir projetos de desenvolvimento de novos produtos ou serviços.

Tabela 40 - Situação Atual (Desenvolvimento de um Novo Produto ou Serviço)

Situação Atual			
	N	Média	Desvio Padrão
Acionistas	5	1,4000	0,89443
Clientes	11	2,9091	0,94388
Fornecedores	11	3,0000	0,63246
Credores	10	2,1000	1,10050
Funcionários	12	3,5000	1,24316
Público em Geral	11	2,5455	1,12815
Comunidades Locais	12	2,5833	1,44338
Grupos Ativistas	12	2,3333	1,30268
Media	11	2,5455	1,21356
Grupos de Apoio Financeiro	11	2,0909	1,22103
Concorrência	10	2,4000	0,96609
Associações	12	2,5000	1,24316
Sindicatos	12	1,7500	1,05529
Entidades Governamentais	10	2,3000	1,15950

Após se verificar a Tabela 41, da situação ideal das partes interessadas que podem participar no desenvolvimento de novos produtos ou serviços, pode-se visualizar que todas as partes interessadas sofreram um aumento, nuns casos mais significativo noutros menos significativos. É de referir que as entidades “Acionistas” (aumento de 1,2000 pontos), “Público em Geral” (aumento de 1,1818 pontos) e “Clientes” (aumento de 0,9091 pontos) foram as entidades que sofreram os maiores aumentos na média das respostas. Também se pode constatar que numa situação ideal as partes interessadas mais relevantes para integrarem um projeto de desenvolvimento de um novo produto ou serviço são os “Funcionários”, “Clientes” e o “Público em Geral”, uma vez que estes são os que apresentam as maiores médias de aproximadamente 4 valores, o que quer dizer que as empresas concordam bastante que estas três partes interessadas devem ser incluídas no desenvolvimento de um novo produto ou serviço.

Tabela 41 - Situação Ideal (Desenvolvimento de um Novo Produto ou Serviço)

Situação Ideal				
	N	Média	Desvio Padrão	GAP
Acionistas	5	2,6000	1,81659	1,2000
Clientes	11	3,8182	0,75076	0,9091
Fornecedores	11	3,4545	0,52223	0,4545
Credores	10	2,4444	1,66667	0,3444
Funcionários	12	4,0833	0,79296	0,5833
Público em Geral	11	3,7273	1,10371	1,1818
Comunidades Locais	12	2,6667	1,15470	0,0833
Grupos Ativistas	12	2,6667	1,66969	0,3333
Media	11	3,2727	1,27208	0,7273
Grupos de Apoio Financeiro	11	2,8182	1,40130	0,7273
Concorrência	10	2,8000	1,22927	0,4000
Associações	12	3,1667	1,46680	0,6667
Sindicatos	12	2,4167	1,44338	0,6667
Entidades Governamentais	10	2,9000	1,37032	0,6000

4.1.14 Acordo de Confidencialidade (Questão 14)

A questão 14 tenta saber se um acordo de confidencialidade da propriedade intelectual seria impreterível se uma empresa realizar uma parceria com outra ou outras para realizarem trabalhos colaborativos.

Observando a Tabela 42, podemos concluir que as empresas concordam que um acordo de confidencialidade seria impreterível para a realização de trabalhos colaborativos com outras empresas.

Tabela 42 - Situação Atual (Necessidade de um Acordo de Confidencialidade)

Situação Atual			
	N	Média	Desvio Padrão
Para parcerias de trabalho um acordo de confidencialidade seria impreterível	12	3,3333	1,43548

Numa situação ideal o cenário altera-se um bocado como se pode ver na Tabela 43, uma vez que a média aumenta mais de meio valor colocando o acordo de confidencialidade com uma média de 4 valores, ou seja, as empresas concordam muito que um acordo de confidencialidade da propriedade intelectual seria impreterível para a realização de projetos colaborativos.

Tabela 43 - Situação Ideal (Necessidade de um Acordo de Confidencialidade)

Situação Ideal				
	N	Média	Desvio Padrão	GAP
Para parcerias de trabalho um acordo de Confidencialidade seria impreterível	12	4,0000	0,95346	0,6667

4.1.15 Rede de Empresas de Trabalho Colaborativo (Questão 15)

A questão 15 pretende entender qual o comportamento de uma empresa que se encontra inserida numa rede de empresas de trabalho colaborativo, quanto á partilha do risco e do proveito e quanto á troca de recursos.

4.1.15.1 Partilha do Risco e dos Proveitos (Questão 15.1)

Na questão 15.1 o objetivo passa por entender qual a abertura das empresas para projetos conjuntos onde exista partilha do risco assim como a partilha dos proveitos.

Analisando a Tabela 44, podemos constatar que atualmente as empresas concordam que possuem a abertura mínima para realizar trabalhos conjuntos com outras empresas no âmbito de projetos de trabalho colaborativo.

Tabela 44 - Situação Atual (Partilha do Risco e dos Proveitos)

Situação Atual			
	N	Média	Desvio Padrão
Partilha de riscos e proveitos em trabalhos conjuntos	12	3,0833	0,99620

Visualizando a Tabela 45, onde se encontra a situação ideal pode-se averiguar que as empresas acham que deveriam se encontrar mais predispostas a arriscar neste tipo de parcerias uma vez que a média das respostas subiu mais de um valor (aumento de 1,1667 pontos) passando do concordo para concordo muito. Este facto faz com que as empresas queiram caminhar para um lugar mais comum, ou seja não se encontrarem sozinhas no mercado, podendo se aliar a outras empresas em trabalhos colaborativos com benefícios mútuos.

Tabela 45 - Situação Ideal (Partilha do Risco e dos Proveitos)

Situação Ideal				
	N	Média	Desvio Padrão	GAP
Partilha de riscos e proveitos em trabalhos conjuntos	12	4,2500	0,62158	1,1667

4.1.15.2 Partilha e Troca de Recursos (Questão 15.2)

A questão 15.2 pretende saber se num ambiente de empresas em rede, a partilha e troca de recursos (por exemplo, Fornecedores, Clientes, Operários, Capital da Empresa, Tecnologia, etc.) seriam facilmente aceites pelas empresas.

Na Tabela 46, da situação atual pode-se apurar que as empresas concordam que possuem a abertura necessária para trocar recursos entre si quando inseridas num ambiente de empresas em rede.

Tabela 46 - Situação Atual (Partilha e Troca de Recursos)

Situação Atual			
	N	Média	Desvio Padrão
Partilha e troca de recursos	12	3,1667	0,71774

Observando a Tabela 47, da situação ideal podemos constatar que as empresas são apologistas de se desenvolverem culturas, métodos e mecanismos que incentivem as empresas a praticar mais, as trocas de recursos, podendo inclusive vir a desenvolver-se um mercado de recursos. Para constatar tal análise a média das respostas foi superior a 4 valores, ou seja, as empresas concordam bastante, que se encontram preparadas e receptivas a realizarem trocas de recursos.

Tabela 47 - Situação Ideal (Partilha e Troca de Recursos)

Situação Ideal				
	N	Média	Desvio Padrão	GAP
Partilha e troca de recursos	12	4,1667	0,57735	1,0000

4.1.16 Atividades Realizadas Através da Internet (Questão 16)

A questão 16 prende-se com o facto de tentar perceber a importância que a internet possui nas empresas para a execução das tarefas.

Analisando a situação na Tabela 48, pode-se aferir que a tarefa “Correspondência” apresenta-se como a mais usada na internet, uma vez que apresenta uma média de aproximadamente 4 valores, sendo precedida das tarefas “Pesquisa de Mercados” e “Negócios” ambas com uma média de 3,5 valores. Também é de referir o facto de a tarefa “Reuniões” ser a que apresenta menor peso quando se refere a atividades realizadas na internet.

Tabela 48 - Situação Atual (Importância da Internet para Realizar Atividades)

Situação Atual			
	N	Média	Desvio Padrão
Correspondência	12	3,9167	0,79296
Pesquisa de Mercados	12	3,5000	1,00000
Negócios	12	3,5000	0,90453
Pagamentos	12	3,1667	1,33712
Reuniões	11	2,7273	1,27208

Examinando a Tabela 49, da situação ideal pode-se verificar que todas as atividades apresentadas sofreram um aumento, mantendo-se na mesma a atividade “Correspondência” como a atividade mais relevante e a atividade “Reuniões” como a menos relevante. Também é de referir que quase todas as atividades tiveram um aumento de aproximadamente um valor, o que nos diz que as empresas acreditam que a internet deve ser encarada cada vez mais como uma ferramenta de trabalho, e isto também pode ser visto como uma prova que as empresas cada vez mais se encontram aptas a abraçarem novas mudanças nos seus processos de trabalho.

Tabela 49 - Situação Ideal (Importância da Internet para Realizar Atividades)

Situação Ideal				
	N	Média	Desvio Padrão	GAP
Correspondência	12	4,6667	0,49237	0,7500
Pesquisa de Mercados	12	4,4167	0,66856	0,9167
Negócios	12	4,4167	0,79296	0,9167
Pagamentos	12	4,0000	0,95346	0,8333
Reuniões	11	3,5455	1,29334	0,8182

4.2 Síntese

Após a análise e discussão dos resultados, através da análise das médias e da análise GAP, foi possível constatar quais os parâmetros mais e menos relevantes, do ponto de vista das empresas, que podem integrar os conceitos que irão servir como inputs, outputs, controlo e mecanismos das atividades representadas no capítulo seguinte, através do diagrama IDEF0, apresentando-se assim o modelo proposto.

5 Modelo Proposto

Neste capítulo apresenta-se o modelo proposto através de um fluxograma *Integration Definition for Function Modeling* (IDEFO). Este fluxograma permite uma visualização gráfica do modelo.

O fluxograma IDEFO é um conjunto integrado de métodos para modelação baseada em representações de diagramas em que processa um conjunto de atividades e ações com recurso a *Input Control Output Mechanism* (ICOM). Para a representação gráfica do diagrama recorre-se a setas e a caixas em que as setas servem como *inputs* e *outputs* e as caixas representam atividades.

Na representação gráfica as atividades, ou seja, as caixas encontram-se rodeadas de setas, as setas do lado esquerdo são os “*Inputs*”, as do lado direito são os “*Outputs*”, as de cima são as de “Controlo” e as de baixo são os “Mecanismos” (Putnik, 2002).

1. “*Input*” - Recebe o dado a ser convertido pela atividade.
2. “*Output*” - Apresenta o resultado de como o dado foi processado.
3. “Controlo” - Reúne a responsabilidade de como e quando a entrada deve ser processada e executada.
4. “Mecanismos” – Representa quem deve executar esta atividade, em que pode ser uma pessoa, equipamento, máquina ou outras organizações.

Neste modelo como se pode observar na Figura 6, foram incluídos todos os parâmetros relevantes, identificados através do estado da arte e onde a análise dos resultados obtidos dos questionários serve como ferramenta para indicar quais os pontos que necessitam de mais ou menos esforço das empresas para alcançar os parâmetros identificados e assim poder integrar no modelo apresentado.

Onde temos a atividade “Relacionamento com os *stakeholders*”, em que como input temos a “Identificação dos *stakeholders*” onde são selecionados os que apresentaram maior relevância pelas empresas inquiridas, e como agregador da decisão de como e quando o input de ser executado temos “Compreender as expectativas dos *stakeholders*”, “Aumentar grau de proximidade/confiança”, “Estabelecer um relacionamento assente em confiança”, “Partilhar a informação de um modo claro com

os *stakeholders*” e “Gerir as necessidades e as expectativas dos *stakeholders* e da empresa”, como mecanismos da atividade temos “Departamento responsável pela gestão dos *stakeholders*” e “Ferramenta para a construção do mapa dos *stakeholders*”, como output destas três entradas na atividade obtemos um “Serviço de relações com os *stakeholders*”.

O resultado da primeira atividade (“Serviço de relações com os *stakeholders*”) vai servir de input á segunda atividade, “Operações de empresas em rede” e que vai ter como controlo “Necessidade de partilha e troca de recursos”, “Operações de partilha de risco e proveitos”, “Trabalho colaborativo com acordo de confidencialidade” e “Desenvolvimento de um novo serviço ou produto”, esta segunda atividade vai possuir como mecanismos de execução “Meios de comunicação/Interação”, “Equipamentos com acesso á Internet” e “Empresas ligadas em rede”, e como output ou resultado desta atividade temos “Trabalho Colaborativo” e “Organização com uma estrutura em rede”.

Por último estes dois outputs irão ser integrados como *inputs* na terceira e última atividade denominada de “Operações de Meta-Organização” que irão ter como controlo “Aumento do poder de influência e status”, “Facilidade de integrar projetos colaborativos” e “Obter capacidade de pressão/lobby”, como mecanismo da atividade temos uma “Entidade administrativa”.

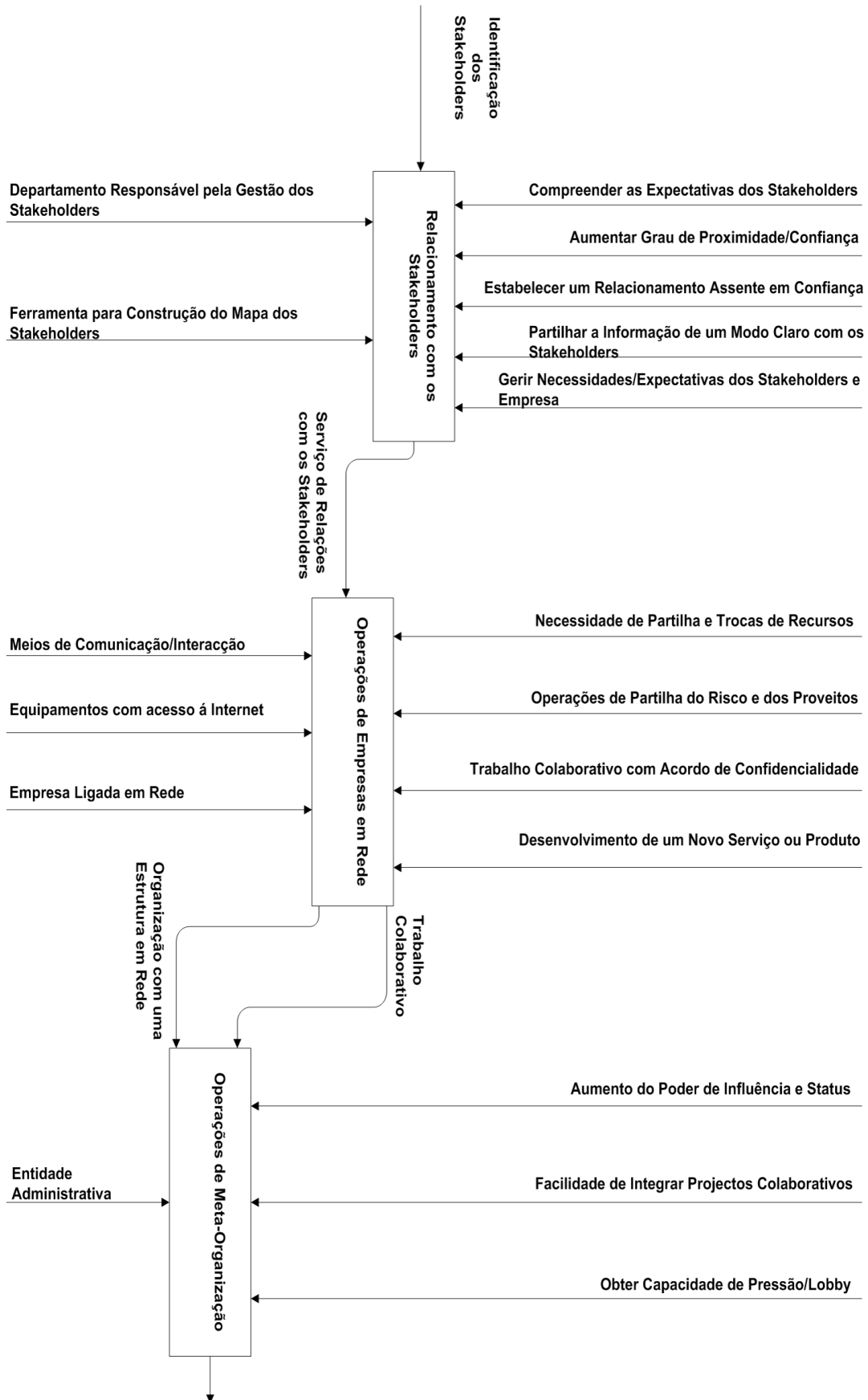


Figura 6 - IDEF0

6 Conclusão

Neste sexto e último capítulo são demonstrados e identificados os resultados e conclusões relevantes, retiradas deste trabalho.

Este trabalho tem como tema o “Desenvolvimento de um modelo de serviços nas relações com os *stakeholders* para novos modelos de negócios”. Após a identificação na literatura dos parâmetros necessários para a construção do modelo, foi elaborado um inquérito com o objetivo de identificar que aspetos seriam mais ou menos relevantes para os parâmetros identificados, assim como a possibilidade de melhorar, ou não, alguns destes. Este inquérito também serviu para identificar até que ponto as empresas se encontram preparadas para integrar novos modelos de negócio em alternativa aos tradicionais.

Assim sendo, foi possível aferir que para as empresas os *stakeholders* com mais relevância são os “Clientes”, os “Fornecedores”, os “Funcionários”, o “Público em Geral” e os “Media”. Isto é, estas são as entidades com as quais as empresas necessitam, quer seja de um modo direto ou indireto, de considerar nas suas decisões.

Outra constatação identificada, é que as empresas escolhem o Correio Electrónico, as Páginas na Internet e a Interação Virtual em Internet e Intranet como o meio de comunicação preferencial para com as diferentes partes interessadas. Das partes interessadas com mais relevância para as empresas, apenas a parte interessada “Funcionários” é aquela com a qual as empresas preferem quase unicamente comunicar de um modo presencial.

As empresas também demonstraram que desejam possuir um maior grau de proximidade para com as principais partes interessadas e para com a “Concorrência” e as “Entidades Governamentais”. Esta proximidade desejada pelas empresas, advém do facto das empresas identificarem como relevante um relacionamento assente numa base de confiança ser imprescindível para a sobrevivência da empresa a longo prazo.

Neste trabalho também se pode concluir que as empresas identificam que as informações devem ser partilhadas de um modo claro com toda a rede de partes interessadas e possuir a capacidade de simultaneamente gerir as necessidades e expectativas das partes interessadas e da empresa de modo a que a empresa apenas se

centre nos seus interesses, ignorando as partes interessadas circundantes. E caminhar no sentido de ir ao encontro das expectativas não só por motivos económicos mas também por motivos intrínsecos como por exemplo valores sociais. No desenvolvimento de novos produtos as empresas indicaram que partes interessadas como os “Clientes”, “Funcionários” e o “Público em Geral” devem integrar o seu desenvolvimento.

Um parâmetro que foi identificado da literatura como possível parte integrante do modelo, mas que acabou por não ser, foi o parâmetro da “Formação”, mas cujo parâmetro que também deve ser referido neste capítulo final uma vez que os inquiridos afirmaram que as empresas deveriam incutir mais formação nas mesmas e nas diferentes áreas como “Técnicas”, “Comunicacionais”, “Comportamentais”, “Segurança e Higiene Ocupacional” e “Motivacionais”, ou seja identificaram défice em todas, alertando assim para a urgência com que as empresas necessitam de trabalhar este aspeto. Neste ponto também é de interesse referir que os inquiridos concordaram que algum tipo de informação instruído faria com que os índices de desempenho e satisfação aumentassem.

Outras conclusões retiradas sobre este trabalho prendem-se com a capacidade e interesse das empresas em participarem em iniciativas de trabalho colaborativas com outras empresas. E pode-se constatar que as empresas integrando uma estrutura em rede estariam muito receptivas em integrarem projetos conjuntos onde existisse partilha dos riscos e dos proveitos assim como partilhas e trocas de recursos entre os mesmos. Também é de referir que em iniciativas de desenvolvimento de novos produtos ou serviços com outras empresas um acordo de confidencialidade da propriedade intelectual seria impreterível. As empresas também reconheceram que a internet é uma ferramenta de trabalho e comunicação bastante forte e identificaram que atividades como “Correspondência”, “Pesquisa de Mercados”, “Negócios”, “Pagamentos” e “Reuniões” deveriam ser cada vez mais tratadas de um modo virtual ao invés do modo presencial.

De um modo geral, podemos concluir que as empresas entendem que o mundo empresarial não se resume somente às empresas e aos clientes. As empresas entendem que existem mais pessoas e entidades que necessitam de atenção, uma vez que essas entidades possuem algum interesse para com a empresa e apresentam necessidades sobre as quais a empresa deverá atuar. Em relação ao trabalho colaborativo, verifica-se que as empresas já identificaram este modelo de negócio há algum tempo, dada a

contundência das suas respostas relativamente ao facto de realizarem projetos conjuntos com outras empresas. Esta constatação permite referir estas empresas apresentam a abertura necessária para poderem integrar estruturas organizacionais em rede, onde se realizem trabalhos colaborativos e trocas de recursos.

Resumindo, é possível afirmar que as empresas possuem a sensibilidade necessária para identificarem diferentes partes interessadas, apresentam a abertura necessária para integrarem uma estrutura de empresas ligadas em rede e, conseqüentemente, têm as apetências necessárias para integrarem um modelo organizacional como uma meta-organização.

Referências Bibliográficas

Van Waarden, F. (1992). *Emergence and Development of Business Interest Associations. An Example from The Netherlands*. Germany: Faculty of Administrative Sciences, University of Konstanz.

Vifell, Å. (2006). *Enklaver i staten. Internationalisering, demokrati och den svenska statsförvaltninge*. Stockholm: Department of Political Science. Stockholm University.

Ahrne, G. (1994). *Social organizations. Interaction inside, outside and between organizations*. London: Sage.

Ahrne, G., & Brunsson, N. (2010). How much do meta-organizations affect their members? *SGIR 7th Pan-European International Relations Conference*. Stockholm.

Ahrne, G., & Brunsson, N. (2005). Organizations and meta-organizations. *Scandinavian journal of management* , 429-449.

Andriof, J., & Waddock, S. (2002). *Unfolding stakeholder engagement*. Sheffield: Greenleaf.

Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.

Barnett, M., & Finnemore, M. (2004). *Rules for the World. International Organizations in Global Politics*. Ithaca: Cornell University Press.

Beneden, P. V., & Ettighoffer, D. C. (2000). *Meta-Organizations: The Plug and Play company*. Paris: Village Mondial.

Bremer, C. F. (2000). From an Opportunity Identification to its Manufacturing: a Reference Model for Virtual Enterprises. *Nucleus of Advanced Manufacturing* , 325-329.

DeSanctis, G., & Jackson, B. (1994). Coordination of information technology management: team-based structures and computer-based communication systems. *Journal of Management Information Systems* , 10, 85-110.

Dill, W. (1975). Public Participation in Corporate Planning: Strategic Management in a Kibitzer's World. U.S.A.: Graduate School of Business Administration, New York University.

Drucker, P. (1988 жыл January-February). The Coming of the New Organization. *Harvard Business Review* , pp. 45-53.

Fontaine, C., Haarman, A., & Schmid, S. (2006). The Stakeholder Theory.

Freeman, R. E. (2004). *A Stakeholder Theory of Modern Corporations Ethical*. Ethical Theory and Business.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. University of Minnesota: Pitman.

Gornev, V. F., Rarassov, V. B., Soenen, R., & Tahon, K. (1997). Virtual Enterprise : Reasons, Sources and Tools. Proceedings of MCPL. pp. 53-58.

Héritier, A. (2003). *New Modes of Governance in Europe – Increasing political efficiency and policy effectiveness*. Oxford: Oxford University Press.

Jutterström, M. (2004). *Att påverka beslut – företag i EUs regelsättande*. Stockholm: EFI.

Jacobsson, B. (2006). *Regulated Regulators: Global Trends of State Transformation*. Cambridge: Transnational Governance. Institutional Dynamics of Regulation. Cambridge University Press.

Jägers, H. P., Jansen, W., & Steenbakkens, G. C. (1998). *Characteristics of virtual organizations*. Amsterdam: Department of Information Management. Universiteit van Amsterdam.

Johnson-Cramer, M. E., Berman, S. L., & Post, J. E. (2003). *Re-examining the concept of “stakeholder management”*. Sheffield: Greenleaf.

Knoke, D. (1986). Associations and interest groups. *Annual Review of Sociology* , 1-21.

Knoke, D. (1988). Incentives in collective action organizations. *American Sociological Review* , 311-329.

Konsynski, B. R. (1993). Strategic control in the extended enterprise. *IBM Systems Journal* , 111-142.

Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology* , 1-55.

Lipnack, J., & Stamps, J. (1997). *Virtual teams: reaching across space, time, and organizations with technology*. Canadá: John Willey & Sons, Inc.

March, J., & Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1986). Organizations: New Concepts for New Forms. *California Management Review* , 62-73.

Morsing, M., & Schultz, M. (2006). *Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.

Putnik, G. D. (2005). *Lecture Notes on Virtual Enterprises*. Universidade do Minho.

Putnik, G. D. (2002). *Processos Industriais*. Universidade do Minho.

Park, K. H., & Favrel, J. (1999). Virtual Enterprise - Information System and Networking Solution. *Computers & Industrial Engineering* , 441-444.

Partridge, K., Jackson, C., Wheeler, D., & Zohar, A. (2005). *The Stakeholder Engagement Manual. 1* . Canada: Stakeholder Research Associates Canada Inc.

Pfeffer, J., & G., S. (1978). *The External Control of Organizations*. New York: Harper and Row.

Polanyi, K. (1968). *Primitive, archaic and modern economies*. London: Beacon Press.

Post, J. E., & Preston, L. E. (2002). *Redefining the Corporation*. Stanford: Stanford University Press.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* , 79-91.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students, 4th*. Financial Times Prentice-Hall.

Savage, G. T., Nix, T. W., Whithead, C. J., & Blair, J. D. (1991). *Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders*. Academy of Management Executives.

Sjöstrand, S. E. (1985). *Samhällsorganization*. Lund: Doxa.

Rushton, K. (2001). *Stakeholder Relationships*. Singapore: Presentation to OECD, Third Asian Roundtable on Corporate Governance.

Rhenman, E. (1968). *Industrial Democracy and Industrial Management*. London: Tavistock Publications Ltd.

Robson, C. (2002). *Real World Research*. Oxford: Blackwell.

Tereso, A. (2010). Slides das Aulas da Unidade Curricular de Metodologias de Investigação. Guimarães: Departamento de Produção e Sistemas. Universidade do Minho.

Travica, B. (1997). *The Design of the virtual Organization: A research Model*, in: *Proceedings of the Americas Conference on Information Systems*. Indianapolis.

ANEXOS

Anexo A. QUESTIONÁRIO

Universidade do Minho

Escola de Engenharia

Departamento de Produção de Sistemas - LABVE

Mestrado Integrado em Engenharia e Gestão Industrial



Universidade do Minho

Questionário

Instruções de resposta ao questionário:

As questões devem ser respondidas utilizando as seguintes escalas:

1	Discordo Totalmente	Irrelevante
2	Discordo Parcialmente	Pouco Relevante
3	Concordo	Razoavelmente Relevante
4	Concordo Muito	Relevante
5	Concordo Totalmente	Muito Relevante

EXEMPLO 1 – Preenchimento com resposta totalmente negativa, Irrelevante/ Discordo Totalmente

1	2	3	4	5
X				

EXEMPLO 2 – Preenchimento de uma resposta positiva, Razoavelmente Relevante/ Concordo

1	2	3	4	5
		X		

EXEMPLO 3 – Preenchimento de uma resposta totalmente positiva, Muito Relevante/ Concordo Totalmente

1	2	3	4	5
				X

Em todo o questionário á exceção da pergunta 3, ira-lhe ser pedido que atribua a sua resposta na situação atual e numa situação ideal.

Situação atual: É a resposta que nos dará a conhecer o atual desempenho da sua empresa.

Situação ideal: É a resposta que nos dará a conhecer a sua opinião sobre o que seria o desempenho ideal na sua empresa.

Não há **respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera. Todas as informações fornecidas serão tratadas com a mais estrita **confidencialidade**.

O seguinte questionário vai ser utilizado para o processo de validação de uma Tese de Mestrado, relacionado com o tema abaixo apresentado:

- *Desenvolvimento de um modelo de serviços nas relações com os stakeholders no âmbito de meta-organizações para empresas em rede.*

O tempo médio de resposta a este questionário será de 30 minutos.

Identificação da empresa

Nome da empresa	
Morada	
E-mail	
Telefone	
Sector	
Tamanho	
Capital (Português ou estrangeiro)	

Identificação do colaborador

Nome do colaborador	
Cargo	
Anos de experiência	
Género	
Idade	

Questionário

Relações com os *stakeholders*

1-Da Lista abaixo descrita atribua a importância que cada uma das partes interessadas descritas tem sobre qualquer tipo de ação, decisão, objetivo e política tomada ou adoptada pela sua empresa?

1 – Irrelevante | 2 – Pouco Relevante | 3 - Razoavelmente Relevante | 4 – Relevante | 5 – Muito relevante

	Situação Atual					Situação Ideal				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Acionistas										
Clientes										
Fornecedores										
Credores										
Funcionários										
Público em Geral										
Comunidades Locais										
Grupos Ativistas										
Media										
Grupos de Apoio Financeiro										
Concorrência										
Associações										
Sindicatos										
Entidades Governamentais										
Outros...										

2- Na relação dia-a-dia qual a importância dos meios de comunicação utilizados com as partes interessadas?

1 – Irrelevante | 2 – Pouco Relevante | 3 - Razoavelmente Relevante | 4 – Relevante | 5 – Muito relevante

	Acionistas										Clientes										Fornecedores														
	Situação Atual					Situação Ideal					Situação Atual					Situação Ideal					Situação Atual					Situação Ideal									
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
Carta/Fax																																			
Correio Electrónico, Páginas na Internet																																			
Reuniões, Apresentações, Conferências																																			
Relatórios da Empresa, Questionários																																			
Interação Virtual em Internet e Intranet																																			
Divulgação nos Media																																			
Outro...																																			

	Credores										Funcionários										Público em Geral														
	Situação Atual					Situação Ideal					Situação Atual					Situação Ideal					Situação Atual					Situação Ideal									
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
Carta/Fax																																			
Correio Electrónico, Páginas na Internet																																			
Reuniões, Apresentações, Conferências																																			
Relatórios da Empresa, Questionários																																			
Interação Virtual em Internet e Intranet																																			
Divulgação nos Media																																			
Outro...																																			

3- Com que nível de frequência comunica com as partes interessadas abaixo descritas?

Assinale com um **X** a frequência escolhida.

	Nunca	Anualmente	Semestralmente	Mensalmente	Semanalmente	Diariamente
Acionistas						
Clientes						
Fornecedores						
Credores						
Funcionários						
Público em Geral						
Comunidades Locais						
Grupos Ativistas						
Media						
Grupos de Apoio Financeiro						
Concorrência						
Associações						
Sindicatos						
Entidades Governamentais						
Outros...						

4- Qual a importância que atribui á comunicação com as partes interessadas que se encontram descritas?

1 – Irrelevante | 2 – Pouco Relevante | 3 - Razoavelmente Relevante | 4 – Relevante | 5 – Muito relevante

	Situação Atual					Situação Ideal				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Acionistas										
Clientes										
Fornecedores										
Credores										
Funcionários										
Público em Geral										
Comunidades Locais										
Grupos Ativistas										
Media										
Grupos de Apoio Financeiro										
Concorrência										
Associações										
Sindicatos										
Entidades Governamentais										
Outros...										

5- Como classifica o corrente grau de proximidade/confiança existente com as partes interessadas selecionadas?

1 – Irrelevante | 2 – Pouco Relevante | 3 - Razoavelmente Relevante | 4 – Relevante | 5 – Muito relevante

	Situação Atual					Situação Ideal				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Acionistas										
Clientes										
Fornecedores										
Credores										
Funcionários										
Público em Geral										
Comunidades Locais										
Grupos Ativistas										
Media										
Grupos de Apoio Financeiro										
Concorrência										
Associações										
Sindicatos										
Entidades Governamentais										
Outros...										

6- A sua empresa possui algum tipo de serviço/departamento responsável pela gestão das partes interessadas selecionadas?

1 – Discordo Totalmente | 2 – Discordo Parcialmente | 3 - Concordo | 4 – Concordo Muito | 5 – Concordo Totalmente

Situação Atual					Situação Ideal				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

7- A sua empresa utiliza algum tipo de ferramenta que permita construir um mapa das partes interessadas que consiga identificar e hierarquizar as partes interessadas que representam uma maior ou menor importância para a empresa?

1 – Discordo Totalmente | 2 – Discordo Parcialmente | 3 - Concordo | 4 – Concordo Muito | 5 – Concordo Totalmente

Situação Atual					Situação Ideal				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

8- Considera que a sua empresa entende que um relacionamento assente numa base de confiança com toda a rede das partes interessadas (funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, público em geral, etc.) de uma empresa é essencial para a sobrevivência a longo prazo da própria organização?

1 – Discordo Totalmente | 2 – Discordo Parcialmente | 3 - Concordo | 4 – Concordo Muito | 5 – Concordo Totalmente

Situação Atual					Situação Ideal				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

9- Considera que as informações sobre decisões tomadas pela sua empresa são partilhadas de um modo claro com a sua rede de partes interessadas?

1 – Discordo Totalmente | 2 – Discordo Parcialmente | 3 - Concordo | 4 – Concordo Muito | 5 – Concordo Totalmente

Situação Atual					Situação Ideal				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

10- A sua empresa possui a sensibilidade necessária de simultaneamente gerir as necessidades e expectativas das partes interessadas assim como da própria empresa?

1 – Discordo Totalmente | 2 – Discordo Parcialmente | 3 - Concordo | 4 – Concordo Muito | 5 – Concordo Totalmente

Situação Atual					Situação Ideal				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

10.1- A sua empresa tende a ir ao encontro das expectativas das partes interessadas, por questões:

1 – Discordo Totalmente | 2 – Discordo Parcialmente | 3 - Concordo | 4 – Concordo Muito | 5 – Concordo Totalmente

	Situação Atual					Situação Ideal				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Económicas										
De Mérito Intrínseco										
Outro...										

11- Considera que a sua empresa fornece a formação adequada para melhorar as competências de trabalho e gestão da mesma?

1 – Discordo Totalmente | 2 – Discordo Parcialmente | 3 - Concordo | 4 – Concordo Muito | 5 – Concordo Totalmente

Situação Atual					Situação Ideal				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

11.1- As formações incidem principalmente em que áreas?

1 – Discordo Totalmente | 2 – Discordo Parcialmente | 3 - Concordo | 4 – Concordo Muito | 5 – Concordo Totalmente

	Situação Atual					Situação Ideal				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Técnicas										
Comunicacionais										
Comportamentais										
Segurança e Higiene Ocupacional										
Motivacionais										
Outro...										

11.2- Acha que a formação de que a empresa foi alvo contribuiu para alguma melhoria significativa no desempenho da empresa dos pontos abaixo descritos?

1 – Discordo Totalmente | 2 – Discordo Parcialmente | 3 - Concordo | 4 – Concordo Muito | 5 – Concordo Totalmente

	Situação Atual					Situação Ideal				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Pessoal										
Ambiental										
Resultados Económicos										
Espaço Laboral										
Produtividade										
Outro...										

12- Acha que algum tipo de formação instruída na empresa faz ou poderia fazer com que os índices de desempenho e satisfação aumentassem?

1 – Discordo Totalmente | 2 – Discordo Parcialmente | 3 - Concordo | 4 – Concordo Muito | 5 – Concordo Totalmente

Situação Atual					Situação Ideal				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

13- Na sua empresa, normalmente qual ou quais o (s) grupo (s) das partes interessadas que se envolvem durante o desenvolvimento de um novo serviço ou produto?

1 – Discordo Totalmente | 2 – Discordo Parcialmente | 3 - Concordo | 4 – Concordo Muito | 5 – Concordo Totalmente

	Situação Atual					Situação Ideal				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Acionistas										
Clientes										
Fornecedores										
Credores										
Funcionários										
Público em Geral										
Comunidades Locais										
Grupos Ativistas										
Media										
Grupos de Apoio Financeiro										
Concorrência										
Associações										
Sindicatos										
Entidades Governamentais										
Outros...										

14- Numa perspectiva de desenvolvimento de um novo produto ou serviço com uma empresa concorrente ou não, um acordo de confidencialidade da propriedade intelectual seria impreterível?

1 – Discordo Totalmente | 2 – Discordo Parcialmente | 3 - Concordo | 4 – Concordo Muito | 5 – Concordo Totalmente

Situação Atual					Situação Ideal				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

15- Suponha que a sua empresa estaria inserida numa rede de empresas de trabalho colaborativo:

15.1- Acha que projetos conjuntos onde existiria partilha do risco assim como a partilha dos proveitos seriam facilmente aceites pela sua empresa?

1 – Discordo Totalmente | 2 – Discordo Parcialmente | 3 - Concordo | 4 – Concordo Muito | 5 – Concordo Totalmente

Situação Atual					Situação Ideal				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

15.2- Acha que a partilha e troca de recursos (Ex: Fornecedores, Clientes, Operários, Capital da Empresa, Tecnologia, etc.) com as empresas da rede seriam facilmente aceites pela sua empresa?

1 – Discordo Totalmente | 2 – Discordo Parcialmente | 3 - Concordo | 4 – Concordo Muito | 5 – Concordo Totalmente

Situação Atual					Situação Ideal				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

16- Atribua a importância que a Internet possui para a execução das tarefas abaixo descritas na sua empresa?

1 – Irrelevante | 2 – Pouco Relevante | 3 - Razoavelmente Relevante | 4 – Relevante | 5 – Muito relevante

	Situação Atual					Situação Ideal				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Correspondência										
Pesquisa de Mercados										
Negócios (Clientes, Fornecedores, etc.)										
Pagamentos										
Reuniões										
Outro...										

Anexo B. Teste Piloto

Universidade do Minho

Escola de Engenharia

Departamento de Produção de Sistemas - LABVE

Mestrado Integrado em Engenharia e Gestão Industrial



Universidade do Minho

Questionário

Instruções de resposta ao questionário:

As questões devem ser respondidas utilizando as seguintes escalas:

1	Irrelevante
2	Pouco Relevante
3	Razoavelmente Relevante
4	Relevante
5	Muito Relevante

EXEMPLO 1 – Preenchimento com resposta totalmente negativa, Irrelevante

1	2	3	4	5
X				

EXEMPLO 2 – Preenchimento de uma resposta positiva, Razoavelmente Relevante

1	2	3	4	5
		X		

EXEMPLO 3 – Preenchimento de uma resposta totalmente positiva, Muito Relevante

1	2	3	4	5
				X

Em todo o questionário à exceção das perguntas 3, 5 e 17 irá lhe ser pedido que atribua a sua resposta na situação atual e numa situação ideal.

Situação atual: É a resposta que nos dará a conhecer o atual desempenho da sua empresa.

Situação ideal: É a resposta que nos dará a conhecer a sua opinião sobre o que seria o desempenho ideal na sua empresa.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera. Todas as informações fornecidas serão tratadas com a mais estrita **confidencialidade**.

O seguinte questionário vai ser utilizado para o processo de validação de uma Tese de Mestrado, relacionado com o tema abaixo apresentado:

- *Desenvolvimento de um modelo de serviços nas relações com os stakeholders no âmbito de meta-organizações para empresas em rede.*

O tempo médio de resposta a este questionário será de 30 minutos.

Identificação da empresa

Nome da empresa	
Morada	
E-mail	
Telefone	
Sector	
Tamanho	
Capital (Português ou estrangeiro)	

Identificação do colaborador

Nome do colaborador	
Cargo	
Anos de experiência	
Género	
Idade	

Questionário

Relações com os *stakeholders*

1-Da Lista abaixo descrita atribua numa escala de (1 a 5) a importância que cada uma das partes interessadas descritas tem sobre qualquer tipo de ação, decisão, objetivo e política tomada ou adoptada pela sua empresa? **(1-irrelevante 5-muito relevante)**

	Situação Atual						Situação Ideal					
	N		S			SO	N		S			SO
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Acionistas												
Clientes												
Fornecedores												
Credores												
Funcionários												
Público em Geral												
Comunidades Locais												
Grupos Ativistas												
Media												
Grupos de Apoio Financeiro												
Concorrência												
Associações												
Sindicatos												
Entidades Governamentais												
Outros...												

2- Na relação dia-a-dia atribua numa escala de (1 a 5) a importância dos meios de comunicação utilizados com as partes interessadas?

(1-irrelevante 5-muito relevante)

	Acionistas						Clientes						Fornecedores									
	Situação Atual			Situação Ideal			Situação Atual			Situação Ideal			Situação Atual			Situação Ideal						
	N	S		SO	N	S		SO	N	S		SO	N	S		SO	N	S		SO		
	1	2	3		4	5	1		2	3	4		5	1	2		3	4	5		1	2
Carta/Fax																						
Correio Electrónico																						
Páginas na Internet																						
Reuniões																						
Apresentações																						
Conferências																						
Relatórios da Empresa																						
Boletins Internos e Externos																						
Questionários																						
Vídeos																						
Avaliações no Local de Trabalho																						
Interação Virtual em Internet e Intranet																						
Conferências de Imprensa																						
Divulgação nos Media																						
Outro...																						

	Credores											Funcionários											Público em Geral																							
	Situação Atual						Situação Ideal					Situação Atual						Situação Ideal					Situação Atual						Situação Ideal																	
	N	S				SO	N	S				SO	N	S				SO	N	S				SO	N	S				SO																
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		1	2	3	4	4		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5																	
Carta/Fax																																														
Correio Electrónico																																														
Páginas na Internet																																														
Reuniões																																														
Apresentações																																														
Conferências																																														
Relatórios da Empresa																																														
Boletins Internos e Externos																																														
Questionários																																														
Vídeos																																														
Avaliações no Local de Trabalho																																														
Interação Virtual em Internet e Intranet																																														
Conferências de Imprensa																																														
Divulgação nos Media																																														
Outro...																																														

	Comunidades Locais											Grupos Ativistas											Media																
	Situação Atual						Situação Ideal					Situação Atual						Situação Ideal					Situação Atual						Situação Ideal										
	N	S				SO	N	S				SO	N	S				SO	N	S				SO	N	S				SO									
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5										
Carta/Fax																																							
Correio Electrónico																																							
Páginas na Internet																																							
Reuniões																																							
Apresentações																																							
Conferências																																							
Relatórios da Empresa																																							
Boletins Internos e Externos																																							
Questionários																																							
Vídeos																																							
Avaliações no Local de Trabalho																																							
Interação Virtual em Internet e Intranet																																							
Conferências de Imprensa																																							
Divulgação nos Media																																							
Outro...																																							

	Sindicatos											Entidades Governamentais											Outro...													
	Situação Atual						Situação Ideal					Situação Atual						Situação Ideal					Situação Atual						Situação Ideal							
	N		S				SO	N		S			SO	N		S				SO	N		S			SO	N		S			SO				
	1	2	3	4	5	1		2	3	4	5	1		2	3	4	4	1	2		3	4	5	1	2		3	4	5							
Carta/Fax																																				
Correio Electrónico																																				
Páginas na Internet																																				
Reuniões																																				
Apresentações																																				
Conferências																																				
Relatórios da Empresa																																				
Boletins Internos e Externos																																				
Questionários																																				
Vídeos																																				
Avaliações no Local de Trabalho																																				
Interação Virtual em Internet e Intranet																																				
Conferências de Imprensa																																				
Divulgação nos Media																																				
Outro...																																				

3- Com que nível de frequência comunica com as partes interessadas abaixo descritas?

	Nunca	Anualmente	Semestralmente	Mensalmente	Semanalmente	Diariamente
Acionistas						
Clientes						
Fornecedores						
Credores						
Funcionários						
Público em Geral						
Comunidades Locais						
Grupos Ativistas						
Media						
Grupos de Apoio Financeiro						
Concorrência						
Associações						
Sindicatos						
Entidades Governamentais						
Outros...						

4- Qual a importância que atribui á comunicação das partes interessadas que se encontram descritas? (1-irrelevante 5-muito relevante)

	Situação Atual						Situação Ideal							
	N	S					SO	N	S					SO
	1	2	3	4	5	1		2	3	4	5			
Acionistas														
Clientes														
Fornecedores														
Credores														
Funcionários														
Público em Geral														
Comunidades Locais														
Grupos Ativistas														
Media														
Grupos de Apoio Financeiro														
Concorrência														
Associações														
Sindicatos														
Entidades Governamentais														
Outros...														

5- Como classifica o corrente grau de proximidade/confiança existente com as partes interessadas selecionadas?

	Nenhuma	Pouca	Alguma	Muita	Total
Acionistas					
Clientes					
Fornecedores					
Credores					
Funcionários					
Público em Geral					
Comunidades Locais					
Grupos Ativistas					
Media					
Grupos de Apoio Financeiro					
Concorrência					
Associações					
Sindicatos					
Entidades Governamentais					
Outros...					

6- Qual a importância que atribui ao grau de proximidade/confiança das partes interessadas abaixo descritas? **(1-irrelevante 5-muito relevante)**

	Situação Atual						Situação Ideal							
	N	S					SO	N	S					SO
	1	2	3	4	5	1		2	3	4	5			
Acionistas														
Clientes														
Fornecedores														
Credores														
Funcionários														
Público em Geral														
Comunidades Locais														
Grupos Ativistas														
Media														
Grupos de Apoio Financeiro														
Concorrência														
Associações														
Sindicatos														
Entidades Governamentais														
Outros...														

7- A sua empresa possui algum tipo de serviço/departamento responsável pela gestão das partes interessadas selecionadas? **(1-irrelevante 5-muito relevante)**

Situação Atual						Situação Ideal							
N	S					SO	N	S					SO
1	2	3	4	5	1		2	3	4	5			

8- A sua empresa utiliza algum tipo de ferramenta que permita construir um mapa das partes interessadas que consiga identificar e hierarquizar as partes interessadas que representam uma maior ou menor importância para a empresa? **(1-irrelevante 5-muito relevante)**

Situação Atual						Situação Ideal							
N	S					SO	N	S					SO
1	2	3	4	5	1		2	3	4	5			

9- Considera que um relacionamento assente numa base de confiança com toda a rede das partes interessadas (funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, público em geral, etc.) de uma empresa é essencial para a sobrevivência a longo prazo da própria organização? **(1-irrelevante 5-muito relevante)**

Situação Atual						Situação Ideal							
N	S					SO	N	S					SO
1	2	3	4	5	1		2	3	4	5			

10- Considera que as informações sobre decisões tomadas pela sua empresa são partilhadas de um modo claro com a sua rede de partes interessadas? **(1-irrelevante 5-muito relevante)**

Situação Atual						Situação Ideal							
N	S					SO	N	S					SO
1	2	3	4	5	1		2	3	4	5			

10.1- Se não, qual ou quais o (s) motivo (s)? **(1-irrelevante 5-muito relevante)**

	Situação Atual						Situação Ideal							
	N	S					SO	N	S					SO
	1	2	3	4	5	1		2	3	4	5			
Falta de Confiança														
Falta de Formação														
Falta de Meios														

Outro...														
----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

11- A sua empresa possui a sensibilidade necessária de simultaneamente gerir as necessidades e expectativas das partes interessadas assim como da própria empresa? **(1-irrelevante 5-muito relevante)**

Situação Atual						Situação Ideal								
N	S					SO	N	S					SO	
1	2	3	4	5	1		2	3	4	5				

11.1- A sua empresa tende a ir ao encontro das expectativas das partes interessadas, por questões: **(1-irrelevante 5-muito relevante)**

	Situação Atual						Situação Ideal							
	N	S					SO	N	S					SO
	1	2	3	4	5	1		2	3	4	5			
Económicas														
De Mérito Intrínseco														
Nenhuma														
Outro...														

12- Considera que a sua empresa fornece a formação adequada para melhorar as competências de trabalho e gestão da mesma? **(1-irrelevante 5-muito relevante)**

Situação Atual						Situação Ideal								
N	S					SO	N	S					SO	
1	2	3	4	5	1		2	3	4	5				

12.1- As formações são prestadas por entidades externas à empresa? **(1-irrelevante 5-muito relevante)**

Situação Atual						Situação Ideal								
N	S					SO	N	S					SO	
1	2	3	4	5	1		2	3	4	5				

12.2- As formações são financiadas com capitais próprios, por outras entidades ou ambas? **(1-irrelevante 5-muito relevante)**

	Situação Atual						Situação Ideal							
	N	S					SO	N	S					SO
	1	2	3	4	5	1		2	3	4	5			
Capitais Próprios														
Outras Entidades														
Ambas														
S.O.														

12.3- As formações incidem principalmente em que áreas? **(1-irrelevante 5-muito relevante)**

	Situação Atual						Situação Ideal							
	N	S					SO	N	S					SO
	1	2	3	4	5	1		2	3	4	5			
Técnicas														
Comunicacionais														
Comportamentais														
Segurança e Higiene Ocupacional														
Motivacionais														
Outro...														

12.4- Acha que a formação de que a empresa foi alvo contribuiu para alguma melhoria significativa no desempenho da empresa dos pontos abaixo descritos? **(1-irrelevante 5-muito relevante)**

	Situação Atual						Situação Ideal							
	N	S					SO	N	S					SO
	1	2	3	4	5	1		2	3	4	5			
Pessoal														
Ambiental														
Resultados Económicos														
Espaço Laboral														
Produtividade														
Outro...														

13- Acha que algum tipo de formação instruída na empresa poderia fazer com que os índices de desempenho e satisfação aumentassem? **(1-irrelevante 5-muito relevante)**

Situação Atual						Situação Ideal							
N	S					SO	N	S					SO
1	2	3	4	5	1		2	3	4	5			

14- Na sua empresa, normalmente qual ou quais o (s) grupo (s) das partes interessadas que se envolvem durante o desenvolvimento de um novo serviço ou produto? **(1-irrelevante 5muito relevante)**

	Situação Atual						Situação Ideal							
	N	S					SO	N	S					SO
	1	2	3	4	5	1		2	3	4	5			
Acionistas														
Clientes														
Fornecedores														
Credores														
Funcionários														
Público em Geral														
Comunidades Locais														
Grupos Ativistas														
Media														
Grupos de Apoio Financeiro														
Concorrência														
Associações														
Sindicatos														
Entidades Governamentais														
Outros...														

15- Numa perspectiva de desenvolvimento de um novo produto ou serviço com uma empresa concorrente ou não, um acordo de confidencialidade da propriedade intelectual seria impreterível? **(1-irrelevante 5-muito relevante)**

Situação Atual						Situação Ideal							
N	S					SO	N	S					SO
1	2	3	4	5	1		2	3	4	5			

16- Que tipo de atividades a sua empresa realiza através da Internet? **(1-irrelevante 5-muito relevante)**

	Situação Atual					SO	Situação Ideal					SO
	N	S					N	S				
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Correspondência												
Pesquisa de Mercados												
Negócios (Clientes, Fornecedores, etc.)												
Pagamentos												
Reuniões												
Nenhuma												
Outro...												

17- Qual o nível de confiança que a sua empresa apresenta para as atividades descritas na pergunta anterior realizadas na internet?

	Nenhuma	Pouca	Alguma	Muita	Total
Correspondência					
Pesquisa de Mercados					
Negócios (Clientes, Fornecedores, etc.)					
Pagamentos					
Reuniões					
Outro...					

18- Suponha que a sua empresa estaria inserida numa rede de empresas de trabalho colaborativo:

18.1- Acha que projetos conjuntos onde existiria partilha do risco assim como a partilha dos proveitos seriam facilmente aceites pela sua empresa? **(1-irrelevante 5-muito relevante)**

Situação Atual					SO	Situação Ideal					SO
N	S					N	S				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	

18.2- Acha que a partilha e troca de recursos (Ex: Fornecedores, Clientes, Operários, Capital da Empresa, Tecnologia, etc.) com as empresas da rede seriam facilmente aceites pela sua empresa? **(1-irrelevante 5-muito relevante)**

Situação Atual					SO	Situação Ideal					SO
N	S					N	S				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	