



**UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA**

**Centro Regional das Beiras – Pólo de Viseu**

**Departamento de Economia, Gestão e Ciências Sociais**

**Mestrado em Gestão: Especialização em Gestão de Negócios**

# **COMPETIR SOB A ÉGIDE DA ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL**

Carlos Gomes Puresa Machado

Orientação: Professor Doutor Albino Lopes

Viseu, Dezembro de 2012



# **COMPETIR SOB A ÉGIDE DA ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL**

Dissertação apresentada ao Centro Regional das Beiras – Universidade  
Católica Portuguesa para a obtenção do grau de mestre em Gestão:  
Especialização em Gestão de Negócios

Orientação: Professor Doutor Albino Lopes

Carlos Gomes Puresa Machado

Viseu, Dezembro de 2012

## **AGRADECIMENTOS**

Este trabalho é fruto do empenho, esforço e dedicação e não teria sido possível sem a colaboração desinteressada e altruísta de outras pessoas, as quais não poderei forçosamente citar na sua totalidade. Para todos aqueles que, de uma forma direta ou indireta, ajudaram a dar forma ao sonho de poder levar a ‘bom porto’ este meu projeto pessoal e profissional.

Agradeço, profundamente, ao Professor Doutor Albino Lopes, meu Orientador, que, com grande mestria, sempre mostrou sabedoria e disponibilidade para tudo o que foi necessário, fazendo o possível e o impossível para que este sonho não ficasse perdido na bruma da incerteza; por ter sido um elemento facilitador e encorajador do trabalho, disponibilizando meios que sem os quais não teria sido possível a sua realização.

Agradeço ao Professor Doutor Paulo Pereira, pela orientação no tratamento estatístico, uma ajuda imprescindível.

Agradeço a todos os participantes que preencheram os questionários, sem os quais não teria realizado esta investigação.

À minha esposa e ao meu filho, pela paciência e carinho que me conferiram nos momentos que me sentia mais desmoralizado.

Aos meus pais, pelo incentivo, força motriz desta minha caminhada.

Muito obrigado.

## **Resumo**

Esta dissertação de mestrado teve como objetivos verificar as reais motivações para a competitividade nas empresas, tendo em conta as seguintes dimensões: preocupação; comunicação; consenso; compromisso; controlo; criatividade; contribuição e cooperação, bem como averiguar se as variáveis independentes (idade, área de residência, cargo na empresa, vínculo contratual, número de pessoas que trabalham na empresa, nível de escolaridade) influenciam na perceção que os sujeitos da amostra têm acerca do modelo de cultura empresarial para a competitividade.

Optámos por um estudo de natureza quantitativa, com recurso ao inquérito por questionário aplicado a uma amostra de 93 colaboradores de várias empresas, situadas, geograficamente, nas zonas norte, centro e sul do país.

Os resultados obtidos sugeriram que as empresas, onde os sujeitos da amostra exercem, demonstraram que, num cômputo geral, promovem reais motivações para a competitividade da empresa, tendo em conta: a preocupação, a comunicação, o consenso, o compromisso, o controlo, a criatividade, a contribuição e a cooperação. Assim sendo, poder-se-á dizer que estas empresas têm em conta a responsabilidade social visando uma maior competitividade.

A análise inferencial dos resultados demonstrou que o cargo que exerce e o número de pessoas que trabalham foram as únicas variáveis a influenciar a perceção dos sujeitos da amostra em relação ao Modelo de Cultura Empresarial para a Competitividade, resultando na aceitação das hipóteses inicialmente formuladas.

**Palavras-chave:** Empresas; Competitividade; Ética; Responsabilidade Social.

## **Abstract**

This dissertation aimed to explore the real motivations for the competitiveness in companies, taking into account the following dimensions: concern; communication, consensus, commitment, control, creativity, contribution and cooperation, as well as to determine whether the independent variables (age, area of residence, position in the company, contractual bond, number of people working in the business, education level) influence the perception of the subjects' sample have about the corporate culture model for competitiveness.

We chose a quantitative study, using the survey questionnaire applied to a sample of 93 employees of various companies, situated, geographically, in the north, center and south areas of the country.

The results suggest that companies, where the subjects' sample work, demonstrated that, in balance, promote real motivations for the company's competitiveness, taking into account: concern, communication, consensus, commitment, control, creativity, contribution and cooperation. Thus, it may be said that these companies have social responsibility into account, in order to increase competitiveness.

The inferential analysis of the results showed that the position the employee held and the number of people working were the only variable to influence the perception of the subjects in relation to the Model for Corporate Culture Competitiveness, resulting in the acceptance of the hypothesis initially formulated.

**Keywords:** Business, Competitiveness, Ethics, Social Responsibility.

# Índice

Introdução.....	11
1. Competitividade .....	15
1.1. Conceito de Competitividade.....	15
1.1.1. Definição de Competitividade.....	16
1.1.2. Vantagem Competitiva Assente nos seus Recursos.....	19
1.1.3. Visão Competitiva da História Política e Cultural.....	21
2. Ultrapassar a ponte para a Competitividade .....	21
2.1. A Verdadeira Vantagem Competitiva.....	22
2.1.1. O ideal é ter um ótimo lugar para trabalhar .....	24
2.1.2. Comunicar com os colaboradores .....	27
2.2.1. O “ABC” de uma Cultura <i>Empowerment</i> .....	28
3. A Integração da Responsabilidade Corporativa .....	33
3.1. Identificação e Avaliação das expectativas Sociais.....	35
3.2. A Inovação Social Competitiva .....	37
3.3. Contexto da Ação Competitiva.....	42
3.4. Sustentabilidade do Custo Social.....	43
3.5. Compromisso Aceitável.....	44
3.6. Reflexões finais, sacrifício temporário das expectativas sociais .....	45
4. Ética Filosófica sobre o Trabalho Empresarial.....	47
4.1. Ética no Trabalho.....	48
4.2. Reflexos Éticos .....	51
5. Personalidade no Comportamento Ético.....	52
5.1. Os Cinco Traços de Personalidade .....	53
5.2. A Liderança Ética .....	53
5.3. Modelo dos cinco grandes fatores de Liderança e Ética .....	54
5.3.1. Consciência .....	55
5.3.2. Socialização.....	55
5.3.4. Estabilidade Emocional.....	56
5.4. A Consequência de um Líder Ético.....	57
6. Estudo Empírico .....	59
6.1. Metodologia .....	59

6.2. Problema de Investigação .....	59
6.3. Objetivos .....	61
6.4. Variáveis .....	61
6.5. Formulação das Hipóteses de Investigação .....	62
6.6. Amostra.....	63
6.7. Instrumento de Investigação .....	67
6.8. Procedimentos.....	69
7. Apresentação dos Resultados e a sua Análise .....	75
7.1. Análise Inferencial .....	75
7.2. Discussão dos Resultados .....	81
Conclusão .....	87
Bibliografia .....	91
Anexos .....	103

## Índice de Figuras

Figura 1- A Pirâmide Social Competitiva .....	36
Figura 2- Síntese Social Competitiva .....	38
Figura 3- Síntese de um exemplo da Competitividade Social .....	40
Figura 4- Síntese dos fatores da Competitividade Social .....	41

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Variáveis consideradas e respectivos modos de avaliação .....	62
Tabela 2 – Distribuição da amostra segundo a idade .....	64
Tabela 3 – Distribuição da amostra segundo a área de residência .....	64
Tabela 4 – Distribuição da amostra segundo o cargo na empresa.....	65
Tabela 5 – Distribuição da amostra segundo o vínculo contratual.....	65
Tabela 6 – Distribuição da amostra segundo o outro vínculo contratual .....	66
Tabela 6 – Distribuição da amostra segundo o outro vínculo contratual .....	66
Tabela 7 - Distribuição da amostra segundo o número de pessoas a trabalhar na empresa	
Tabela 8 - Distribuição da amostra segundo o nível de escolaridade.....	67
Tabela 9 – Modelo de Cultura Empresarial para a Competitividade: consistência interna (estudo dos itens).....	71
Tabela 10 –Modelo de Cultura Empresarial para a Competitividade: consistência interna (estudo das dimensões).....	73
Tabela 11 - Teste U de Mann-Whitney entre a idade e o Modelo de Cultura Empresarial para a Competitividade.....	76
Tabela 12 - Teste Kruskal-Wallis entre a área de residência e o Modelo de Cultura Empresarial para a Competitividade.....	77
Tabela 13 - Teste Kruskal-Wallis entre o cargo na empresa e o Modelo de Cultura Empresarial para a Competitividade.....	78
Tabela 14 - Teste Kruskal-Wallis entre o vínculo contratual e o Modelo de Cultura Empresarial para a Competitividade.....	79
Tabela 15 - Teste Kruskal-Wallis entre o número de pessoas que trabalham na empresa e o Modelo de Cultura Empresarial para a Competitividade.....	80
Tabela 16 - Teste Kruskal-Wallis entre o nível de escolaridade e o Modelo de Cultura Empresarial para a Competitividade.....	81

## Introdução

A competitividade constitui uma das temáticas mais audíveis no universo económico contemporâneo; no entanto, quando se questiona a forma como devemos ser competitivos, muito pouco se liga à possível agregação da competitividade à ética e à responsabilidade social.

As drásticas mudanças da humanidade encontram-se cada vez mais associadas à globalização, incorporando uma comunicação momentânea, transportes que facilitam uma rápida mobilidade, um maior número de indivíduos a falar duas e mais línguas, maior intercâmbio cultural e profissional, etc., ou seja, a pluralidade cultural, racial e económica está cada vez mais presente no nosso quotidiano.

Definindo competitividade, Chudnovsky e Porta (1990) propõem dois focos: o foco Microeconómico e o foco Macroeconómico.

No foco microeconómico, encontram-se as definições de competitividade da empresa e no macroeconómico, a capacidade das economias nacionais apresentarem bons resultados económicos.

O enfoque microeconómico centra, habitualmente, a competitividade na própria empresa, associando os projetos à produção e à venda de um determinado produto por contraposição aos seus concorrentes.

Porém, Heguenauer (1989) entende que a competitividade envolve uma dimensão humana muito própria, pelo que deve ser vista como um desempenho coletivo, expressando-se na participação de todos e alcançado num determinado momento, traduzir a capacidade da empresa em transformar as matérias-primas em produtos com o máximo de rendimento. Os resultados advêm, pois, de um vasto conjunto de fatores, dentro dos quais a eficiência produtiva (muitas vezes entendida como a essência da competitividade) é apenas mais um fator, mas nem sempre o mais importante.

O maior problema, entretanto, encontra-se ao nível do conceito de competência. Hofrichter e Spencer (1996) mencionam que os indivíduos além de necessitarem de mais esforço para a mensuração e observação, é necessário que as características submersas emergem, pois irão ser esses os fatores intangíveis que irão

impulsionar os indivíduos a se comportar da forma que forem capazes. Características, ainda, que refletem como os indivíduos irão aplicar os seus conhecimentos e habilidades, ou seja, como irão usá-los de forma eficiente e apropriada à cultura organizacional.

O conceito de competitividade deve estar, por isso, igualmente correlacionado com a combinação específica de um conjunto de fatores que tendam a passar por conhecimentos e características pessoais em articulação com a ética e a responsabilidade social.

O resultado da combinação entre conhecimentos, características pessoais e comportamentais, sustentados com base na da ética e responsabilidade social, tende a ter uma visão de proximidade de todos os indivíduos para com a empresa/instituição, vincando assim um apurado comportamento competitivo e proporcionar produtividade elevada.

É do conhecimento geral que todos somos diferentes, proporcionando assim que cada indivíduo tenha de ser escutado, onde se poderão auscultar as suas habilidades e hábitos que muitas vezes não são conscientes e que existem apenas subconscientemente. Por essa via é importante incidir nas equipas, as vantagens de se ter uma equipa multicultural, onde se pode aplicar a fusão de ideias e proporcionar assim a resolução dos problemas de forma mais rápida, porque a dúvida foi resolvida pelo enriquecimento de conhecimentos partilhados.

Visando que a mutação global é momentânea, a responsabilidade social decorre em três fatores que assinalam a época atual:

-Revolução tecnológica (satélites, telecomunicações), eliminaram-se distâncias e aumentou a troca de informações via televisão, jornais, rádio, telefone e internet;

-Revolução educacional, consequência de um número cada vez maior de indivíduos a frequentar escolas, querendo mais conhecimento;

-Revolução cívica, representada por milhões de indivíduos que se encontram organizados em todo o mundo, reunidos por associações e organizações não-governamentais (ONG`s), criando a defesa dos seus direitos e interesses, seja pela promoção social ou proteção ambiental.

Tendo em conta o exposto, objetiva-se com esta dissertação estudar o modelo de cultura empresarial para a competitividade, mais especificamente verificar as reais motivações para a competitividade nas empresas, tendo em conta as seguintes dimensões: preocupação; comunicação; consenso; compromisso; controlo; criatividade; contribuição e cooperação; verificar se as variáveis independentes (idade, área de residência, cargo na empresa, vínculo contratual, número de pessoas que trabalham na empresa, nível de escolaridade) influenciam na perceção que os sujeitos da amostra têm acerca do modelo de cultura empresarial para a competitividade.

Para se alcançarem tais objetivos, optámos por um estudo de natureza quantitativa, com recurso ao inquérito por questionário aplicado a uma amostra de colaboradores de várias empresas, situadas, geograficamente, nas zonas norte, centro e sul do país, mediante o envio do inquérito, via correio eletrónico. A escolha destes colaboradores foi feita aleatoriamente.

Em termos estruturais, esta dissertação contém duas partes distintas mas complementares: uma de natureza teórica e a outra de natureza empírica.

Assim, na primeira parte aborda-se a competitividade, como ultrapassar a ponte para a competitividade, a integração da responsabilidade corporativa, a ética filosófica sobre o trabalho empresarial e o modelo dos cinco grandes fatores de liderança e ética

A segunda parte contém o enquadramento metodológico da investigação, começando-se pela delimitação do problema, apresentação dos objetivos, as variáveis, a formulação das hipóteses de investigação, os procedimentos metodológicos, os métodos de pesquisa, a definição da amostra, os instrumentos de investigação e os procedimentos. Segue-se, a apresentação, análise e discussão dos resultados. O trabalho termina com a conclusão que sintetiza os principais resultados da investigação.



## 1. Competitividade

“As empresas nunca podem parar de aprender sobre o setor em que atuam, as suas rivais ou formas de melhorar ou modificar a sua posição competitiva.” – Michael Porter.

“Onde há uma grande vontade de aprender, haverá necessariamente muita discussão, muita escrita, muitas opiniões; pois as opiniões de homens bons são apenas de conhecimento.” John Milton (9 de dezembro de 1608 - 8 de novembro de 1674)

### 1.1. Conceito de Competitividade

A competitividade é um tema subjacente a nível internacional, sendo uma preocupação atual e constante que hoje em dia a nível nacional, começamos a sentir as dificuldades a todos os níveis por não sermos competitivos e não termos uma política estratégica e ética empresarial comum.

A competitividade é uma causa, um resultado e um meio para atingir um nível de *status* que se pretende ter. Os critérios que se definem ou se pretendem determinar sobre a competitividade são um reflexo da perceção do país, companhia, empresa, etc., ambicionando alcançar-se como excelência.

Relatamos como exemplo, que para os Estados Unidos da América (EUA), a competitividade, pode ser a hegemonia global, o Japão aspira ser Líder em Exportações tecnologicamente intensivas, a Alemanha pretende tornar-se líder no setor automóvel e a Austrália pretende ganhar vantagem competitiva no setor agrícola. O facto, é, que como não há uma linha comum entre visões alternativas de competitividade, deixamos de poder considerar uma que possa ser seguidora, trazendo assim implicações enormes para os decisores políticos nacionais.

Competitividade é um dos conceitos mais incompreendidos da década de 90. Tem-se chamado a atenção aos governos e comunidades dos negócios nos últimos 25 (vinte e cinco anos). Entre 1983 e 1987 Morrison et al. (1998) observou que o termo competitividade apareceu mais de 5.700 vezes nos títulos de jornais e artigos de revista.

O crescimento da importância e interesse também pode ser observado a partir do aumento nas entradas bibliográficas da ABI / INFORM, banco de dados, de 1981 a 1986. O tema “Competitividade Internacional” aumentou cerca de 26 (vinte e seis) entrevistas por ano (num total de 159 em 6 anos), aumentado para 46 entrevistas por ano entre 1987 e 1993. Perante este cenário o interesse acadêmico na área aumentou de forma exponencial, resultante na procura de novos desenvolvimentos na conceitualização e compreensão das novas formas competitivas.

Apesar da ausência de um entendimento, será aplicada neste trabalho a metáfora da competitividade continua.

### **1.1.1. Definição de Competitividade**

A nível internacional, a competitividade de forma aparente é vista de duas formas diferentes:

- Perspetiva Micro (Empresa)
- Perspetiva Macro (Nação)

A dimensão Micro refere-se à concorrência entre empresas dentro de uma determinada nação visando as suas implicações nos mercados internacionais.

Na perspetiva Macro, temos uma dimensão a implicar a competição entre nações.

Tentando compreender o significado da competitividade numa perspetiva nacional, Bruce e Lodge. (1985); Porter (1990) consideraram a seguinte definição dada pela Comissão Presidencial sobre competitividade Industrial (1985):

“Competitividade é o grau em que uma nação pode, em condições de mercado livres e justas, produzir bens e serviços que atendam o teste dos mercados internacionais enquanto, simultaneamente, a manutenção ou expansão da produtividade real dos seus cidadãos.”

Não só Bruce e Lodge (1985); Porter (1985), mas também muitos outros escritores, tendo como exemplo: Starr e Ullmann (1988); Tyson (1988); Krugman

(1994), descrevem que “competitividade” é a definição mais citada, porém deve ser interpretada e vista numa perspectiva Macro.

A definição aponta para que o objetivo final da competitividade seja em manter e aumentar a produtividade, alavancando dessa forma a economia a qual vai proporcionar melhores salários e um padrão de vida mais elevado.

Partindo desta perspectiva, a competitividade de um País/Nação, não é um fim, mas um meio para atingir a sua finalidade; o seu objetivo final, não é mais que proporcionar o aumento do padrão de vida de um País em condições de mercado livre e justo, isto é: “através do comércio, produção e investimento”.

Para Scott e Lodge (1985), a capacidade de um país em criar, produzir, distribuir produtos ou serviços no comércio internacional, necessita de ganhar retornos crescentes nos recursos aplicados, pontos de vista partilhados por tantos outros autores de pesquisa na área.

#### DEFINIÇÕES SELECIONADAS SOBRE A COMPETITIVIDADE:

“Competitividade é o grau, em que uma nação pode sob condições de mercado livres e justas, produzir bens e serviços que atendam o teste de mercados internacionais e ao mesmo tempo manter ou expandir os rendimentos reais dos seus cidadãos”. (Report of the President`s Comission on Industrial Competitiveness, (1985)

Competitividade refere-se à “capacidade de um país, que para criar, produzir, distribuir e / ou comercializar produtos de serviços em Comércio Exterior ao ganhar retornos crescentes de seus recursos” Scott e Lodge (1985, p. 3). A “capacidade do país para perceber objetivos centrais de política económica, especialmente no crescimento salarial e de emprego, sem criar dificuldades na balança produtiva a fim de poder efetuar os seus pagamentos” (Fagerberg, 1988, p. 355).

A competitividade consiste na “capacidade de um país sustentar e expandir a sua participação nos mercados internacionais, ao mesmo tempo proporcionando melhor padrão de vida das pessoas” (Fajnzylber, 1988, p.12).

A “competitividade internacional tem na capacidade dos produtores de um país, competirem para o sucesso nos mercados mundiais associando-se às importações no seu próprio mercado doméstico. Competitividade é geralmente medida pelos resultados, comparativamente com outros, em parte pela projeção de oferta que um país

atinge nos mercados internacionais, procedendo-se a ser feitos para o seu tamanho e estágio de desenvolvimento. A competitividade, neste sentido muito geral vem a ser unívoca de desempenho económico global” (His, 1983, p.1).

Nas definições transcritas, avaliamos três aspetos distintos na competitividade nacional, destacando-se os seguintes:

**Objetivo** - Centrando-nos como objetivo final, a Competitividade, temos de ter em conta a melhoria do padrão de vida económica e bem-estar dos cidadãos de um país, (seja por meio de atividades como o comércio/serviço prestado, seja pelo investimento na produção), proporcionando assim o envolvimento e o desejo em levar os objetivos propostos em frente com respeito e integridade de toda a comunidade envolvida.

**Capacidade** - Deveremos ter a capacidade em nos focarmos no potencial do que a nação tem e sabe fazer de melhor, combinando com as partes envolventes a interação da distribuição do que foi criado em bens e serviços.

**Medição/Avaliação** - Ao testarmos a real capacidade de produção, devemos medi-la de forma criteriosa, refletindo se a produção de um país para competir com outros se reflete nos negócios internacionais (dado a participação de mercado, balança comercial, investimento, produção ou medidas similares).

É sugerido que ante estas definições, o aumento (ou manutenção) do lucro real ou padrão de vida se identifique como o objetivo final para a competitividade. É no desempenho do comércio internacional que tradicionalmente é usada a medida fundamental para a competitividade internacional.

Scott e Lodge (1985) indagam que essa medida tem algumas limitações. Um País pode ter uma balança comercial excessivamente positiva (Exemplo: países da OPEP na década 70) enquanto por outro lado, os países com saldos comerciais negativos, podem acrescentar um crescimento económico elevado (Exemplo: Estados Unidos na década de 80).

Porém, a balança comercial tem várias medidas e indicadores, sugeridos para definir a competitividade em diversas disciplinas, permitindo de uma forma adequada aferir melhor a sua real capacidade de competitividade.

O conceito de competitividade define-se, na sua maioria, pela conceituação e compreensão, veio competitivo económico, gestão, história, política e cultura. A

perspetiva nas várias disciplinas revela que a competitividade é um conceito multifacetado. Enquanto os economistas, enfatizam o preço e as características específicas sobre a competitividade económica de cada país, a gestão de pessoas é deixada estrategicamente voltadas de forma específica para com as características das empresas, perdendo-se foco dos estudos culturais e sociopolítico, das várias características sociais, políticas e culturais.

Descrição das perspetivas e foco de pontos de vista de diferentes disciplinas, posicionando-nos datas dos estudos sobre a competitividade:

<b>FOCOS / PERSPECTIVA</b>	<b>TRABALHOS PRINCIPAIS E ESTUDOS CONCEITUAIS EMPÍRICOS.</b>
Vantagens Comparativas e Competitividade de Preços	Ricardo (1817), Heckscher (1919), Ohlin (1933), Bank of England (1982), Anderton and Dunnett(1987), Durand and Giorno (1987), Fagerberg (1988), Trivedi and Alexabder (1988)
Esquema amplo dos estudos empíricos.	Fakiolas (1985), Clegg (1987), Fagerberg 1988), Hike and Nelson (1988), Inotai (1988), Karunaratne (1988), Porter (1990), Rugman (1991), Bellak (1993), Cartwright (1993), Hodgetts (1993), Rugman and D'Cruz (1993).
Estratégia e Perspetiva de Gestão	Day and Wensley (1988), Yip (1989), Porter (1985, 1990, 1991), Grant (1991), and D'Cruz and Rugman (1993), Wernefelt (1984), Mahoney and Pandian (1992), Peters (1988), Powel ( 1992 a 1992b), Mathur (1992), Williams (1992), Ghoshal and Kim (1986), Parsons (1983), Porter and Millar (1985), Kougt (1985), Mahmoud et al. (1987)
História, Política e Cultura	Aron (1960), Hofstede (1980, 1983), Ng et al. (1982), Kennedy (1987), Hostede and Bond (198), Aakers (1989), Franke et al. (1991)

A origem da vantagem comparativa de David (1817) refere-se ao preço, a base da competitividade. A exportação de desempenho é relacionada com a importação e estrutura de preços do país. Afastou-se a ênfase do preço final. Destaca-se a importância do trabalho, do capital, da tecnologia e dos fatores específicos de vários países para explicar a competitividade de várias nações. Empresas com variáveis específicas também foram reconhecidas.

A vantagem competitiva encontra-se principalmente focada nas empresas (dimensão de micro competitividade, como alguns denominam). Encontra-se explicado como várias empresas se encontram relacionadas com as variáveis que afetam a sua competitividade, daí se observar o caráter estratégico competitivo.

Ressalta-se a importância da história, da política e cultura que influenciam a competitividade das nações (sociedades), o papel dos valores culturais é importante para explicar o crescimento económico de nações enfatizadas.

### **1.1.2. Vantagem Competitiva Assente nos seus Recursos**

Wernerfelt (1984); Grant (1991); Mahoney e Pandian (1992) referem que ter vantagem competitiva faz parte de uma perspectiva firme daqueles que acreditam que uma empresa tem nos seus recursos humanos a base da sua principal fonte de vantagem. Os recursos foram considerados como fonte de vantagem para a sobrevivência e crescimento de uma empresa. No entanto, a dimensão dos recursos da empresa foi analisada a partir de perspectivas diferentes. Day e Robin (1988) argumentam que a superioridade competitiva resultou da posse “fonte” e vantagem “posicional”.

Assim, a “Fonte” consiste na vantagem que se refere à capacidade básica da organização, que eventualmente pode advir de uma habilidade superior (capacidade dos recursos humanos), recursos superiores e não é necessariamente (heterogeneidade dos recursos humanos). Pode, no entanto, ter-se uma combinação/junção dos dois.

A vantagem “Posicional” tem por base um fenómeno mais de orientação de mercado, do qual pode derivar pela via do baixo custo, dos cargos ou das posições diferenciadas. Uma empresa para ser competitiva necessita de ser flexível na sua origem e pela sua vantagem posicional, pode ser sempre alcançada pela necessidade de ofertas ao cliente (Mathur, 1993).

Importa também referir outras fontes, tal como Duffey (1987), que se centrou na defesa dos talentos, engenheiros, inventores e outros indivíduos que proporcionaram mais-valia às organizações. Rumelt (1987) enfatizou os empreendedores e Borrmann (1986) referiu que a chave para se ter sucesso e ganhar competitividade internacional é usar eficientemente os recursos estratégicos que podem ser alcançados pela reconstrução dos recursos humanos, permitindo extrair valor acrescentado de todos os técnicos a laborar na empresa.

O importante é ganhar vantagem competitiva através do valor associado dentro da empresa, Kogut (1985) e Aaker (1989) constataram que, para se atingir superioridade competitiva, é necessário ter-se foco no desenvolvimento e manutenção dos ativos significativos, agregando as suas habilidades à seleção das estratégias competitivas a fim de explorar os referidos em sala e neutralizar quem se diferencia pela negativa. Na categoria dos ativos, é importante realçar a abundância de conhecimento e preponderância de indivíduos em quererem dar o melhor em prol da organização,

ênfatisação feita por Kester e Timothy (1989). Prahalad e Doz (1987) defendem que a competição global não é tida sobre a redução de custo em si, mas sim sobre a gestão de fluxos de caixa globais.

### **1.1.3. Visão Competitiva da História Política e Cultural**

É prodigamente reconhecido que o crescimento económico e a competitividade se envolvem de forma intrínseca com o processo complexo interativo do contexto social, político e institucional e não de uma teoria geral que apoie este fenómeno. conceptualmente refere-se que o fenómeno competitivo se correlacione com o desenvolvimento, avanço e crescimento económico sobre outros países. Huntington (1915) defende que algumas nações se tornaram ricas, dado a junção das características fisiológicas de várias nações (ou raças) das quais se usou e abusou retirando todo o seu potencial para esboçar supremacia sobre o outro.

## **2. Ultrapassar a ponte para a Competitividade**

Sherman e Hadjian (1995) dizem que nós sabemos como investir em tecnologia e máquinas. No entanto, encontramos-nos em perda quando se trata de investir nas pessoas.

Para que os indivíduos façam a ponte para a competitividade, temos de ter a obrigação de contratar e treinar/formar, não só para realizar o trabalho tecnológico e técnico (máquinas), mas sim, colocar também em prática a capacidade intelectual (pensamento) dos indivíduos, proporcionando assim uma melhor aprendizagem para que se possa fazer a diferença.

A força aplicada num determinado trabalho desenvolve-se tendo em conta a sua aprendizagem, do qual os gestores desejam com essa plataforma adquirir um excelente ambiente empresarial, agregando uma cultura de *empowerment*. Compreendendo como se deve gerir indivíduos, para que estes se tornem catalisadores no sucesso competitivo, é necessária a envolvência de todos os intervenientes diretos e indiretos para com a empresa.

A importância da comunicação é fundamental para que todos os indivíduos se sintam valorizados e não discriminados, com isso, a cultura da empresa sai reforçada, passa a ser facilitadora, cria boas relações entre a administração e funcionários, proporciona o local de trabalho flexível, oferece uma cultura familiar e investe-se nas competências dos funcionários. Em simultâneo, é importante construir uma cultura de *empowerment* sobre uma base de afirmação de pertence e competência.

Ainda muito poucas empresas perceberam que os antecedentes na gestão dos indivíduos são ineficientes, como também não estão dispostos a fazer os investimentos necessários no *empowerment*, aproveitando, assim, a aprendizagem sustentada na paixão da força do trabalho exercida. Depreende-se que existem enormes oportunidades para alavancar os recursos humanos para a vantagem competitiva.

### **2.1. A Verdadeira Vantagem Competitiva**

Para Sherman e Hadjian (1995), todo o gestor deve fortuitamente questionar, qual é a verdadeira vantagem competitiva?

Certamente que a resposta não será fácil, porém, poderá determinar o futuro de qualquer empresa. Nas últimas décadas, os gurus da gestão têm investido na tecnologia, ferramenta essa, vista como a última fonte de competitividade. Acontece que os gestores começam a descobrir que a tecnologia pode ser replicada de uma forma rápida e igual para todos num curto espaço de tempo.

A tecnologia pode ser necessária para permitir a permanência da competição, mas por si só, a tecnologia raramente é a fonte do sucesso competitivo, tornando-se desta forma impreterioso encontrar outras formas que não a tecnológica, mas sim diferenciadora noutra local/lugar (recursos humanos) para se ter sucesso.

Muitos gestores, apontam os recursos humanos da sua empresa como o setor mais importante fator diferencial a ter para se ser competitivo.

A aclamação da capacidade produtiva é alicerçada nos indivíduos que trabalham para a organização. Neeleman (2003), chefe executivo da Jet Blue Airways, enfatiza que o destino da Jet Blue depende da paixão de todos os seus colaboradores.

Neeleman (2003) argumenta que grandes empresas, dinastias e grandes impérios, não foram derrotados externamente, mas sim internamente (dentro do seu seio/grupo). O maior desafio daqui para a frente, prende-se com a forma como podemos continuar a inspirar os membros que pertencem à nossa equipa numa base diária? Como poder mantê-los motivados a que eles saibam o impacto que têm sobre os nossos clientes? Esse é o maior desafio na gestão competitiva nos dias de hoje, colocando-o vigilante dia e noite.

A gestão de recursos humanos agregados à vantagem competitiva, não é um conceito novo, durante muitos anos, na maioria das indústrias os gestores identificavam os seus colaboradores ativos mais valiosos nas suas empresas. Identifica-se que a única vantagem competitiva a termos, mais ninguém o terá é o nosso ativo de recursos humanos. Como exemplo verificou-se que, há uns anos atrás, um gestor da Ford observou que o que lhe dava vantagem competitiva eram os recursos humanos e não os equipamentos de alta tecnologia que estavam a comprar.

Adams (1996), criador da banda desenhada Dilbert, identifica que a frase “os funcionários são o nosso bem mais valioso” como sendo a maior mentira na gestão. O autor presenteia uma lista de “10 formas de gestão agregadas a grandes mentiras”, expressa o cinismo sentido por muitos trabalhadores e gestores de igual forma.

1º - Os nossos colaboradores/funcionários são os melhores.

2º - A nossa política, de recursos humanos encontra-se de portas abertas a todos.

3º -. Você pode ganhar mais dinheiro com o novo plano.

4º - Encontramo-nos a reorganizar para dar melhor serviço aos nossos clientes.

5º - O futuro é brilhante.

6º - Nós recompensamos em função do risco associado.

7º - O desempenho será recompensado.

8º - Treino e Formação são a nossa maior prioridade.

9º - O seu desempenho será reavaliado em seis meses.

10º - A sua contribuição é importante para nós

O cinismo é uma ameaça na criatividade, colaboração para o desenvolvimento é o distintivo necessário da competitividade para se sobreviver e prosperar no mercado global de hoje. Sem dúvida, a gestão de indivíduos pró-ativos é fundamental para o sucesso competitivo.

Um gestor sénior tem de procurar articular a criticidade. A este respeito, Fawcett e Magnan (2001) referem que os indivíduos, são pontes ou barreiras para o sucesso. A gestão de indivíduos pró-ativos exige não apenas a procura de elevada produtividade, mas também a paixão em querer contribuir para o sucesso da empresa. O importante é criar conhecimento que envolva incentivo à criação.

Para que os indivíduos sejam vistos como que uma ponte para a competitividade, estes devem ser encarados como um estímulo de desenvolvimento que trazem valor incremental e não mais que uma mercadoria. Os indivíduos devem ser contratados, treinados/formados, não apenas para o que as suas mãos podem fazer, mas também para uma aprendizagem que os faça pensar a serem diferentes perante os outros, (a competitividade pessoal, vê-se pela capacidade criativa em ser-se diferente sem medo de arriscar). Na realidade, acontece que a gestão dos grandes cérebros nem sempre é levada ao sucesso exímio, porém, existem indivíduos quase sempre em posição de minar qualquer iniciativa competitiva.

A aquisição de altos níveis de conhecimento e compromisso são fundamentais para desenvolver qualquer tipo de competência com o verdadeiro significado de competitividade, o comprometimento obtêm-se na forma como o gestor granjeia o excelente ambiente de trabalho e uma cultura de *empowerment*.

### **2.1.1. O ideal é ter um ótimo lugar para trabalhar**

Nos dias de hoje é importante saber a importância de um ótimo lugar para se trabalhar.

Várias revistas, que se interessam por este tema, procuram saber as várias razões/motivações que levam os indivíduos a considerar esses lugares apazíveis para se desfrutar do trabalho. A revista Fortune, uma das mais conceituadas a nível mundial, dedica-se desde 1998 a pesquisar uma lista anual das “100 Melhores empresas para se

trabalhar” (Branch, 1999; Levering, 1998; Levering e Moskowitz, 2002/2003; Levreing et al., 2000). Estas avaliaram empresas, utilizando a extração de dados por meio de *feedback* na forma direta através dos trabalhadores, avaliando/medindo o grau de satisfação que têm para com a companhia onde trabalham. Após a medição/avaliação, elaboraram um *ranking*, ao mesmo tempo publicam breves descrições na liderança aplicada e práticas encontradas em cada empresa.

Numa breve descrição, os autores desvendam os resultados de análise extraídos na avaliação. Apresentam-se os fatores essenciais que tornaram as empresas num ótimo lugar para se trabalhar.

Os resultados elucidam claramente que a valorização dos colaboradores no grau de satisfação a ter para com a empresa é tida como 1ª posição; o fator compensatório; 2ª posição, facilidades excepcionais; 3ª posição, a cultura facilitadora; 4ª posição, a relação que existe entre os Chefes e seus colaboradores; 5ª posição, estar acomodado no seu local de trabalho; 6ª posição, o facto de poder estar com os seus amigos ou a família e em 7ª posição, o investimento que é feito para aumentar a competência dos colaboradores.

Fator compensatório - Acima de tudo os funcionários veem na compensação, um grande marco para se trabalhar na empresa, não pelo facto de quererem ser ricos, mas sim entenderem que estão a ser tratados de forma justa. As grandes empresas, têm aprendido ao longo dos anos e acabaram por combinar o salário, bónus, *stock options*, programas de seguro e planos de reforma como um fator determinante em compartilhar o sucesso da empresa com todos os indivíduos envolventes, granjeando dessa forma características que elevem o ânimo, para as pessoas considerarem que aquele é o melhor lugar para se trabalhar.

Facilidades excepcionais – Atua com o paradigma em que os funcionários, são bem-vindos no seu dia a dia de trabalho, alcançar um ambiente agradável e seguro. Proporcionar manifestos através de cuidados infantis, cuidados médicos assegurados por um rececionista. Algumas empresas ainda oferecem massagens, limpezas a seco, serviços de viagem entre outros serviços.

Cultura facilitadora – Dar valor aos funcionários, proporcionando um ambiente de trabalho casual, sem criar problemas e divertido. A maioria dos trabalhadores expressa um desejo de trabalhar numa empresa com ética, muitos sentem a importância

de se trabalhar para uma empresa que promova diversidade, que é sensível ao ambiente e se encontre envolvida com a comunidade. Existe uma grande valorização, convertendo-se atraente no tempo que é pago pela empresa ao promover a caridade ou voluntariado. É também atribuído um valor de alto nível na promoção de valores sociais no trabalho, tais como: piqueniques e festas de aniversário pela empresa.

Numa análise abrangente, verifica-se que os indivíduos gostam de trabalhar num ambiente onde se possam sentir como eles são; possuidores de autonomia elevada e estarem envolvidos/participarem na construção de uma empresa cada vez melhor. As grandes empresas procuram criar uma cultura que torne possível a todo o seu povo fazer a diferença na vida dos seus colegas e clientes, proporcionando a melhoria da comunidade em que vivem.

Gestor/Relações para com os seus colaboradores – Um colaborador deve apreciar verdadeiramente o seu chefe/gestor. É deveras importante que os chefes demonstrem que confiam neles o suficiente para o desenvolvimento do trabalho que lhes foi atribuído, gerando, assim, um excelente ambiente que contagie de forma positiva o gosto pela tarefa. O gestor deve dispor de tempo para conhecer os seus colaboradores, mostrar reconhecimento pelas conquistas e mostrar preocupação por algo de menos positivo, estar atento e passar sistematicamente uma mensagem de entusiasmo da companhia.

Além disso, os colaboradores têm ansiedade por saber se as suas ideias são valorizadas e se estes se encontram capacitados em criar/explorar novas ideias, aprender a dirigir, resolver problemas a isto os faz criar uma capacidade de competição saudável. Os colaboradores também querem ser envolvidos nas entrevistas, contratação e outras atividades que impactem no ambiente de trabalho.

Acomodado no seu local de trabalho – Os colaboradores veem cada vez mais a flexibilidade como uma regalia importante; hoje desfrutar da comodidade associada à oportunidade de o colaborador programar as suas próprias horas de trabalho (semanas de trabalho mais curtas, teletrabalho, horários flexíveis e programas que permitem equilibrar trabalho e obrigações familiares). Nos últimos anos tornou-se popular os colaboradores tirarem seis meses a um ano para desenvolver novas competências e ampliarem novos horizontes pessoais, as grandes empresas reconhecem a necessidade em proporcionar aos trabalhadores novas oportunidades variadas de revitalização.

Vida familiar – Cada vez mais, os colaboradores sentem a necessidade em ter uma vida cada vez mais holística. Existe o objetivo em equilibrar o trabalho com as necessidades pessoais e familiares. Percebendo essa necessidade, as boas empresas respondem a essa expectativa, oferecem uma variedade de serviços e benefícios, incluindo aconselhamento familiar, títulos de capitalização para crianças, subsídios de matrícula na faculdade, licença parental, tempo livre para assistir a conferências de pais e professores, por último ainda atribuem salas de lactação para as novas mães.

Investimentos na aquisição de competência para os colaboradores – Mais do que nunca, os colaboradores reconhecem a necessidade de estar em constante processo de aprendizagem, proporcionando um desenvolvimento das suas competências, especializando-se em várias áreas. Assim, os colaboradores, valorizam a formação baseada em habilidades específicas.

Cada vez mais as empresas, se focam no ensinamento popular ético, desenvolvimento pessoal e capacidades para a vida. Acontece que os custos de formação são elevados e muitas empresas desvalorizam esse item que lhes permite crescer, tornando dessa forma as empresas mais vulneráveis e passíveis do fracasso.

Numa breve avaliação, apercebemo-nos que as empresas que investem menos acabam por diminuir a atividade dos seus colaboradores. Ao existir menos investimento na formação, acaba por reduzir o interesse pelo trabalho, como também vai proporcionar um aumento de stress.

### **2.1.2. Comunicar com os colaboradores**

Será que a melhor maneira de se criar um bom ambiente na empresa é ter uma boa comunicação com os colaboradores? Será que é esse o bem mais valioso?

Vários autores (Branch, 1999; Levering, 1998; Levering e Moskowitz, 2002/2003; Levreing et al., 2000) alegam que mesmo antes da crise económica, a ênfase no ambiente de trabalho e familiar começava a diminuir. O grande desafio é conseguir conciliar o custo financeiro familiar com o de trabalho, mas, talvez a maior dificuldade será conseguir equilibrar o trabalho com a vida familiar. A questão é: Pode uma

empresa com características familiares ser realmente competitiva? Esse dilema encontra-se inserido na maioria das empresas.

- Diversidade e ética têm sido tópicos quentes para os gestores, no entanto, poucas empresas descobriram ainda como aproveitar tais iniciativas de forma genuína, que tanto é apreciada pelos seus colaboradores. Num mercado global e dinâmico, onde as regras variam de região para região, as empresas não estão certas de que a resposta à pergunta: “A diversidade e ética contribuem para a competitividade? Claro que sim, é estrondoso”.

- Apesar de estarmos constantemente a falar, sobre a necessidade das empresas recrutarem e reterem, indivíduos mais criativos e produtivos, verificamos que as mesmas não sabem como fazer investimentos significativos na obtenção da captação das capacidades dos seus colaboradores. O custo da formação/treino é um mundo povoado de barreiras móveis para os colaboradores, proibitivos para a programação da educação de excelência.

Estando o mercado das ações e os lucros das empresas em baixa, a opção das ações e participações no lucro este benefício perdeu um pouco o seu brilho. Desta forma as empresas descobriram que precisam de trabalhar mais (e de forma criativa/diferenciadora), para que possa dar mais brio aos talentos interessados no êxito da empresa criando empatia e razões fortes para permanecerem na empresa. Ao mesmo tempo, com mais incerteza económica a empresa não se demite das suas políticas.

Criar um gestor, com relações fortes com os seus colaboradores, tem sido difícil nos últimos anos. Claramente que a incerteza económica tem criado dificuldades na busca de grandes relações no trabalho.

Os colaboradores impressionam-se menos com os esforços recentes aplicados na criação de uma força de trabalho capacitada. Muitos dos esforços para alavancar a força de trabalho capacitada para alcançar maior competitividade é vista como cínica e de tentar explorar os colaboradores. É rara a empresa que acumule respeito pelo colaborador e admiração pela equipa de gestão.

## **2.2. Cultivar uma Cultura de *Empowerment***

Uma cultura de *empowerment* precede da criação do trabalhador, conhecimento e da organização na aprendizagem.

Hyland e Bekett (2002) questionam se é importante? Pois se o trabalhador tem conhecimentos, é alguém que pode reconhecer oportunidades, analisar problemas de forma proactiva, mover-se para ir ao encontro de soluções criativas. O colaborador com conhecimento proporciona ter capacidade de trabalho efetivo como um membro participante e funcional para com toda a equipa, bem como ser capaz compartilhar ideias chave dentro de toda a organização.

Blackwell (1997) e Tyndall (1998) referem que o impacto do trabalhador ter adquirido conhecimento sobre os produtos e processos de desenvolvimento é um fator notável para a organização. De facto, as empresas que veem mais-valias nestes trunfos investem no “conhecimento” de sistemas em expertise, para que possa ser compartilhado em toda a estrutura da organização.

### **2.2.1. O “ABC” de uma Cultura *Empowerment***

Berge et al. (2002) indagam que, ao desprendermos a criatividade, contribui-se para um poder na força de trabalho, exigente, sério e sustentado, acrescentam que os gestores no mundo de negócios enfrentam um dos maiores e intrigantes desafios em determinar qual o tipo de *empowerment* a fornecer, tornando-se, assim, um quebra-cabeças para os mesmos.

Outros autores referem-se ao “ABC” como o prazer da paixão para a força de trabalho. O “ABC” surgiu de uma longa pesquisa de investigação, onde se pode analisar os fluxos de funcionamento em várias empresas.

Na pesquisa foi decifrado que a sigla “A” significa a necessidade de afirmar a força de trabalho, proporcionando o reforço positivo e comunicar à força de trabalho que eles são realmente valorizados.

A maioria dos gestores, que procede a avaliações do seu próprio estilo de liderança, fica surpresa por descobrir que eles fazem muitos disparates, minando as suas tentativas em transformarem os colaboradores valorizados. Sing et al (1996) alertam que da mesma forma que os gestores ficam desapontados ao descobrir comportamentos específicos comunicacionais sobre a valorização das suas competências é muito menor do que aquilo que expressam e apreciam. É sugerido que se averigüe a importância da avaliação e se reenfoquem nos pontos que são necessários para criarem o equilíbrio.

Os grandes treinadores/formadores sabem como corrigir os erros, reconhecem os sucessos de uma forma em que a sua equipa reconheça as suas críticas, como uma tentativa de ajudar o colaborador bem-sucedido, para Williams (2002), esta é uma marca cultural que se está a afirmar.

A sigla “B” representa a necessidade inata que os indivíduos têm, a necessidade de pertença. Quando os indivíduos sentem que são apenas gotas de água num vasto oceano na organização, raramente trazem melhores ideias, necessitando de se efetuar um esforço ao mais alto nível para se trabalhar com eles. Os indivíduos sentem que, ao precederem do seu melhor esforço, se encontram perdidos no labirinto e passa despercebida a sua recompensa. A necessidade de criar um sentido de pertença é importante na maioria das configurações, no entanto, é essencial em algumas culturas, como, por exemplo, nas culturas coletivistas, encontradas na América Latina e Ásia, as quais se dá ênfase especial em pertencer a uma equipa. Early (1989) entende que o desempenho individual, melhora quando os trabalhadores sentem a responsabilidade de estar a trabalhar no sentido de a equipa obter sucesso.

A sigla “C” enfatiza a necessidade de se investir na capacidade dos colaboradores de toda a organização. O investimento nos recursos humanos é um grande desafio que os gestores enfrentam nos dias de hoje. Existem um sem número de necessidades dentro da organização, o que poderá tornar difícil obter orçamento suficiente para cobrir todas as necessidades de investimento.

Fawcett e Magnan (2001) afirmam que os gestores para não ficarem para trás, acabam por dedicar escasso capital a essas áreas, deixando assim a formação/treino, sem recursos monetários ficando esse departamento descurado e inadequado à realidade necessária.

Bowersox et al. (1995) apontam para o facto da lealdade do colaborador, ser muitas vezes inexistente, tornando, ainda mais difícil justificar o investimento em indivíduos que eventualmente amanhã poderão estar a trabalhar na concorrência. No entanto apesar de todas essas realidades, a falta de investimento no conhecimento e criação de competências na força de trabalho, pode fazer sufocar a empresa a longo prazo nas capacidades da sua competitividade. É igualmente importante existir manifestação da parte do trabalhador em mostrar interesse na aquisição de competências, exprimindo à empresa que os trabalhadores realmente não têm a valorização necessária e que para se ser mais competitivo têm de adquirir Knowhow. A afirmação de pertença é importante ser demonstrada, mas sem aquisição de competências, uma cultura de *empowerment* não vai surgir.

Os gestores devem ter em conta determinadas considerações, atendendo à forma como vão avaliar a cultura de *empowerment*, através da melhoria de competências. Podemos ter as seguintes questões em consideração:

- O que é que se espera dos nossos funcionários?
- É este tipo de expectativas que nos satisfazem em pleno?
- Como é que nós treinamos/formamos os nossos colaboradores?
- Temos meios de incentivo, para prosseguirmos o desenvolvimento das competências individuais?
- Quanto é que estamos dispostos em investir nas competências nos nossos colaboradores, em relação a outro tipo de investimentos?
- Qual é a especificidade do trabalho que se encontra relacionada com as novas competências em que possam a construir/desenvolver melhor os funcionários?
- Ao projetar-se um programa de treino/formação, os gestores devem ter em conta o quanto vão investir e se o valor que se encontram dispostos a gastar é realmente suficiente?

Efetuada esta análise, as empresas além de terem a perceção de ajuda no trabalho específico, do qual se encontra relacionado com o ganho da aquisição de habilidades por parte dos funcionários, verificamos que os gestores também se adaptam às novas realidades e que muitos dos cursos oferecidos, servem também para ajudar a que estes também ampliem os seus horizontes pessoais. Significa que as classes de

desenvolvimento profissional em conjunto, propiciam construção de relacionamento de proximidade. O facto de vários gestores se conhecerem uns aos outros, acaba também por desenvolver competências e aquisição de confiança uns dos outros.

A formação torna-se um investimento necessário na aquisição de conhecimentos, construção de equipas, gestores dedicados de forma a terem sucesso com as equipas quando interagem em conjunto.

No seu livro, Clockspeed (1998) argumenta que a noção da vantagem competitiva sustentável se tornou desatualizada, vítima dos ciclos da tecnologia comprimindo num mundo cada vez mais dinâmico e mutável. No entanto, refere que, algumas empresas, tais como a Southwest Airlines e Wal-Mart, continuam a demonstrar uma notável capacidade em alcançar crescimentos lucrativos ano após ano. O que é que faz sustentar o sucesso dessas empresas? Indubitavelmente, que o seu sucesso, deriva da capacidade em aproveitar a aprendizagem e paixão da força de trabalho. Existe treino/formação, contínuo de todos os seus trabalhadores, para capacitá-los a servirem cada vez melhor os seus clientes, incentivando-os também para novas ideias, a fim de se melhorar no dia a dia operacional e em novos modelos de negócio a aplicar na organização.

O objeto em análise coloca-nos a questão: poderão as companhias que cultivam a formação e incitam a aprendizagem a perpetuar essa cultura, apesar de todo o sucesso adquirido e aumento de produtividade? Por isso se diz que aqueles a quem os deuses querem destruir, são abençoados em 40 anos de sucesso.

O grande desafio e a oportunidade consistem em criar e, ao mesmo tempo, manter viva a cultura de *empowerment*.

É importante realçar que não existe nenhuma fórmula milagrosa, para se transformar os indivíduos de uma empresa numa ponte para o sucesso competitivo. A criatividade e paixão emergem da filosofia e cultura contributiva. A primeira é fácil articular, enquanto a segunda se torna mais difícil de cultivar. O compromisso sério e o investimento sustentado procedem à criação de um excelente ambiente de trabalho. Afinal não é só da comunicação sobre compensações que os indivíduos são verdadeiramente valorizados, a cultura da empresa, as boas relações entre a administração e os funcionários, local de trabalho flexível, a cultura familiar e o

investimento na aquisição de competências são fatores determinantes para as empresas terem sucesso.

Levering (1998) diz ser necessário existir a verdadeira liderança, talvez seja por isso que poucas empresas façam o esforço para se tornarem num ótimo lugar para se trabalhar. Da mesma forma que uma cultura de *empowerment* é construída sobre um fundamento de afirmação e de pertença, a competência não pode surgir durante a noite sobre a importância dos recursos humanos poderem aparecer, a afirmação, domínio e competência têm de estar incorporado na cultura organizacional.

É necessário ter em consideração uma lista que os gestores consigam avaliar se são ou não preparados para administrar a força de trabalho que têm em mãos como um fator estratégico e valor agregado aos recursos:

- Será que os trabalhadores são considerados como um bem vital e competitivo?
- Será importante investir nos trabalhadores através da formação?
- Será que se podem expandir os papéis dos trabalhadores, para que eles possam contribuir de forma mais ativa?
- Será que se altera a autoridade nos trabalhadores, sempre que é possível?
- Será que se concebem e implementam medidas de desempenho adequados?
- Será que compensar e reconhecer os colaboradores, é uma forma de os valorizar?
- Será que existe de uma forma consistente, um esforço mútuo para se construir um respeito mútuo entre trabalhadores e gestores?

Levering (1998) refere que os investimentos em indivíduos continuam a ficar muito aquém, em detrimento da tecnologia e outros recursos estratégicos. Mesmo assim, para os gestores que se encontram dispostos em fazer investimentos na criação de competências para os seus colaboradores, estes, continuam a ter enormes oportunidades em alavancar os seus recursos humanos, em terem maior vantagem competitiva.

### 3. A Integração da Responsabilidade Corporativa

A integração da responsabilidade corporativa (RC) tem uma política estratégica, a qual questionamos: mas esta significa o quê? Como é que se pode apreciar tensões sociais num negócio, sem que se possa entrar em conflito com a própria natureza económica e competitiva em ambiente de negócios?

Para Molteni (2004), a Responsabilidade Corporativa (RC) pressupõe que existe pressão sobre uma determinada empresa, sobretudo na sua gestão, isto é, ir além das suas exigências legais para satisfazer, não só a parte económica, mas também como atender às legítimas expectativas sociais e ambientais dos seus *Stakoelders*, sejam internos ou externos<sup>1</sup>. Pretende-se com a RC definir, de acordo com a sua natureza voluntária e distinção de caridade, ou seja, alocando uma quantidade mínima de recursos no trabalho, a nossa incapacidade RC para restringir simplesmente uma série de práticas, como um código de ética, certificação social e ambiental, relatório de sustentabilidade e marketing de causa.

Donaldson e Preston (1995) pretendem que a RC seja um instrumento fundamental para atingir da forma natural os objetivos de negócios. Significa que, acima de tudo, a realização de negócios normais, se tire o melhor partido pela parte dos trabalhadores, contribuindo assim para o desenvolvimento económico em áreas particulares, direta e indireta na criação de empregos, incentivar a técnica, desenvolvimento organizacional, comercial e de negócios na sua própria área de atuação.

Nos dias de hoje, as empresas precisam de dar respostas tanto aos elementos mais antigos como aos novos, como por exemplo, transmitir segurança, estabilidade no emprego, estar atento às crescentes expectativas dos colaboradores, estará atento ao impacto do processo produtivo e produtos no ambiente, o efeito da publicidade sobre a perceção do público, percecionando a política de comunicação da empresa, ter em atenção as necessidades individuais e familiares de trabalhadores extracomunitários,

---

<sup>1</sup> Esta definição está de acordo com o Livro Verde da Comissão Europeia, de julho de 2001: "A maioria das definições de responsabilidade social corporativa descreve-a como um conceito segundo o qual as empresas integram preocupações sociais e ambientais nas suas operações e na sua interação com os seus *stakeholders* numa base voluntária" (Comissão Europeia, 2001).

etc.; ter em atenção o compromisso entre o trabalho e a vida familiar – particularmente importante para as mulheres, igualdade de oportunidades, problemas relacionados com a deslocalização da produção e utilização de fornecedores, lista que facilmente se torna infinita.

Post (2002) mostra que a orientação na gestão significa prestar atenção a toda uma gama de questões variadas na sua evolução, que se efetivamente for respondida, se torna num ingrediente fundamental para o sucesso do negócio.

A RC e a competitividade podem ser compatíveis e mutuamente benéficas. Para Handy (2002) e McWilliams e Siegel (2001) há de facto muitas situações em que as sinergias são potenciais entre a responsabilidade social e empresarial. Coda (1998) e Andreasen (1996) alegam que depende das condições locais, mas também do conteúdo e a forma de várias iniciativas pela parte da RC.

Assumindo-se a iniciativa destinada a satisfazer as expectativas de um ou mais grupos em que as partes interessadas necessárias para identificar e avaliar as potenciais vantagens para a empresa inerente ao projeto, podemos partir essas vantagens em quatro áreas:

- Brown (1998); Griffin e Mahon (1997); Hooghiemstra (2000); Preston e O'Bannon (1997) alegam a importância da reputação da empresa entre os seus vários parceiros.

- Dutton e Dukerich (1991); Greening e Turban (2000) referem que a motivação e o grau na identificação corporativa devem ser sentidos por todos os colaboradores em todos os níveis, A RC vê nos projetos oportunidades para promover ou renovar diretrizes, tal como os valores que determinam o comportamento das empresas, criando um sentimento de pertence nos seus funcionários. A motivação dos funcionários pode ser vital para a diminuição da rotatividade de pessoal, fazendo assim aumentar a produtividade. Proporcionam-se efeitos positivos, que tendem a aumentar na proporção direta o envolvimento dos funcionários no planeamento e implementação dos projetos com o carácter da RC.

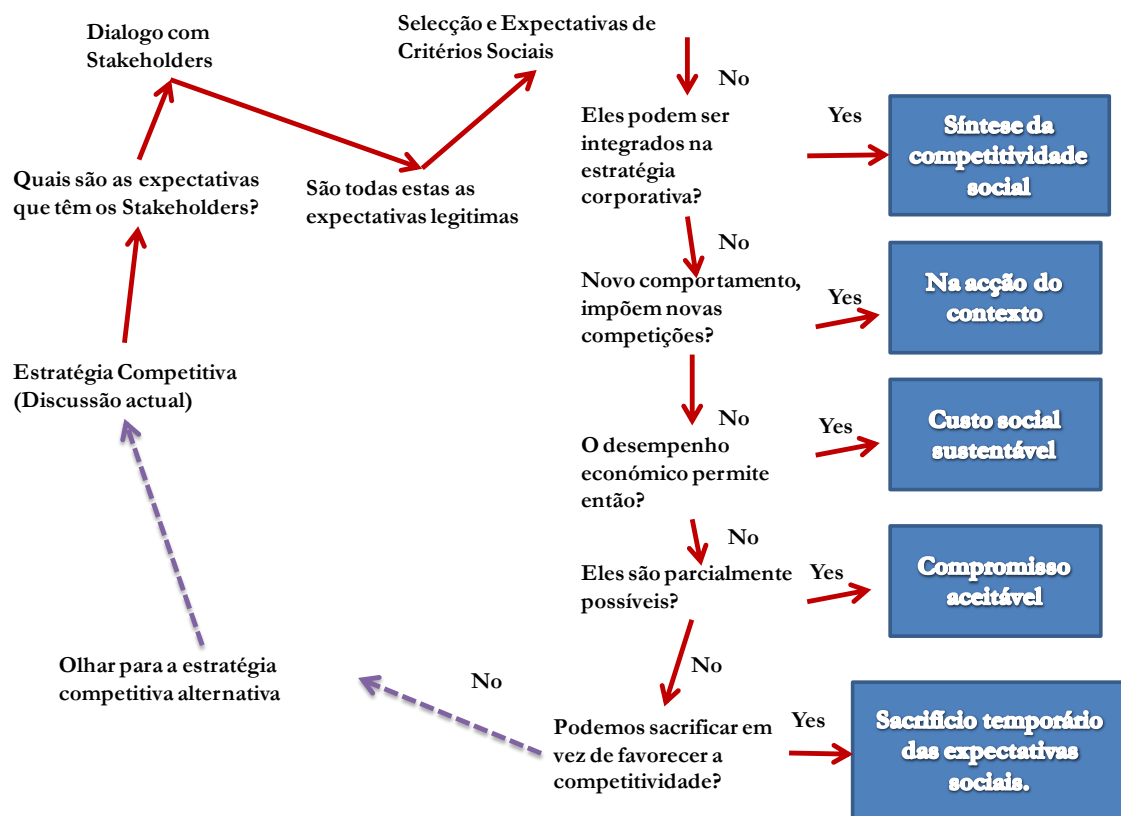
- Christmann (2000); Klassen e Whybark (1999) preferem o perfil económico, argumentando em favor do aumento de receitas/redução de custos.

Marcus e Goodman (1986) reveem-se na autorrealização, uma vez que a satisfação das expectativas de um ou outro grupo de interesse, pode por si só mobilizar a gestão de topo.

### 3.1. Identificação e Avaliação das expectativas Sociais

Na pesquisa realizada encontrou-se um processo lógico, a partir do qual a gestão de topo numa empresa pode agir sobre a RC numa parte específica da estratégia corporativa.

Figura 1- A Pirâmide Social Competitiva



Fonte: Molteni. e Devigili (2004).

A figura n.º 1 mostra que, numa dada estratégia competitiva, o primeiro passo para a responsabilização social é a ativação de um mecanismo de diálogos com vários grupos de atores/intervenientes, permitindo identificar as principais áreas de necessidade. Um entendimento claro e decisivo das questões sociais é realmente uma

condição para moldar uma estratégia válida entre as partes interessadas, para prevenir conflitos e ao mesmo tempo ajudar a criar a coesão em torno de um projeto empresarial.

As aspirações e os interesses das partes interessadas podem ser mais ou menos claras e pode ser transformada em pedidos explícitos para a empresa, em certos casos, tomam a forma de procura em protestos organizados ou em campanhas bem orquestradas pela imprensa, noutros casos, os interesses podem ser de latente, dado que não são totalmente compreendidos.

Para se ser capaz de perceber a necessidade das partes envolvidas, é necessário a utilização das várias ferramentas disponíveis dentro das organizações. Como, exemplo, temos as entrevistas de um para um (real ou virtual), entrevistas de grupo, grupos focais, reuniões públicas, seminários, baseados em pesquisas por questionário (papel, e-mail ou telefone).

Respondendo a estas questões sociais, o executivo deve filtrá-los, empregando dois critérios, ao que podemos chamar de ética e histórica.

Fisher e Lovell (2003) alegam que, temos de ter em conta, nem todas as pesquisas ao que a empresa considera importantes são necessariamente legítimas sob uma perspectiva ética, logo necessitamos de despir preconceitos culturais, impondo a neutralidade aquando das discussões sobre a responsabilidade social. É verdade que a adoção da RC implica que a empresa tenha um certo grau de conformidade para com os seus próprios valores, pois, temos de ter em conta se existe uma cultura dominante. É importante ter em conta que uma empresa não tem a existência de um vazio, mas sim que está sujeita a julgamentos morais onde o ambiente socioeconómico não pode ser dissociado de uma avaliação moral.

Por exemplo, a oferta económica do crime organizado, mesmo que difundido em certos contextos, não agrega legítimas expectativas, porém existem outras áreas ainda mais controversas, como por exemplo, alargar a igualdade de oportunidades (pensões, assistência de saúde, etc.), de forma a reconhecer a igualdade de estatutos das famílias heterossexuais e homossexuais.

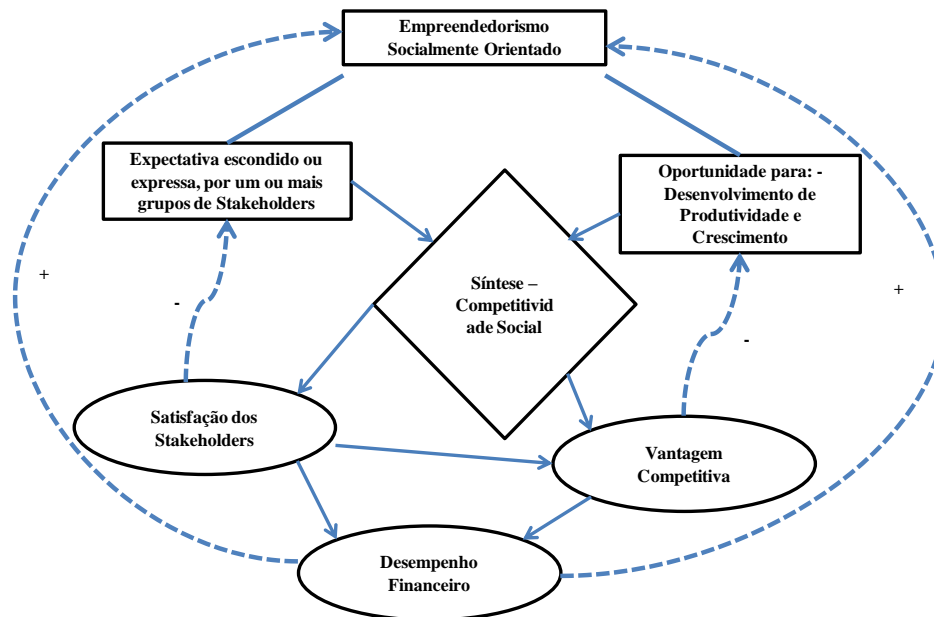
Mas, além se efetuar um julgamento moral, é também preciso fazer uma apreciação histórica, ou seja no espaço temporal ou então analisar o próprio ponto de vista, tal como a oferta de serviços específicos (apoio educação escolar aos seus

*stakeholders*), podendo em algumas circunstâncias, tornar-se num excelente Show de responsabilidade social.

### 3.2. A Inovação Social Competitiva

Dada às legítimas necessidades sociais para a estratégia corporativa, há o problema em como integrá-los nessa estratégia. Na pirâmide, identificamos cinco níveis de eficiência à resposta das necessidades sociais (analisar na parte direita da figura nº1) no nível mais elevado designado como “síntese da competitividade social” verificamos que esta é a melhor resposta, caso dessa forma não seja o mais funcional, é conveniente descer um nível e assim por diante até chegar ao quinto nível, mas se não for possível é conveniente questionar a estratégia competitiva que a empresa possa adotar.

Figura 2- Síntese Social Competitiva



Fonte: Molteni e Devigili (2004).

De forma a satisfazer legítimas expectativas sociais, é necessário questionar: “será que podemos satisfazer todas as expectativas sociais, integrando-as na estratégia corporativa, isto é, converter-se num meio que sirva para o desenvolvimento empresarial?”, investigando o tema pertinente da questão, damos início à síntese do caminho da responsabilidade social que concerne a competitividade.

A figura n.º 2 mostra que esta estratégia tende a afetar o conjunto da corporação, sendo esta uma das estratégias específicas, função específica ou então um único processo. Acima de tudo, para com os grupos de pressão é inovadora, ou seja, é típica de criatividade empresarial. Em segundo lugar, a resposta pode ser considerada socialmente relevante de uma forma muito concreta, uma vez que se refere a um ponto específico espacial e temporal, isto por ser um programa que responde especificamente e tende a pressionar os grupos em relação à prática comercial normal. Em terceiro lugar, a síntese social competitiva, envolve a empresa, tanto de forma abrangente como nas suas partes individuais. Em relação às políticas de todo este núcleo de negócio, estratégico e organizacional, verifica-se que as atividades individuais que podem influenciar o processo são a atividade comercial ou então as decisões políticas. Em quarto lugar, é fundamental que essa criatividade social empresarial não sacrifique as expectativas dos acionistas. Mas, para isso, é necessário que se entenda o projeto social competitivo, precisando de se colocar ideias ou projetos com duas questões para que se faça uma triagem.

Assim, questiona-se se esta conceção de RC responde às aspirações reais ou latentes das várias partes interessadas da forma mais eficiente em vês das soluções existentes? Pode a resposta a esta questão consolidar/aumentar a competitividade da empresa? O que é que associa o projeto social ao desempenho competitivo e económico da empresa?

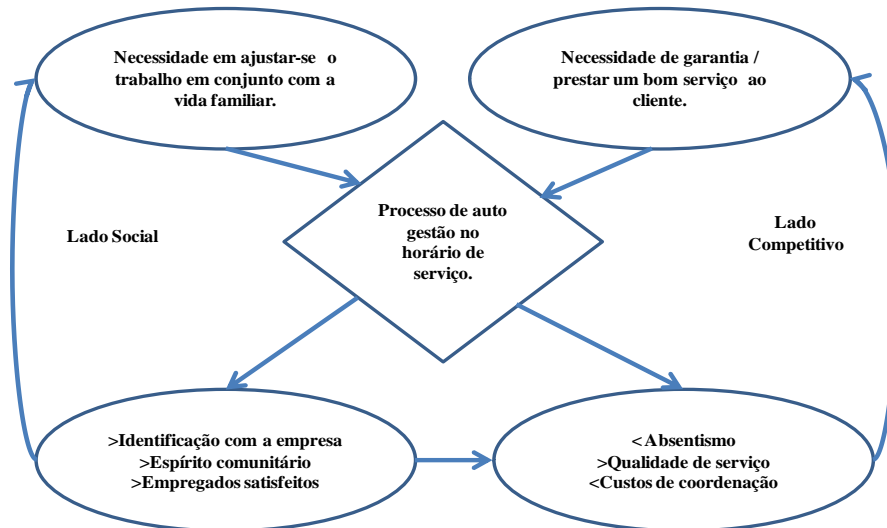
Para estas questões apenas existe uma resposta afirmativa que pode indicar um exemplo envolvente na inovação e competitividade social. Uma resposta positiva à questão da responsabilidade social, sem a sua inserção no desenvolvimento da empresa seria um ato de caridade, que, embora parecendo positivo para os seus beneficiários, não pode ser considerado paradigmático para uma gestão esclarecida. Na realidade, este tipo de atividade é muitas vezes criticado por aqueles que preferem ver os recursos utilizados para gerar riquezas para com os seus acionistas.

Em síntese, a competitividade social tem o intuito não só beneficiar os seus trabalhadores como também satisfazer outros grupos sociais, pois só assim se pode contribuir para a manutenção da competitividade e conseqüentemente elevar o desempenho económico.

Para finalizar, devemos considerar os efeitos do *feedback*, isto é, o equilíbrio e o reforço<sup>2</sup> ligado ao processo sócio competitivo. Existem dois processos de equilíbrio, dado que a vantagem competitiva gerada ajuda a estreitar a lacuna entre a estratégia desejada e a real, bem como satisfazer as partes interessadas, permitindo-lhes gradualmente cumprir a sua necessidade. Este efeito de equilíbrio explica a síntese social competitiva que tende a perder valor com o tempo de ambos os pontos de vista competitivos e sociais para se tornar numa mera condição de trabalho para a empresa<sup>3</sup>. Existindo a necessidade contínua de relançamento, elaboram-se novos projetos aplicando as suas próprias características sócio competitivas.

Apura-se também a existência de dois processos de reforço como os melhores resultados económicos, transformando mais recursos financeiros disponíveis, aumentando o potencial das sinergias. Alimenta-se, desta forma, o desenvolvimento da empresa, adicionando a vontade de satisfazer a expectativa das partes interessadas em formas completamente diferentes.

**Figura 3- Síntese de um exemplo da Competitividade Social**



Fonte: Molteni e Devigili (2004).

<sup>2</sup> Para uma distinção entre "*feedback* de reforço (ou positivo) " e de " equilíbrio (ou negativo) ", ver (Senge, 1990)

<sup>3</sup> O valor diferencial da síntese social-competitivo também tende a diminuir devido ao processo de cópia que a cultura corporativa tende a gerar.

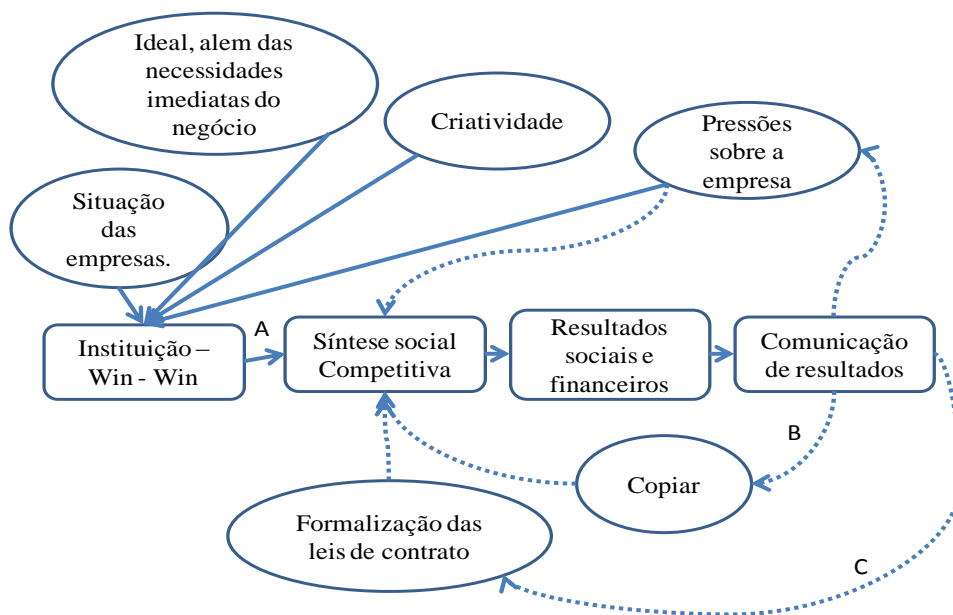
A figura n.º 3 mostra um modelo social competitivo, o qual nos indica que o seu principal enigma é entender como atuar em conjunto recursos humanos, já que são estes que impõem a velocidade produtiva. Autogestão nas horas de trabalho permite aos trabalhadores, principalmente às mulheres, integrar as suas necessidades pessoais e familiares em conformidade com o trabalho. Com isto, a empresa tem duas vantagens básicas: organização e gestão nos departamentos torna-se mais fácil, quanto que a satisfação dos indivíduos aumenta, acabando por fazer com que o absentismo diminua e se melhore as relações com os *stakeholders*.

Em síntese, a competitividade social não é nada mais do que uma boa gestão em que se destina a maximizar a rentabilidade e, conseqüentemente, o lucro empresarial.

A competitividade social não é uma ‘flor no deserto’, mas se for desenvolvida e aplicada dentro de um contexto empresarial, faz com que a consciência de todos os seus *stakeholders* tenha as suas expectativas como preocupações primárias.

Para que possamos entender melhor o processo da competitividade social, examinemos o processo (figura n.º 4) a aplicar no seio empresarial.

**Figura 4- Síntese dos fatores da Competitividade Social**



Fonte: Molteni e Devigili (2004).

Nem todas as empresas pretendem satisfazer as expectativas dos seus *stakeholders*, isto é, em muitas delas ainda não se nota a presença, gorando expectativas e afastando relevância das partes interessadas. O ideal, que vai além das necessidades imediatas do negócio, é o único fator que se encontra em aberto, fazendo com que essas expectativas de manifesto ou latente que fará energizar a criatividade necessária para trazer uma solução.

Certo é que o conceito *Win-Win* é importante para ambos, onde a empresa irá conseguir ter uma posição de valores vistos pela sociedade. Neste seguimento, a empresa se for bem gerida, atuando com a visão de tirar o máximo de benefícios das ideias potenciais, vai produzir uma grande satisfação em todos os parceiros sociais, proporcionando uma maior competitividade no seu seio.

A figura n.º 4 mostra que a comunicação externa dos resultados pode multiplicar os efeitos positivos perante o fenómeno da cópia, que é frequente entre as empresas (caminho “B”). A finalizar, não é ignorada uma solução *Win-Win*, copiado por outros para se tornar generalizada entre todas as outras empresas, como que em seguida se torna um assunto típico de união, negociação ou novas leis (caminho “C”).

### **3.3. Contexto da Ação Competitiva**

A solução *Win-Win*, que proporciona uma vantagem básica de superar o dilema entre a vantagem social e a competitividade, pode simplesmente não se encontrar disponível. Dessa forma, pode em diferentes graus de situação aparecer obstáculos, como que a partir da força ou fraqueza na crença que impulsiona a busca de soluções e da falta da criatividade em projetos, mesmo que possa existir boa vontade para o fazer.

Para George (1999), sem competitividade social, as medidas que foram tomadas para satisfazer as expectativas sociais que implicam custos ao agregado, vai colocar a empresa em desvantagem em conformidade com os seus maiores ferozes concorrentes. Atendendo aos grandes desafios a cúpula da gestão deve questionar-se: será que podemos mudar as regras do jogo, impondo novos modos de comportamento em todo o setor? Assim para os interessados, a satisfação não significa que uma empresa iria perder competitividade, pois o executivo poderia, então, tornar as políticas

necessárias para modificar a sua argumentação, a fim de defender a sua própria estratégia e aplicar o desenvolvimento desejado<sup>4</sup>.

Para Molteni (1990), é necessário ressaltar que os gestores sensíveis às questões sociais tendem a não limitar a sua atividade na sua própria corporação, mas sim tornar-se ativo em associações, das quais a empresa é membro, bem como no resto do cenário social e político<sup>5</sup>. Tende a fomentar-se as relações com parceiros externos influentes (administração pública, meios de comunicação social, líderes de opinião, etc.), participando ativamente em debates sobre temas “quentes” sociais e económicos. A promoção ou aderência a várias formas de auto regulação que envolvam um maior respeito pelos direitos, bem como das partes interessadas satisfatórias ao invés de simplesmente seguir-se a lei, são importantes, na medida em que ajudam a formar a opinião pública e criam o *lobby* para criação de novas leis.

Todo este envolvimento, criado pelo desejo de contribuir para o desenvolvimento integral dentro do seu contexto, também pode funcionar para a sua companhia. Além de tudo, todos estes atos que a empresa faz de forma voluntária se tornam obrigatórios para todos os outros operadores que gravitam à sua volta, como também podem aumentar o consenso de todos os parceiros sociais da empresa, tal como os seus objetivos estratégicos.

### **3.4. Sustentabilidade do Custo Social**

Num processo contínuo, sempre que uma determinada ação é vista como impossível ou pelo menos incapaz de produzir resultados num determinado momento,

---

<sup>4</sup> De George (1993, pp 192-93) escreve: " As empresas com integridade não prejudicam ou exploram ou tiram vantagem desleal de outros. Pelo contrário, elas ajudam a desenvolver instituições de fundo (*background institutions*) adequadas para fazer concorrência leal. Elas têm uma razão de interesse próprio para o fazer, assim como uma mais altruísta, a motivação ética."

”

<sup>5</sup> Sobre a importância do envolvimento ativo com os órgãos públicos também destinadas a ajudar à competitividade (Keim e Zeithaml, 1986; Quinn e Shapiro, 1991; Hillman e Hitt, 1999;. Schuler et al, 2002).

uma nova pergunta precisa de ser feita: será que o desempenho económico de uma empresa pode permitir os custos necessários para satisfazer as expectativas sociais?

Caso a resposta seja positiva, podemos dizer que estamos a falar num custo social sustentável. Sublinha-se que o facto de uma atividade realizada em favor das partes interessadas pode criar um retorno económico esperado insuficiente para justificar o investimento em si, mas pode ser compatível com o desempenho económico-financeiro geral de uma empresa. O julgamento sobre a sustentabilidade económica implica não só um exame cuidadoso no custo das apólices da responsabilidade corporativa, avaliação dos atuais e futuros resultados económicos da empresa. É indispensável afirmar que o custo social se torna mais sustentável e a riqueza geral aumenta na empresa.

O conceito de custo social sustentável anuncia os erros de duas reações ligadas à responsabilidade social. A objeção tipo liberal anuncia a facilidade que existe em falar da responsabilidade social corporativa, quando o desempenho da empresa coloca abundantes recursos à sua disposição, nestes casos, o valor da gestão não está na sua orientação social, mas sim na sua capacidade de produzir e defender uma vantagem competitiva. Confirma-se que os únicos problemas que uma empresa tem de enfrentar, são os de eficiência e competitividade. Atendendo a este ponto de vista (a importância da eficiência da competitividade), podemos considerar que é parcialmente verdadeiro, mas não explica tudo, tendo em conta que os custos sociais são sustentados em determinadas situações, mas não em outras. Como exemplo temos a empresa Olivetti que na década de 50 do século XX, gerida por Adriano Olivetti, foi pioneira na inovação das suas relações para com os seus colaboradores, a sua configuração industrial deu um impulso à cultura e arte graças ao facto de alguns dos seus produtos configuraram na senda da alta competitividade, conseqüentemente elevando os produtos a terem uma maior margem de rentabilidade.

Porém, no mesmo período temporal, outros empresários que também desfrutavam de situações económicas saudáveis, tendem a usufruir dos seus recursos acumulados, simplesmente para aumentar a sua riqueza pessoal deixando de parte a responsabilidade social.

O segundo ponto de vista é tido como característico, daqueles que com uma desconfiança profundamente enraizada em relação às empresas que preferem um custo

social sustentável, à síntese social competitiva, dado que o primeiro não tem pretensões de um retorno que possa afetar a sua autenticidade.

Podemos dizer que a nossa posição é diametralmente oposta: isto é, o custo social sustentável, embora louvável, é menos importante do ponto de vista comercial do que a síntese social competitiva, isso ocorre porque o retorno esperado sobre o investimento, ao invés de criar suspeitas quanto à motivação de um projeto, signifique que o respeito social não seja só presente, mas também capaz de gerar soluções funcionais para o desenvolvimento e sobrevivência da empresa.

### 3.5. Compromisso Aceitável

Sempre que o desempenho económico não permite custos sociais, surge então o problema em como de uma forma equilibrada podemos aliviar essas expectativas. Necessitamos de iniciar a procura de um compromisso entre os objetivos sociais e objetivos de desempenho a curto prazo que sejam pelo menos aceites por todos os *stakeholders* envolvidos. Clássico *trade-off*, onde o problema reside num delicado equilíbrio de todas as partes envolvidas. Normalmente, isso significa um sacrifício parcial de algumas expectativas sociais, simultaneamente tende a ter uma redefinição estratégica e corporativa, considerando um fraco crescimento ou, então, um atraso no desempenho. Sintetizando, a arte no compromisso é necessária para a economia, tal como a política<sup>6</sup> a utilizar e o caminho a percorrer, onde o “ideal” se encaixe com a realidade.

Quando um compromisso razoável não se consegue encontrar, o sacrifício temporário das expectativas sociais originalmente identificadas pode ser necessário. Claro que é um sacrifício momentâneo, até que as condições para o futuro das empresas

---

<sup>6</sup> Ratzinger (1988, pp 148-49) declarou: " É claro que é sempre difícil adotar a abordagem sóbria que faz o que é possível e não chora com entusiasmo após o impossível; a voz da razão não é tão alta quanto o grito da irracionalidade. O grito para uma grande audiência (para a grande escala) tem o cheiro da moralidade; em contraste, limitar-se a si mesmo ao que é possível, parece ser renunciar a paixão da moralidade e adotar o pragmatismo dos cobardes. (...) Não é o moralismo aventureiro que se quer fazer a obra de Deus que é moral, mas a honestidade que aceita as normas do homem e nelas faz o trabalho do homem. Não é a recusa a comprometer-se, mas que comprometer-se em coisas políticas é a verdadeira moralidade."

agreguem todos os beneficiários envolvidos no seu desenvolvimento. Geralmente relaciona-se o caso quando há despedimentos, devido a mudanças tecnológicas que afetem um setor em particular, normalmente são acompanhados por um plano de reestruturação que irá decorrer no futuro, na esperança de vir a beneficiar o emprego.

Sempre que as expectativas sociais que continuam por cumprir são consideradas muito importantes, o executivo da empresa deve tentar reelaborar as suas estratégias competitivas, isto é, descobrir um plano de crescimento que gere competitividade e proporcione o bem-estar social de forma a serem mais facilmente harmonizados.

### **3.6. Reflexões finais, sacrifício temporário das expectativas sociais**

O modelo da pirâmide competitividade social da inovação tende a ser usado em duas diferentes circunstâncias de gestão. Em primeiro lugar, tal como já foi mencionado, esta pode ser usada para avaliar uma estratégia competitiva, que já se encontre em vigor a partir de um ponto de vista social, convertendo-se assim numa maior sensibilidade das necessidades sociais, tornando-se, desta forma, mais sólida e sustentável a partir do ponto de vista do mercado.

Em segundo lugar, tende a ser utilizado para efetuar um bom planeamento. Ao conceber uma estratégia de desenvolvimento, torna-se deveras importante considerar as implicações sociais da ação planeada. Um dos obstáculos a ter-se em conta para ultrapassar é a identificação das expectativas das partes interessadas, uma vez que as repercussões sociais de nova estratégia possam ainda não ter sido testadas. A sensibilidade da gestão pode aliviar a dificuldade de criar um diálogo preliminar com os interessados. Na verdade, a sua capacidade de prever os problemas sociais e ambientais pode também ser reforçada, graças à audição de influências externas e conversando com as partes interessadas. Uma vez identificadas as expectativas sociais relevantes, os problemas que temos esboçado, podem passar a ter um duplo papel: por um lado, para compreender plenamente as repercussões da estratégia a ser considerada e, por outro, estimular a criatividade social, de forma a não desistir perante os dilemas entre objetivos económicos e sociais.

Concluindo, a responsabilidade corporativa é a procura de soluções inovadoras que tendem a satisfazer eficazmente as expectativas de um ou mais grupos com partes interessadas. Esses fatores tendem a ser soluções no desenvolvimento para a competitividade de uma empresa, desta forma o termo de responsabilidade corporativa social não tem conotação “negativa”<sup>7</sup>, em proibir ou limitar o trabalho, mas torna-se sim sinónimo de criatividade empresarial, com intenção também de satisfazer as expectativas de todos<sup>8</sup> os envolvidos.

O fator criativo deve ser introduzido quando se fala de responsabilidade como devemos entender/compreender quando a perfeição não existe. Entende-se que, em qualquer situação, é sempre possível respeitar, avaliar e satisfazer “mais”, para que nesse sentido, a competitividade e a inovação social possa florescer em situações que nós estamos cientes dos seus limites, mesmo que alguém esteja claramente insatisfeito, mas, desta forma, estará ao corrente de novas oportunidades, ouvindo-as para poder procurar novas soluções.

#### **4. Ética Filosófica sobre o Trabalho Empresarial**

A quimera de Hegel (1944) consubstancia a sabedoria do desejo no reconhecimento. Ou seja, tem muito a dizer sobre como os membros de uma unidade e com uma visão comum e procura a atualização criativa através dos seus trabalhos e outros esforços coadjuvados. A ética na comunidade é inspirada na virtude de Aristóteles, onde é excelente no funcionamento, onde a introdução de cultura por formação é considerada um exemplo de liderança. Nietzsche foi um especialista em ética de retidão tendo conduzido um indivíduo à expressão criativa, denominando-se pelo nome “vontade de poder”.

---

<sup>7</sup> Quanto à distinção entre ação “negativa” e “afirmativa”, ver Rusconi (1997), Nagel (2001), e Beauchamp e Bowie (2001). Classificações semelhantes são sugeridas por De George (1993, cap. 10), que distingue entre o respeito pelas regras, além do requisito mínimo e a busca de ideais, e Kemp (2001), que distingue entre conservador de valor e medidas de criador de valor.

<sup>8</sup> Quanto à importância da criatividade na busca de novas soluções para conciliar as expectativas, que eram *trade-offs*, ver, entre outros Coda (1995) e Lozano (2001, p. 330).

A filosofia das empresas tradicionais está a ter várias mutações, sejam elas internas ou externas na mudança de gestão dos seus negócios. A forma empírica e racional de Locke e Smith assenta nas grandes empresas do século passado tendo a sua orientação, uma produção competitiva. Porém, com a desindustrialização do Ocidente abrem-se novos caminhos para setores de serviço, exigindo a aplicação de novos conceitos na forma de gerir as pessoas, tal como olhar para a vida e criatividade no trabalho que a ética está a substituir, face ao trabalho tradicional como nós o conhecemos.

É natural que esta mutação venha a ter um impacto sobre a forma como os quadros das empresas passam a definir as suas estratégias de responsabilidade corporativa, procurando a credibilidade que se encontra debilitada.

Hegel (1944) sintetiza o seu idealismo na filosofia social (ambição pelo conhecimento), onde os membros de uma comunidade unida por uma visão têm muito para nos ensinar através da sua criatividade e esforço de cooperação.

A comunidade com ética é inspirada face ao seu “excelente funcionamento”, onde para Aristóteles a ética era conhecimento adquirido, formação e exemplo de liderança.

#### **4.1. Ética no Trabalho**

A ética no trabalho é um subconjunto de padrões amplos na comunidade do qual evoluíram durante a nossa cultura, vários resultados de tendências sociais e influentes ideias filosóficas e crenças religiosas. Há volta da ética existem diversos trabalhos científicos no mundo. Porém, no Ocidente, quando nos referimos à ética protestante do trabalho, verificamos que as suas raízes assentam na tradição judaico-cristã. Desta forma, o que motiva realizar pesquisa sobre ética é o facto de poder fazer algo do que visamos a ser convincentes.

Podemos considerar que a ética faz meditar se uma opção é certa ou errada, baseado em algo que coloque significado nas nossas vidas, como, por exemplo: religião, responsabilidades familiares, direitos humanos, humanismo secular, igualdade de direitos ou tradições culturais. São estes significados que nos permitem ver a ética como

um grau que promove virtudes individuais e valores sociais, melhorando os relacionamentos humanos e a justiça social.

Para Hegel (1944), a ética no trabalho protestante obriga a trabalhar fora de um senso de dever, porque se não fizermos o trabalho seria considerado supérfluo, ou seja, sujeito a males de preguiça, portanto, uma ameaça às relações humanas. Deus quer ver-nos a trabalhar, como consequência temos a queda de Adão e Eva no jardim de Éden. Ao trabalharmos, realizamos a nossa salvação e preservamos a harmonia social.

De acordo com Weber (1985), o protestantismo, sobretudo o calvinismo, induz um senso de dever em participar nos processos seculares e de troca de mercado no serviço de utilidade social e impessoal ... promovendo a glória de Deus.

Tawney (1985), tal como outros autores, explica que a influência do protestantismo e a sociedade não é um caminho único. O capitalismo, nas suas várias formas protocolares também influenciou o cristianismo durante muito tempo, muito além dos últimos 300 anos. Ao olharmos a filosofia política e económica, vemos que esta interpretação é muitas vezes apenas um reflexo das tendências sociais da época. Verifica-se porém que a cultura mudou face a era do tempo de Weber, a religião, protestante ou não, já não detém a forte influência que teve na nossa motivação para o trabalho.

Muito poucos indivíduos trabalham fora de um senso de dever transcendente que cause maior ou mesmo um bem comum. Muitos trabalham com o propósito de obter outras finalidades, como, por exemplo: poupar dinheiro, adquirir algo que o satisfaça ou, simplesmente, para adquirir aceitação social (fins extrínsecos); outros trabalham porque sentem uma sensação de satisfação e realização do trabalho que realizam (efeitos intrínsecos). Ambas as motivações moldam as atitudes dos trabalhadores com diferentes graus no percurso das suas vidas profissionais.

Quando a procura excede a capacidade de oferta do negócio, os produtores levam a empresa a enfatizar a eficiência mecânica e humana para aumentar a produtividade, proporcionando uma maior competitividade.

Desde a implementação de políticas económicas neoliberais, no início de 1980, aquando do abrandamento da procura nos mercados ocidentais, a ostentação mudou-se para a eficiência económica e o consumidor passa a ser soberano. Nos dias de hoje, com o aumento da tecnologia e o poder de informação (TI) em conjunto com a

desindustrialização nos mercados ocidentais, patrocina-se inúmeras transformações que favorecem os trabalhadores com conhecimento, enquadrando-os com os novos líderes empresariais. Este tipo de tendência cruza-se de uma forma mais ampla, decorrente do confronto entre a eficiência económica e as relações humanas: os níveis de stresse dos trabalhadores aumentam a procura por melhores condições de trabalho, flexibilidade que proporcione o encontro de um trabalho saudável equilibrado entre a vida pessoal e profissional. Ambas as tendências têm um favorável auspício no papel emergente do trabalhador como uma nova fonte de alimentação da nova vida da ética no trabalho<sup>9</sup>.

Kanter (1977) defende que a questão do equilíbrio entre a vida familiar e o trabalho têm aumentado a sua importância desde a abertura das mulheres para o trabalho, através de políticas de ação afirmativa, o tradicional modelo masculino como trabalhador ideal está a transformar-se em responsabilidades acrescidas na sociedade tornando-se menos específica no seu estilo.

Perante esta situação, tanto os homens como as mulheres procuram iniciativas de emprego, que lhes proporcionem um bom equilíbrio no trabalho e vida familiar adequadas às suas responsabilidades.

No entanto, o equilíbrio entre a vida familiar e profissional estende-se bem além do provimento flexível acrescido nas responsabilidades fora do local de trabalho. O aumento do stresse no trabalho e a mobilidade mundial de jovens profissionais talentosos acabam por influenciar a gestão humana. A falta de controlo dos trabalhadores é causada predominantemente pelo stresse no trabalho, agravando-se pela incapacidade dos trabalhadores em gerar a sua satisfação devido às limitações de tempo que são impostas.

Fletcher (2002) alega que o stresse no trabalho irá acabar por forçar os colaboradores a encontrar cenários que proporcionem equilíbrio familiar e profissional

---

<sup>9</sup> O meu uso do termo "*life-work*"(vida-trabalho) é uma inversão deliberada de "*work-life*"(trabalho-vida). O último é usado a partir da perspectiva local de trabalho e, naturalmente, dá preferência a "trabalhar". O primeiro reconhece que o 'trabalho' é parte da vida e não, necessariamente a identidade que define a vida para aqueles que consideram o trabalho como tendo valor extrínseco.

para os seus colaboradores, porque se assim não for, será muito difícil captar/atrain os melhores talentos para as empresas<sup>10</sup>.

Para Dawson (2002), a dimensão racional burocrática na cultura do negócio, necessita de um quadro de regras que controlem como os produtos e serviços são produzidos, inclusive colocar limites de auditoria, relatórios e sistemas de controlo. É fácil para organizações onde a dimensão cultural predomine um comportamento ético para com o colaborador, isto porque eles têm um código de conduta, ou seja manual de procedimentos. A criatividade expressiva da cultura nos negócios facilita a alta qualidade nas relações interpessoais através de valores sociais destinadas a permitir a expressão criativa, quer seja em equipas quer individualmente. É esse tipo de criatividade que coloca significado à vida das pessoas, geralmente baseiam o seu comportamento de doutrina cultural que suporte essa expressão.

A ética é o elo vital cultural entre as empresas e os novos colaboradores “criatividade no trabalho e vida familiar”, idealmente isso significa que a cultura do negócio patrocina o resto dos trabalhadores, unindo-os por uma visão comum, podendo estes (colaboradores) expressar a sua criatividade em novos produtos e serviços de qualidade, enquanto atribuem a importância à liberdade de apreciar as relações humanas e as metas financeiras.

## 4.2. Reflexos Éticos

Os protestantes defendem que a ética no trabalho está a ser substituída por um novo conceito ético, ou seja, os trabalhadores estão a valorizar de uma forma acentuada a vida familiar e a criatividade no trabalho. Acompanhando as tendências sociais na mudança da estrutura organizacional, verifica-se que as competências que favorecem mudanças nos trabalhadores são uma mistura de habilidades interativas e cognitivas, proporcionando níveis de stress altos. Dessa forma, existe a carência em ter horários de

---

<sup>10</sup> Escusado será dizer que as causas do *stress* são aumentados pela tentativa de conciliar as responsabilidades de prestar cuidados com o trabalho. O equilíbrio 50/50, considerado o ideal, de acordo com autores como Fletcher, pode ser aceitável para a "norma", mas não necessariamente para aqueles com responsabilidades como cuidadores (de cuidar).

trabalho flexíveis, colocando mais ênfase sobre a necessidade em ter uma gestão focada na qualidade das relações com os colaboradores. Os colaboradores, que se encontrem conotados com o setor do conhecimento emergentes, terão mais poder sobre o seu destino, seja na vida pessoal seja profissional, tal como muitos outros trabalhadores procurarão o desejo de reconhecimento pela sua criatividade, tanto dentro como fora do trabalho.

As empresas procuram melhorar o seu perfil de cidadania corporativa, fazendo um balanço sobre a ética emergente “criatividade no trabalho e vida familiar”. A vantagem da ética ser um modelo de estratégias e responsabilidade social, é a ênfase desejada a dar para um julgamento individual, da relação entre o carácter pessoal e valores sociais embutidos na cultura corporativa. Se gerido de uma forma sábia, atuando com uma liderança adequada, uma cultura corporativa saudável garante resultados nos negócios de uma forma ética, tendo liberdade para inovar e criar relacionamentos enriquecidos entre todas as partes interessadas.

Para Aristóteles, a ética é uma virtude, com reflexos a partir de Hegel e Nietzsche, evidenciando um modelo de valores empresariais onde a ética social é patrocinada no sistema oriundo de uma cultura de negócio que apoia a criatividade individual e que em equipa pode fazer a ponte entre os colaboradores “criatividade no trabalho e vida familiar”, e a ética. É de referir que se existir uma boa relação com as partes interessadas, facilitará a cultura coadjuvada e as oportunidades de realização pela parte dos colaboradores crescem, proporcionando uma maior satisfação ao cliente através de uma maior qualidade nos produtos e serviços.

## **5. Personalidade no Comportamento Ético**

Para Dickson et al. (2001), a gestão nas organizações precisa de líderes, pois, eles são muito importantes para conseguirem atingir os objetivos a que as empresas se propõem. Nos dias de hoje, para além de existirem metas financeiras, as organizações também precisam de obedecer a normas ambientais e adotar responsabilidades sociais, esperando que da parte dos líderes se encontre um papel importante na estimulação, instruindo um clima ético no trabalho.

Para Brown et al. (2005) e Kanungo (2001), a ética na liderança tem no seu desenvolvimento a promoção em todos os níveis de gestão de topo, acredita-se que esses líderes tenham efeitos positivos.

Brown et al. (2005); De Hoogh e Den Hartog (2008); Den Hartog e De Hoogh (2009); Kalshoven e Den Hartog (2009) correlacionam os efeitos no comportamento do líder ético, evidenciando que as relações, principalmente as positivas, têm uma variedade de atitudes e comportamentos dos seguidores, tais como: a satisfação, compromisso com o líder, a confiança, a eficácia percebida do líder e organizacional, “comportamento de cidadania”.

Anderson et al. (2008) verificaram que as características pessoais afetam a influência dos líderes. No entanto, ainda não é suficientemente compreendido porque é que alguns indivíduos, em situação de liderança, tendem a influenciar outros indivíduos recorrendo a comportamentos éticos e outros a escolher comportamentos menos éticos.

A expansão do conhecimento sobre os antecedentes na liderança é crucial, porque somente quando tais antecedentes são entendidos, as organizações podem propositadamente influenciar a seleção, formação e desenvolvimento nos tais líderes em prol dos resultados positivos na ética sobre a liderança.

Para Bass e Steidlmeir (1999), se o comportamento ético estiver estável e associado às características, as organizações tendem a querer mais especificamente os objetivos de forma a selecionar os líderes que estão no topo, estimulando um comportamento ético no local de trabalho.

Hoogh e Den Hartog (2009) descobriram que, ao ser aplicada a responsabilidade social, os líderes acabam por ser percebidos e tidos como indivíduos éticos. Além disso, Mayer et al (2008) descobrem que a identidade moral de um líder se encontra correlacionada com a ética na liderança.

### **5.1. Os Cinco Traços de Personalidade**

Na pesquisa realizada, Goldberg (1990) verifica que a personalidade é concentrada em cinco traços: satisfação, compromisso com o líder, confiança, eficácia percebida do líder e organizacional “comportamento de cidadania”, acreditadas como

que um traço básico subjacente nas dimensões de caráter sendo reconhecidas como uma base genética generalizada e estável na crença cultural. Indica que existe estabilidade nas diferenças individuais de liderança mesmo que relacionado com a ética existem de outros estilos “liderança”.

Marcus et al. (2006) argumentam que a integridade se encontra correlacionada de uma forma consistente, com satisfação e estabilidade emocional. Estas três características são surgem face à importância de serem percebidas como éticas aos líderes.

Brown, Trevino e Harrison (2005); De Hoog e Den Hartog (2009) referem que três dos “Cinco grandes traços de personalidade” (consciência, humanidade e estabilidade emocional) são, assim, mencionados como antecedentes potenciais e importantes na liderança ética.

## **5.2. A Liderança Ética**

Nos dias de hoje, os aspetos éticos do comportamento de um líder são tidos em consideração dentro de vários estilos/tipos de liderança. O modelo da liderança transformacional é descrito como a incorporação de uma componente ética. Certos autores sugerem que na liderança transformacional, estes líderes podem comportar-se como éticos ou antiéticos, formas essas que são distinguidas como autênticas (ético) ou aplicando o pseudónimo (antiético). Os líderes têm motivos ou intenções que não são legítimos e o objetivo indesejável, enquanto os líderes transformacionais possuem uma bússola com uma moral forte em servir a organização. Barling, Christie e Turner (2008); Bass e Steidlmeier (1999) alegam que os seguidores não são capazes de distinguir facilmente entre o autêntico e a pseudo-liderança transformacional, demonstrando que os comportamentos desses líderes são análogos.

Outro estilo de liderança descrito, como contendo uma componente ética, é a liderança autêntica. Neste âmbito, Shamir e Eilam (2005); Sparrowe (2005) não veem a ética como uma componente da liderança autêntica.

Utilizando outras opiniões, os líderes éticos usam esforços transacionais, (comunicação, gratificante e punição) como modelo desejado para estimular os

subordinados pelo comportamento ético. Aronson (2001); Turner et al. (2002); Kanungo e Mendonca (2001) determinam que a liderança ética centra-se mais em termos de tensão, uma base altruísta com motivos egoístas. Espera-se que um líder ético seja conduzido por um sistema de crenças aceites e julgamentos apropriados em vez de um autointeresse, tornando-se benéfico para os seus seguidores, seja nas organizações ou na sociedade.

### **5.3. Modelo dos cinco grandes fatores de Liderança e Ética**

Para Costa e McCrae (1992); Digman (1990); Goldberg (1990), a visão dos Cinco Grandes Fatores de Personalidade é descrita sobre um consenso, uma visão emergente, exprimindo-se numa estrutura de personalidade na qual se confere cinco fatores principais: extrovertido, muitas vezes rotulado sobre a amabilidade, consciência, estabilidade emocional e abertura à experiência. Os cinco grandes traços são encontrados de forma consistente, utilizando-se diferentes métodos de pesquisa que tenham sido reconhecidos pela sua base genética, que seja estável e que atravesse a cultura generalizada.

#### **5.3.1. Consciência**

Digman (1990); McCrae e Costa (1987); Mount e Barrick (1995) declaram que a característica principal da consciência consiste em duas facetas, isto é: confiabilidade espelhando ser minucioso, obediente, responsável e organizado e conquista que representa a sua capacidade para trabalhar arduamente enfrentando novos desafios. Muitos indivíduos conscientes tendem a pensar com cuidado antes de agir e respeitar escrupulosamente as suas obrigações morais e responsabilidades percebidas. Costa e McCrae (1992) revelam a importância de os líderes serem entendidos como éticos, estes (líderes) atuam e têm um comportamento consistente, estabelecendo diretrizes claras através de um comportamento apropriado e esclarecedor esperado pelos *stakeholders*. Logo, a consciência está correlacionada forte e positivamente com a ética da liderança.

Brown, Trevino e Harrison (2005); De Hoogh e Den Hartog (2008) alegam que, ao agirem de forma respeitosa, os líderes elevam a sua consciência e são passíveis de serem vistos como modelos de comportamento apropriado, estando em conformidade com o quadro aplicado na aprendizagem social ética da liderança.

O fator do dever da consciência (responsável, confiável e deliberado) resulta em indivíduos mais propensos a fazer as coisas certas, não só para si, mas também para os outros. Assim, quando há consonância, esperar-se uma relação positiva, caracterizada pela justiça da dimensão na ética da liderança.

### **5.3.2. Socialização**

Goldberg (1990); McCrae e Costa (1987) entendem que a socialização espelha as tendências em ser-se gentil/amável, confiante, altruísta e ser-se honesto. Todos os líderes que tenham estas propensões para lidar com a humanidade são afetuosos nas suas relações sociais.

Jensen-Campbell e Graziano (2001) são sensíveis às necessidades dos subordinados, descrevendo os líderes éticos como carinho, altruístas e preocupados com o bem-estar dos seus colaboradores, que por conseguinte, se espera um relacionamento positivo e agradável, isto é, ter liderança ética, estes indivíduos são descritos com carinho enfático para com os outros. Com isto os líderes têm uma elevada delicadeza tratando os seus colaboradores de forma justa, atenciosa, sem tentar ofender seja quem for.

### **5.3.4. Estabilidade Emocional**

Para Hogan et al. (1994), a estabilidade emocional produz o oposto do neuroticismo, estados de ansiedade, stresse e impulsividade. Em geral, as pessoas neuróticas são menos propensas em ser percebidas como líderes. Judge et al. (2002) descobrem que o neuroticismo se encontra relacionado de forma negativa à liderança de emergência. McCrae e Costa (1987) conotam que os líderes com o neuroticismo são os que estão sistematicamente ansiosos, deprimidos, stressados e mal-humorados. Assim,

tais líderes são menos suscetíveis a serem vistos como modelos. Além disso, Judge et al. (2002) referem que o neuroticismo se encontra relacionado com a baixa autoestima, autoeficácia e baixo nível de confiança nas suas próprias habilidades, que conseqüentemente são menos suscetíveis de serem percebidos como modelos e com menor capacidade de conduzir os outros. O facto de existirem de forma adequada bons modelos comportamentais é uma condição preponderante a ter em conta na liderança ética.

Para Goodstadt e Kipnis (1970), a baixa autoeficácia está relacionada com a utilização da potência coercitiva, em vez de permitirem que outros deem voz à partilha de ideias.

Mayer et al. (2007) mencionam que as permissões da voz e a partilha de poder são aspetos de liderança ética. A relação negativa através do esclarecimento neuroticismo é entendida nos indivíduos neuróticos, menos suscetíveis em fornecer informações relevantes para os outros. Os indivíduos neuróticos são aguardados apenas para partilhar informações que são fáceis de compartilhar ou, então, que se revelem menos estimulantes emocionalmente.

Isto implica que os líderes neuróticos são menos suscetíveis em comunicar de forma aberta e honesta sobre as suas expectativas e/ou dos seus subordinados, isto é, clarificação dos papéis que estes têm a desempenhar.

#### **5.4. A Consequência de um Líder Ético**

O trabalho de um líder ético envolve mais que a sua própria determinação. Obriga a ter visão, comprometimento, comunicação, integridade, ser realista e ter intuição. Líder é ser-se um visionário, que permita prospectar o futuro e se comprometa em realizá-lo. Esse comprometimento gere responsabilidade, poder e confiança, fazendo com que as metas estabelecidas possam ser atingidas. É de realçar a importância da comunicação na liderança, pois, isso significa ter indivíduos bem informados, dando e recebendo *feedback* adequado, explicando as decisões e políticas com franqueza e transparência.

O papel de um líder é preponderante no papel de comunicador. Deve existir compromisso em expressar de forma clara as crenças e os valores do ambiente que atua, transmitindo uma direção firme, envolvendo todos os intervenientes numa única causa,

proporcionando confiança que permita a partilha de *feedback*, fomentando um clima de cooperação em que a crítica é encarada como uma forma de crescimento interpessoal.

A boa comunicação transmite mensagens claras de uma forma convergente, impulsionando os indivíduos a trabalharem de forma produtiva e de forma harmoniosa, sem desentendimentos e interpretações erradas. Para isso, é preciso que o líder ético saiba lidar com situações em que seja necessário proceder ao levantamento de informações adequadas e fidedignas para que se possam tomar decisões acertadas. Um bom líder necessita de desenvolver as suas atitudes e habilidades, de tal forma que auxiliem na condução de um grupo de indivíduos, na procura das decisões mais acertadas, visando os objetivos orientados para os resultados.

Ter uma inteligência elevada não basta. É necessário ter a combinação de outras qualidades pessoais, espírito democrático, entusiasmo pelo trabalho em equipa, propensão para inspirar confiança, competências técnicas, capacidade para delegar, controlo emocional, veracidade, ser compreensivo pela natureza humana, respeito pelo ser humano, ter capacidade para propor e estimular ideias, capacidade para ensinar e estimular talentos.

## **6. Estudo Empírico**

### **6.1. Metodologia**

Neste capítulo são abordadas as questões metodológicas que orientam esta investigação e que surgiram na sequência da primeira parte do trabalho, onde se encontra explanada a matriz teórica que serve de suporte à investigação desenvolvida.

Assim, enunciam-se a problemática do estudo, o tipo de investigação, a população e a amostra, o instrumento de investigação, o processo de recolha de dados e os procedimentos seguidos.

### **6.2. Problema de Investigação**

O conceito de responsabilidade social das empresas oscila entre dois extremos, dos quais um deles reduz a responsabilidade da empresa à obtenção do lucro mais significativo possível, enquanto o outro alarga a responsabilidade a todos os atores ligados à mesma.

Note-se que a sustentabilidade das empresas, é um ato realizado por todos os seus colaboradores, o que, significa que as empresas são cada vez mais fortes e unidas quando todos contribuem para o seu sucesso. É importante, reter que se deve reconhecer quem mais contribui para o êxito.

Neste contexto surge a ética como um elo vital cultural entre as empresas e os colaboradores, unindo-os por uma visão comum, podendo estes expressar a sua criatividade em novos produtos e serviços de qualidade, atribuindo-se importância à liberdade de apreciar as relações humanas e as metas financeiras.

As empresas procuram melhorar o seu perfil de cidadania corporativa, fazendo um balanço sobre a ética emergente “criatividade no trabalho e vida familiar”. A vantagem da ética ser um modelo de estratégias e responsabilidade social é a ênfase desejada a dar para um julgamento individual, da relação entre o carácter pessoal e valores sociais encaixados na cultura corporativa. Se gerido de uma forma sábia, atuando com uma liderança adequada, uma cultura corporativa saudável garante

resultados nos negócios de uma forma ética, tendo liberdade para inovar e criar relacionamentos enriquecidos entre todas as partes interessadas (Marques, 2011).

Na atualidade, as estruturas de liderança tradicionais com características como a autoridade, o individualismo e a rigidez estão pouco adequadas ao novo contexto das empresas, que procuram a inovação, mudança e qualidade como elementos preponderantes ao sucesso organizacional. Na pós-modernidade, a liderança requer-se mais completa e oferece desafios e promessas de uma nova visão da estrutura da organização. Os instrumentos de trabalho das organizações para alcançar as metas e os objetivos são, fundamentalmente, suportados pelas pessoas, por equipas de trabalho cooperativo em relação estreita com os líderes, tendo em vista o sucesso.

De acordo com Montserrat (2004, p. 97), a liderança “define-se como a capacidade de suscitar a participação voluntária das pessoas ou dos grupos no sentido de atingir os objetivos fixados”, sendo que o “fundamento da liderança decorre da capacidade de influência de uma pessoa sobre as outras. Assiste-se, assim, frequentemente à identificação positiva e à projeção dos subordinados sobre o líder”, sintetizando o autor que o líder é “portador da filosofia da organização, a sua liderança baseia-se na competência e na capacidade de explicar as suas decisões”. Assim sendo, a liderança é encarada como um processo de redução da incerteza do grupo que permite à empresa caminhar em direção aos seus objetivos, regendo-se por princípios éticos. O líder surge, deste modo, como um meio para a consecução dos objetivos desejados pelo grupo, sendo que o grupo o aceita, porque ele possui e controla meios que o grupo deseja utilizar para atingir os seus objetivos e a satisfação das suas necessidades.

A realidade contemporânea coloca, simultaneamente, no terreno empresarial, a competitividade, o valor humano e a responsabilidade social, aos quais acresce um novo paradigma comunicacional. As empresas têm, por um lado, de responder a exigências económicas, com um foco muito direcionado para a satisfação do cliente, e, por outro, de investir na sua projeção social e nas pessoas que as compõem, conscientes do valor da participação destas no seu sucesso (Marques, 2011).

Nesta perspetiva, o modo como as empresas se representam, quer interna, quer externamente, é fundamental, em termos do seu sucesso ou do seu insucesso. As suas representações realizam-se por meio de discursos semióticos que veiculam valores, atitudes e relações e que, ao criar identidades, formas de pensar e de agir, têm implicações na cultura empresarial (Marques, 2011).

Face ao exposto, formula-se a seguinte questão de investigação:

- *Qual o modelo de cultura empresarial direcionado para a competitividade?*

### **6.3. Objetivos**

A contextualização e definição dos objetivos de trabalho são, na opinião de Bell (2004), fundamentais na elaboração de investigações. Assim, estruturámos como objetivos para este estudo:

#### **Objetivo geral:**

- Estudar o modelo de cultura empresarial para a competitividade.

#### **Objetivos específicos:**

- Verificar as reais motivações para a competitividade nas empresas, tendo em conta as seguintes dimensões: preocupação; comunicação; consenso; compromisso; controlo; criatividade; contribuição e cooperação.

- Verificar se as variáveis independentes (idade, área de residência, cargo na empresa, vínculo contratual, número de pessoas que trabalham na empresa, nível de escolaridade) influenciam na perceção que os sujeitos da amostra têm acerca do modelo de cultura empresarial para a competitividade.

### **6.4. Variáveis**

As variáveis necessitam de ser medidas de alguma forma, para que as hipóteses possam ser testadas e se possam encontrar respostas à questão de investigação. A definição operacional dos conceitos não consiste em delinear as razões, antecedentes, consequências ou correlação do conceito. Descreve as suas características observáveis para se poder medir o conceito, pois, de outra forma, não se teriam medições válidas (Sekaran, 2003).

Na tabela 1, são apresentadas as variáveis dependente e independentes e os respetivos modos de avaliação.

**Tabela 1 - Variáveis consideradas e respectivos modos de avaliação**

Variáveis		Modos de avaliação
Dependente	Modelo de cultura empresarial para a competitividade.	Preocupação; comunicação; consenso; compromisso; controlo; criatividade; contribuição e cooperação.
Independentes	Idade, área de residência, cargo na empresa, vínculo contratual, número de pessoas que trabalham na empresa, nível de escolaridade.	Questionário sociodemográfico

A variável dependente foi operacionalizada através de uma Escala de tipo *Likert*, cujos itens forma oito dimensões: Preocupação; comunicação; consenso; compromisso; controlo; criatividade; contribuição e cooperação. As variáveis independentes foram operacionalizadas através do questionário sociodemográfico.

### 6.5. Formulação das Hipóteses de Investigação

Uma vez identificadas as variáveis importantes para a situação e estabelecendo as relações entre elas através do raciocínio do quadro teórico, estamos em posição de testar se a relação teorizada é verdadeira.

Os estudos que utilizam o teste de hipóteses procuram, geralmente, explicar a natureza de certas relações Sekaran, (2003). É o caso do presente estudo, que pretende identificar a natureza de relações que envolvem, no caso concreto as variáveis independentes (idade, área de residência, cargo na empresa, vínculo contratual, número de pessoas que trabalham na empresa, nível de escolaridade) e a variável dependente (modelo de cultura empresarial para a competitividade), repercutindo-se na opinião dos sujeitos da amostra face ao fenómeno em estudo. Esta é a razão pela qual este estudo se baseia fortemente num método quantitativo, pois, uma abordagem qualitativa não suportaria o teste de hipóteses.

As hipóteses podem ser definidas como uma relação lógica obtida através da relação conjecturada entre duas ou mais variáveis expressas sob a forma de afirmação testável. As relações são conjecturadas com base na rede de associações estabelecidas no quadro teórico conceptual formulado para o estudo da pesquisa. Testando as hipóteses e confirmando as relações conjecturadas, espera-se que seja possível encontrar soluções para corrigir o problema (Sekaran, 2003).

De acordo com os pressupostos apresentados, formulam-se as seguintes hipóteses de trabalho:

**H<sub>1</sub>** – A variável idade interfere na percepção dos sujeitos da amostra acerca do modelo de cultura empresarial para a competitividade;

**H<sub>2</sub>** – A variável área de residência interfere na percepção dos sujeitos da amostra acerca do modelo de cultura empresarial para a competitividade.

**H<sub>3</sub>** – A variável cargo na empresa interfere na percepção dos sujeitos da amostra acerca do modelo de cultura empresarial para a competitividade.

**H<sub>4</sub>** – A variável vínculo contratual interfere na percepção dos sujeitos da amostra acerca do modelo de cultura empresarial para a competitividade.

**H<sub>5</sub>** – A variável número de pessoas que trabalham na empresa interfere na percepção dos sujeitos da amostra acerca do modelo de cultura empresarial para a competitividade.

**H<sub>6</sub>** – A variável nível de escolaridade interfere na percepção dos sujeitos da amostra acerca do modelo de cultura empresarial para a competitividade.

## **6.6. Amostra**

Tendo em conta as características deste estudo, sobretudo o que diz respeito à necessidade de procedermos, em primeiro lugar, a um pré-teste e, em segundo lugar, a um estudo alargado a um número definido de sujeitos, objetivando a análise estatística (descritiva e inferencial) dos dados, a amostra foi constituída por 93 participantes.

Passamos, de seguida, a apresentar de forma mais detalhada a amostra considerada.

### Idade

Em relação à idade, verificamos que 32,3% dos sujeitos da amostra possuía uma idade entre os 40 e os 50 anos, 28%, possuía uma idade entre os 30 e os 35%, 22,6% possuía uma idade entre os 35 e os 40, 10,8% tinha menos de 30 anos e os sujeitos com mais de 50 anos representa apenas 6,5% (cf. Tabela 2).

Tabela 2 – Distribuição da amostra segundo a idade

Idade	n	%
≤ 30	10	10,8%
≥30≤35	26	28,0%
≥35≤40	21	22,6%
≥40≤50	30	32,3%
≥50	6	6,5%
Total	93	100,0%

### Área de Residência

Através da análise da Tabela 3, observamos que, maioritariamente, os sujeitos da amostra pertencem à região do Centro Sul, numa percentagem de 80,6%; e que apenas 19,4% são da região do Norte.

Tabela 3 – Distribuição da amostra segundo a área de residência

Área de residência	n	%
Norte	18	19,4
Centro Sul	75	80,6
Total	93	100,0

### Cargo na empresa

No que concerne o cargo na empresa, constatamos que 18,3% dos sujeitos da amostra são administradores, os cargos de Gestores / Diretores, representam o valor de 69,9%, quanto aos sujeitos denominados por chefes de equipa representam 11,8%. (cf. Tabela 4).

Tabela 4 – Distribuição da amostra segundo o cargo na empresa

Cargo na empresa	n	%
Administrador	17	18,3
Diretor /Gestor	65	69,9
Chefe de equipa	11	11,8
Total	93	100,0

### Vínculo contratual

Relativamente ao vínculo contratual, verificamos que 75,6%, ou seja, mais de metade da amostra é efetiva, 18,6% dos sujeitos são contratados e que apenas 5,9% se encontram a recibos verdes (cf. Tabela 5).

Tabela 5 – Distribuição da amostra segundo o vínculo contratual

Vínculo contratual	n	%	Válida	%
Contrato	16	17,2		18,6
Efetivo	65	69,9		75,6
Recibos verdes/Temporário	5	5,4		5,9
Não respondeu	7	7,5		
Total	93	100,0		

### Outro vínculo contratual

Analisando a tabela que se segue, podemos constatar que 66.7% dos sujeitos possuem um vínculo com a denominação de Empresário/Owner/Proprietário, 16,7% possuem o seu vínculo como Gerentes e 16,6% o seu vínculo surge como consultores. (cf. Tabela 6).

Tabela 6 – Distribuição da amostra segundo o outro vínculo contratual

Outro vínculo contratual	n	%	% Válida
Empresário/Owner/ Proprietário	4	4,4	66,7
Gerente	1	1,1	16,7
Consultor	1	1,1	16,6
Não respondeu	87	93,5	
Total	93	100,0	

### Número de pessoas a trabalhar na empresa

Quanto ao número de pessoas a trabalhar na empresa, podemos referir que 36,6%, dos sujeitos mencionaram mais de 20 pessoas a trabalhar na sua empresa, 10,8% referiu entre 20 a 50 pessoas, 9,7% indicou entre 50 a 100 pessoas e 43,0% mencionou trabalharem na sua empresa mais de 100 pessoas (cf. Tabela 7).

Tabela 7 - Distribuição da amostra segundo o número de pessoas a trabalhar na empresa

Número de pessoas	n	%
Menos de 20	34	36,6
20 a 50	10	10,8
50 a 100	9	9,7
Mais de 100	40	43,0
Total	93	100,0

### Nível de escolaridade

No que se refere ao nível de escolaridade, apurámos que mais de metade da amostra é licenciada (59,1%) e que 25,8% dos sujeitos possuíam mestrado (cf. Tabela 8).

Tabela 8 - Distribuição da amostra segundo o nível de escolaridade

Nível de escolaridade	n	%
Ensino Básico	2	2,2
Ensino Secundário	5	5,4
Bacharelato	4	4,3
Licenciatura	55	59,1
Mestrado	24	25,8
Doutoramento	3	3,2
Total	93	100,0

### 6.7. Instrumento de Investigação

O instrumento de recolha de dados utilizado nesta investigação foi o inquérito por questionário, que consiste num conjunto de questões escritas, a que se responde também por escrito que, na perspetiva de Afonso (2005, pp. 101-102), tem como objetivo principal converter a informação obtida dos inquiridos em dados pré-formatados, facilitando o acesso a um número elevado de sujeitos e contextos diferenciados. Segundo este autor, “o inquérito por questionário (...) é frequentemente utilizado (...) quando se pretende ter acesso a um número elevado de atores no seio de uma organização, ou num contexto social específico”. Na opinião de Bell (2004), os inquéritos, desde que bem estruturados e conduzidos, podem revelar-se numa forma relativamente acessível e rápida de obter informação.

Relativamente ao formato das questões, estas podem ser de carácter mais específico ou geral, diretas ou indiretas e abertas ou fechadas, no sentido de obter a informação que se pretende. No nosso questionário, colocámos algumas questões sobre os dados pessoais e profissionais dos inquiridos e outras questões que vão ao encontro da problemática de investigação. Fizemos uma tradução e adaptação do Questionário *SAE 8C Corporate culture model for business competitiveness* de Wai Hung Ng. (2002) – *Questionário Modelo de cultura corporativa para a competitividade empresarial* -. Este questionário é constituído por duas partes (cf. Anexo I):

- **Questionário sociodemográfico:** onde consta um conjunto de 6 questões, através das quais se pode caracterizar a amostra segundo: a idade, a área de residência, o

cargo na empresa, o vínculo contratual, o número de pessoas que trabalham na empresa e o nível de escolaridade;

- **Questionário Modelo de cultura corporativa para a competitividade empresarial:** Trata-se de uma escala tipo *Likert*, constituída por 30 perguntas fechadas relativas às 8 dimensões. Nesta escala, cada pessoa inquirida respondia à questão colocada através da seleção de apenas uma opção entre cinco possíveis. Como tal, os enunciados desta escala eram compostos por questões de escolha múltipla. As opções possíveis eram:

- Muito Fraco – Fraco – Médio – Bom – Muito Bom;

- Muito Pouco Importante - Pouco Importante – Importância relativa – Importante – Muito Importante

- Discordo completamente – Discordo – Concordância relativa – Concordo – Concordo Completamente;

- Sem importância – Assim-Assim – Importante – Muito Importante – Extremamente Importante.

A cada categoria foi atribuída uma pontuação mínima de 1 ponto e máxima de 5 pontos.

Os 30 itens deram origem a 8 dimensões:

- Preocupação (constituída pelas questões 1, 2, 3, 4 e 5);
- Comunicação (questões 6, 7, 8 e 9);
- Consenso (questões 10, 11 e 12);
- Compromisso (questões 13, 14, 15, 16 e 17);
- Controlo (questões 18, 19 e 20);
- Criatividade (questões 21, 22, 23, 24 e 25);
- Contribuição (questões 26, 27 e 28);
- Cooperação (29 e 30).

## 6.8. Procedimentos

Começámos por ler e analisar o artigo Wai Hung Rg. (2001), onde se encontrava o questionário *SAE 8C Corporate culture model for business competitiveness*, seguindo-se a sua tradução para português de Portugal. Como o mesmo não estava validado para a população portuguesa, tivemos, em primeiro lugar, de fazer um pré-teste, para que pudéssemos fazer a sua análise psicométrica, ou seja, procedemos à análise fatorial da escala propriamente dita.

Assim, para o tratamento estatístico recorreu-se a métodos da estatística descritiva e fatorial. Os dados foram analisados com recurso ao programa SPSS 20.0 (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 20.0 (2012) para *Windows*.

No que se refere à análise fatorial, o seu propósito essencial foi descrever a estrutura de covariâncias entre as variáveis em termos de um número menor de variáveis, denominadas de fatores. Por outras palavras, a análise fatorial estuda os inter-relacionamentos entre as variáveis, num esforço para encontrar um conjunto de fatores (em menor número que o conjunto de variáveis originais) que exprima o que as variáveis originais partilham em comum (Pestana e Gageiro, 2009).

Basicamente, de acordo com os mesmos autores, o modelo de análise fatorial é motivado pelo seguinte: suponhamos que as variáveis podem ser agrupadas tendo em conta as correlações entre elas. Isto é, todas as variáveis de um dado grupo estão fortemente correlacionadas entre si, mas têm correlações relativamente pequenas com variáveis de outro grupo. É concebível que cada grupo de variáveis represente um fator, fator esse que é responsável pelas correlações observadas.

Em geral, o primeiro passo a dar neste tipo de análise consiste no exame das relações entre as variáveis utilizando o coeficiente de correlação como medida de associação entre cada par de variáveis. A matriz de correlações poderá permitir identificar subconjuntos de variáveis que estão muito correlacionadas entre si no interior de cada subconjunto, mas pouco associados a variáveis de outros subconjuntos. Neste caso, a aplicação da análise fatorial permitir-nos-á concluir se é possível explicar este padrão de correlações através de um menor número de variáveis - os fatores/dimensões.

Um instrumento de recolha de dados possui uma boa fidedignidade quando os resultados fornecidos por ele são precisos ou fiáveis, ou seja, quando variam

relativamente pouco de uma ocasião ou contexto para outro (Moreira, 2004). Isto é, a fidedignidade dos resultados obtidos reporta-se à constância dos resultados totais ou à consistência interna dos itens. De acordo com o primeiro sentido, assegura-se que o mesmo teste, aplicado duas vezes aos mesmos sujeitos, nas mesmas condições, dará resultados muito equivalentes. Relativamente ao segundo, diz-se que os itens que compõem o teste se apresentam como um todo homogéneo e, por tal, há uniformidade e coerência nas respostas dos indivíduos a cada um dos itens que compõem o questionário.

Moreira (2004) diz que uma vez que a fidedignidade se prende com o grau de consistência ou acordo entre duas ou mais amostras independentes, existe um conjunto de técnicas de estimação que a permitem calcular. Esses métodos para estimar a fidedignidade podem ser do tipo: teste-reteste, formas paralelas, de *split-half* e consistência interna do tipo *Alpha de Cronbach* ou também conhecido por fidedignidade interna *Alpha de Cronbach*.

O método de teste-reteste é “a forma mais simples de obter duas medidas paralelas da mesma variável, ...repetindo o mesmo procedimento de medida após um intervalo de tempo relativamente curto” (Moreira, 2004, p. 246). Já o método das formas paralelas “consiste em, logo durante a construção da escala, elaborar, não uma, mas duas escalas semelhantes, com o mesmo número de itens de igual formato e destinadas a medir a mesma variável” (Moreira, 2004, p. 250).

O *Alpha de Cronbach* (desenvolvido em 1951) é o método mais comumente utilizado em psicometria. Este é um índice de consistência interna que apresenta valores entre 0 e 1 e onde  $\alpha$  é um coeficiente de correlação ao quadrado que mede a homogeneidade das perguntas correlacionando as médias de todos os itens para estimar a consistência do instrumento, de acordo com Pestana e Gajero (2009):

- Muito boa: alfa superior a 0,9;
- Boa: alfa entre 0,8 e 0,9;
- Razoável: alfa entre 0,7 e 0,8;
- Fraca: alfa entre 0,6 e 0,7;
- Inadmissível: alfa <0,6.

O valor obtido é um limite inferior da consistência interna. Não assume valores negativos, pois as variáveis que medem a mesma realidade devem estar categorizadas no mesmo sentido. Caso o *Alpha de Cronbach* seja negativo, há correlações negativas, o que viola o modelo de consistência interna e inviabiliza o seu uso.

Para verificarmos a homogeneidade e consistência interna, procedemos ao cálculo do coeficiente de *Alfa de Cronbach* para cada um dos itens e para a escala total (cf. Tabela 9). Para a escala total foi obtido um alfa de Cronbach de 0,802, o que significa que obtivemos uma consistência boa.

Tabela 9 – Modelo de Cultura Empresarial para a Competitividade: consistência interna (estudo dos itens)

Itens	M	Dp	R item- total (s/item)	Alfa de Cronbach (s/item)
- Como Líder do seu negócio, em que grau colocaria a sua preocupação atual com os seus colaboradores?	,17	,636	,553	0,796
- Enquanto Gestor do seu negócio, em que grau colocaria a preocupação atual dos seus colaboradores com os resultados da empresa?	,81	,756	,488	0,799
- Na Liderança que faz da sua empresa, tem idêntica preocupação com todos os colaboradores? (Sejam eles ou não quadros superiores)	,10	,848	,594	0,791
- Em que grau incentiva ou promove a formação regular de todos os seus colaboradores?	,84	,981	,543	0,795
- Como gestor da sua empresa, considera importante premiar/remunerar de uma forma equitativa, todos os colaboradores, de acordo com os resultados da empresa?	,23	,898	,518	0,795
- Antes de tomar decisões importantes, é para si determinante ouvir todos os seus colaboradores?	,17	,732	,490	0,796
- Acha importante, que os seus colaboradores lhe transmitam Feedback sobre o seu comportamento?	,45	,730	,658	0,799
- Como Líder da sua empresa, considera que os seus colaboradores se exprimem de forma emotiva acerca do facto de fazerem parte da organização?	,78	,764	,367	0,794
- Nas observações/comunicações feitas aos seus colaboradores, pensa que é importante passar uma mensagem de confiança/credibilidade?	,68	,493	,406	0,800
- Considera fundamental, que os gestores tenham formação/qualificação/conhecimento do negócio que estão a gerir?	,68	,514	,414	0,797
- Considera importante, existir união entre todos os <i>stakeholders</i> da empresa, unificando um único propósito da empresa que é: a Competitividade e a Ética e Responsabilidade Social?	,43	,632	,506	0,793

- Considera que a Liderança deve ter regras específicas para que se chegue de forma rápida a um consenso?	,01	,994	,553	0,794
- “Fracasso nas empresas”, será que são os gestores os culpados dos insucessos?	,55	,745	,294	0,801
- “Fracasso nas empresas”, será que são os seus colaboradores os culpados dos insucessos?	,00	,692	,302	0,811
- Os seus colaboradores estão enquadrados e motivados para atingir os resultados propostos pela empresa?	,84	,770	,412	0,795
- Acha importante emitir uma opinião para os seus <i>stakeholders</i> (as diversas partes interessadas da sua empresa), sem ter a certeza de que é realmente verdadeiro?	,44	,255	,364	0,815
- Considera correto omitir uma opinião para os seus <i>stakeholders</i> , tendo a certeza de que é verdadeiro e motivador?	,89	,395	,409	0,804
- Considera que para existir um bom controlo, basta ser simples e prático?	,18	,021	,330	0,795
- Pensa que a motivação tem de ser gerida com oferta de Bónus?	,99	,961	,447	0,799
- Concorda que quando um colaborador não produza/não gere competitividade dentro da empresa, deva ser punido? (Lei de disciplina interna da empresa)	,96	,908	,451	0,796
- Concorda que uma empresa só pode alcançar o sucesso quando se abre à criatividade de todos os seus <i>stakeholders</i> ?	,80	,916	,659	0,786
- Concorda que um Administrador/Gestor deve ser sensível e dar oportunidade às ideias criativas, fazendo com que estas saltem imediatamente para discussão interna da empresa?	,15	,751	,620	0,789
- Acha importante exibir um quadro das boas ideias criativas e o sucesso que as mesmas tiveram em prol da empresa?	,23	,724	,573	0,792
- Considera importante que um Administrador/Gestor seja flexível na criatividade dos seus <i>stakeholders</i> tanto nas suas operações externas como da sua gestão interna?	,98	,691	,576	0,789
- Considera importante a componente criativa para o sucesso das empresas?	,49	,653	,466	0,795
- Para uma empresa ter sucesso, os Administradores/Gestores e restantes colaboradores devem ter interesses em comum?	,99	,827	,472	0,793
- Uma empresa para progredir, tem como interveniente principal o seu Administrador/Gestor, o qual procura proporcionar uma boa harmonia, satisfazendo as primordiais necessidades de todos os intervenientes.	,76	,826	,524	0,791
- A empresa deve recompensar os seus <i>stakeholders</i> , colocando-os em lugares apropriados de acordo com o seu talento e contribuição.	,14	,669	,588	0,794
- Concorda que a eficiência da empresa resulta da cooperação dos seus <i>stakeholders</i> ?	,09	,775	,598	0,789
- Um indivíduo nunca deve deter duas posições, cada um deve ter uma tarefa específica, evitando intervenção e confusão.	,66	,098	,442	0,802

Com o intuito de observarmos a homogeneidade e consistência interna das dimensões criadas, procedemos ao cálculo do coeficiente de *Alfa de Cronbach* para cada uma das dimensões da escala (cf. Tabela 10). Para a dimensão total foi obtido um *Alfa de Cronbach* de 0,722, correspondendo a uma consistência interna razoável, o que nos permitiu aplicar os questionários.

Tabela 10 –Modelo de Cultura Empresarial para a Competitividade: consistência interna (estudo das dimensões)

Dimensões	M	Dp	R item-total (s/item)	Alfa de Cronbach (s/item)
Preocupação	4,03	0,530	0,322	0,742
Comunicação	4,27	0,460	0,256	0,725
Consenso	4,37	0,551	0,235	0,717
Compromisso	3,14	0,493	0,107	0,729
Controlo	3,04	0,660	0,211	0,731
Criatividade	4,13	0,565	0,335	0,699
Contribuição	3,96	0,587	0,351	0,698
Cooperação	3,37	0,718	0,319	0,733

Os questionários foram todos preenchidos via on-line. O tratamento estatístico é, atualmente, o método mais adequado para interpretar os dados obtidos em estudos deste género. De acordo com Tuckman (2002), os dados recolhidos da pesquisa não correspondem, por si só, às inadequações da pesquisa, nem testam as suas hipóteses. Todos os dados precisam de ser processados e analisados de forma a serem detetadas tendências e padrões de relação.

Os testes estatísticos constituem uma grande ajuda para a interpretação dos dados. É através da análise estatística que um investigador pode comparar grupos de dados, de modo a determinar qual a probabilidade da diferença entre eles, proporcionando assim as provas para ajuizar a validade de uma hipótese.

Após a colheita de dados e após a codificação e tabulação de modo a prepararmos o tratamento estatístico, numa primeira abordagem, o tratamento estatístico restringiu-se à análise descritiva dos dados, sendo apresentadas tabelas de frequência absoluta (n) e frequência relativa (%), para as questões de caracterização da amostra.

No caso dos 30 itens descritivos apresentados, que originaram as 8 dimensões do Modelo de Cultura Empresarial para a Competitividade, por se tratar de variáveis

contínuas/numéricas, as tabelas descritivas apresentadas incluíram os valores médios e respectivos valores do desvio padrão. Além desta análise, realizou-se a análise inferencial, com o objetivo de tirar conclusões significativas. Sempre que aplicado um teste estatístico, em primeiro lugar, é necessário avaliar se os dados em análise seguem uma distribuição normal, desta forma recorreremos ao teste *Kolmogorov-Smirnov* (Cf. Anexo II).

No que respeita à estatística inferencial, utilizámos, para testarmos as hipóteses apresentadas, os não testes paramétricos, usados para relações com variáveis contínuas assimétricas: o *Teste U Mann-Whitney* (variável contínua assimétrica/categórica dicotómica) e o *Teste Kruskal-Wallis* (variável contínua assimétrica/categórica não dicotómica). A relação existente entre as variáveis é traduzida pelo valor de *p-value*. Para valores de  $p\text{-value} < 0,05$  rejeita-se a hipótese nula (aceita-se a hipótese alternativa), ou seja, a probabilidade das diferenças registadas na amostra serem devidas ao acaso é muito pequena (existe portanto grande probabilidade de estas diferenças existirem de facto na amostra). No caso de  $p\text{-value} > 0,05$ , diz-se não existir evidência suficiente para rejeitar a hipótese nula, isto é, aceita-se (rejeita-se a hipótese alternativa) (Pestana e Gajeiro, 2009).

Assim, recorreremos aos seguintes valores de significância:

- $p < 0,05$  (\*) – diferença estatística significativa;
- $p < 0,01$  (\*\*) – diferença estatística bastante significativa;
- $p < 0,001$  (\*\*\*) – diferença estatística altamente significativa;
- $p > 0,05$  (n.s.) – diferença estatística não significativa.

## 7. Apresentação dos Resultados e a sua Análise

Depois de termos feito a apresentação das questões metodológicas, designadamente os objetivos, as variáveis, as hipóteses de investigação, a amostra, o instrumento de recolha de dados e os procedimentos seguidos, neste último capítulo, são apresentados e analisados os resultados. Esboçamos também algumas conclusões baseadas nos dados empíricos encontrados e nos aspetos teóricos desenvolvidos na primeira parte deste trabalho.

### 7.1. Análise Inferencial

De acordo com Pestana e Gageiro (2009), as estatísticas mais apropriadas ao resumo dos dados dependem da escala de medida das variáveis classificadas nas respostas do questionário. Assim, para a elaboração deste estudo recorreremos aos seguintes procedimentos estatísticos (testes não paramétricos *Teste U Mann-Whitney* e *Teste Kruskal-Wallis*) para testar as hipóteses, conforme já foi explicado no ponto relativo aos procedimentos.

**H<sub>1</sub> – A variável idade interfere na perceção dos sujeitos da amostra acerca do modelo de cultura empresarial para a competitividade.**

Com o intuito de perceber a influência da idade no Modelo de Cultura Empresarial para a Competitividade, utilizámos uma análise estatística não paramétrica, mais especificamente o *Teste U de Mann-Whitney*.

Ao analisar a Tabela 11, constatámos que não existem diferenças estatisticamente significativas nas 8 dimensões, ou seja, rejeita-se a hipótese formulada.

Para todas as dimensões, as médias foram mais elevadas nos sujeitos com idade igual ou superior a 36 anos, com exceção das dimensões “Preocupação”, “Consenso” e “Controlo” nas quais as médias foram mais elevadas nos sujeitos com idade igual ou inferior a 35 anos.

Tabela 11 - Teste U de Mann-Whitney entre a idade e o Modelo de Cultura Empresarial para a Competitividade

DIMENSÕES	IDADE		U	p
	≤ 35 ANOS	≥ 36 ANOS		
Preocupação	M 50,17	M 45,00	912,000	0,365
Comunicação	46,10	47,57	993,500	0,795
Consenso	48,39	46,12	976,000	0,681
Compromisso	41,58	50,42	831,000	0,120
Controlo	47,32	46,80	1014,500	0,926
Criatividade	45,33	48,05	966,000	0,634
Contribuição	44,44	48,61	934,000	0,460
Cooperação	44,51	48,57	936,500	0,469

**H<sub>2</sub> – A variável área de residência interfere na percepção dos sujeitos da amostra acerca do modelo de cultura empresarial para a competitividade.**

Para se compreender se a área de residência influencia o Modelo de Cultura Empresarial para a Competitividade, utilizámos o teste Kruskal-Wallis.

Analisando os resultados obtidos (cf. Tabela 12), constatámos que não existem diferenças estatisticamente significativas em nenhuma das dimensões ( $p > 0,05$ ), levando à rejeição da hipótese formulada.

Atendendo-se aos valores médios, podemos dizer que as dimensões “Compromisso”, “Controlo” e “Cooperação” são as que apresentam médias mais elevadas nos sujeitos que residem no norte do país; a dimensão “Contribuição” apresenta média mais elevada nos sujeitos que residem no Centro, enquanto nas restantes dimensões se verificaram médias mais elevadas nos sujeitos que residiam no sul.

Tabela 12 - Teste Kruskal-Wallis entre a área de residência e o Modelo de Cultura Empresarial para a Competitividade

Dimensões	Área de Residência	Norte	Centro	Sul	K	P
		OM	OM	OM		
Preocupação		47,06	45,87	60,88	2,327	0,312
Comunicação		44,22	46,84	62,38	1,533	0,465
Consenso		49,69	45,51	61,38	1,601	0,449
Compromisso		54,81	45,53	38,00	2,203	0,332
Controlo		51,06	46,07	45,25	0,526	0,769
Criatividade		40,58	46,98	76,25	5,796	0,055
Contribuição		47,33	47,74	32,38	1,278	0,528
Cooperação		52,10	45,86	43,88	0,891	0,640

**H<sub>3</sub> – A variável cargo na empresa interfere na percepção dos sujeitos da amostra acerca do modelo de cultura empresarial para a competitividade.**

Procurou-se saber se há influência do cargo desempenhado na empresa no Modelo de Cultura Empresarial para a Competitividade. Para tal, recorreu-se a uma estatística não paramétrica, mais especificamente, ao teste Kruskal-Wallis, tendo-se constatado diferenças estatisticamente significativas nas dimensões “Comunicação” ( $p=0,039$ ) e “Compromisso” ( $p=0,008$ ), ou seja, aceita-se a hipótese anteriormente mencionada apenas para estas dimensões. Nas restantes não se verificaram diferenças estatisticamente significativas, rejeitando-se a hipótese formulada (cf. Tabela 13).

Apurou-se também que as médias mais elevadas em todas as dimensões foram as dos sujeitos que exerciam o cargo de administrador, com a exceção das dimensões “Controlo”, “Contribuição” e “Cooperação”, em que as médias foram mais elevadas nos chefes de equipa.

Tabela 13 - Teste Kruskal-Wallis entre o cargo na empresa e o Modelo de Cultura Empresarial para a Competitividade

Cargo na Empresa Dimensões	Administrador	Diretor	Gestor	Chefe de Equipa	K	P
	OM	OM	OM	OM		
Preocupação	56,29	42,59	44,80	50,95	3,271	0,352
Comunicação	57,62	52,18	42,77	31,64	8,362	0,039
Consenso	56,85	44,18	45,72	43,27	2,995	0,392
Compromisso	61,03	44,93	38,09	60,55	11,779	0,008
Controlo	50,18	45,50	42,42	61,32	4,646	0,200
Criatividade	54,32	49,09	41,69	48,23	2,915	0,405
Contribuição	54,94	49,70	38,26	57,27	7,509	0,057
Cooperação	51,68	47,16	40,45	61,41	6,130	0,105

**H<sub>4</sub> – A variável vínculo contratual interfere na percepção dos sujeitos da amostra acerca do modelo de cultura empresarial para a competitividade.**

Procurou-se analisar a influência do vínculo contratual no Modelo de Cultura Empresarial para a Competitividade, recorrendo-se à ao teste Kruskal-Wallis.

Observando os resultados expostos Tabela 14, constata-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre o vínculo contratual e as dimensões do Modelo de Cultura Empresarial para a Competitividade, pois  $p\text{-value} \geq 0,050$ , logo rejeita-se a hipótese formulada.

Tendo em conta os valores médios apresentados, podemos referir que as dimensões “Comunicação” e “Compromisso” obtiveram médias mais elevadas nos sujeitos contratados, as dimensões “Preocupação e “Criatividade” apresentaram médias mais elevadas nos sujeitos efetivos, as dimensões “Consenso” e “Cooperação”, tiveram médias mais elevadas nos sujeitos a recibos verdes e, por fim, as médias mais elevadas nas dimensões “Controlo” e “Contribuição” foram apresentadas pelos sujeitos temporários.

Tabela 14 - Teste Kruskal-Wallis entre o vínculo contratual e o Modelo de Cultura Empresarial para a Competitividade

Vínculo Contratual Dimensões	Contratado	Efetivo	Recibos Verdes	Temporário	K	P
	OM	OM	OM	OM		
Preocupação	40,53	45,88	25,75	7,50	4,984	0,173
Comunicação	44,03	44,02	37,75	24,00	0,881	0,830
Consenso	35,41	45,33	50,50	26,00	2,955	0,830
Compromisso	51,03	42,70	34,38	11,50	3,770	0,287
Controlo	45,41	42,78	37,50	83,50	3,057	0,383
Criatividade	33,72	46,68	36,13	23,00	4,592	0,204
Contribuição	42,13	44,18	37,50	45,00	0,344	0,951
Cooperação	37,03	44,15	57,50	49,00	2,536	0,469

**H<sub>5</sub> – A variável número de pessoas que trabalham na empresa interfere na perceção dos sujeitos da amostra acerca do modelo de cultura empresarial para a competitividade.**

De forma a analisarmos a influência entre o número de pessoas que trabalham na empresa no Modelo de Cultura Empresarial para a Competitividade, recorreu-se a uma estatística não paramétrica, mais especificamente, ao teste Kruskal-Wallis, do qual se verificou que apenas existiram diferenças estatisticamente significativas para a dimensão “Compromisso” ( $p=0,004$ ), resultando na aceitação da hipótese inicialmente formulada para esta dimensão.

Relativamente aos valores das médias, podemos referir que as mais elevadas recaíram nas dimensões “Comunicação”, “Consenso”, “Compromisso” e “Contribuição” nos sujeitos que referiram trabalhar na sua empresa menos de 20 pessoas, tendo as restantes dimensões apresentado valores médios mais elevados nos sujeitos que referiram trabalhar na sua empresa entre 50 a 100 pessoas (cf. Tabela 15).

Tabela 15 - Teste Kruskal-Wallis entre o número de pessoas que trabalham na empresa e o Modelo de Cultura Empresarial para a Competitividade

Número de Pessoas Dimensões	Menos de 20	20 A 50	50 A 100	Mais de 100	K	P
	OM	OM	OM	OM		
Preocupação	49,76	37,45	51,83	45,95	1,986	0,575
Comunicação	51,01	50,80	37,39	44,80	2,423	0,489
Consenso	54,50	50,85	49,28	39,15	6,561	0,087
Compromisso	58,65	53,30	34,72	28,29	13,155	0,004
Controlo	47,04	49,90	50,83	45,38	0,458	0,928
Criatividade	52,41	34,65	57,67	43,09	5,787	0,122
Contribuição	49,66	39,10	46,89	46,74	1,238	0,744
Cooperação	44,69	49,55	53,67	46,83	0,935	0,817

**H<sub>6</sub> – A variável nível de escolaridade interfere na perceção dos sujeitos da amostra acerca do modelo de cultura empresarial para a competitividade.**

De maneira a compreendermos a influência do nível de escolaridade no Modelo de Cultura Empresarial para a Competitividade, recorreu-se a uma estatística não paramétrica, ou seja, ao teste Kruskal-Wallis, tendo-se verificado que não existiram diferenças estatisticamente significativas, pelo que se rejeita a hipótese inicialmente formulada (cf. Tabela 16).

Concernente aos valores médios, podemos referir que estes foram mais elevados na dimensão “Preocupação e Comunicação”, nos sujeitos com Doutoramento, nas dimensões “Consenso”, “Compromisso” e “Cooperação” nos sujeitos com Bacharelato, na dimensão “Contribuição” nos sujeitos com Licenciatura, na dimensão “Criatividade” nos sujeitos com Mestrado e nas restantes dimensões nos sujeitos que possuíam Ensino Básico.

Tabela 16 - Teste Kruskal-Wallis entre o nível de escolaridade e o Modelo de Cultura Empresarial para a Competitividade

Escolaridade	Ensino Básico	Ensino Secundário	Bacharelato	Licenciatura	Mestrado	Doutoramento	K	P
Dimensões	OM	OM	OM	OM	OM	OM		
Preocupação	40,75	36,40	38,13	47,22	48,79	62,33	2,423	0,788
Comunicação	41,00	31,80	46,75	46,28	51,40	54,67	2,675	0,750
Consenso	49,50	42,60	70,50	49,53	41,00	23,00	7,549	0,183
Compromisso	49,25	58,30	63,50	44,23	49,00	39,50	3,393	0,640
Controlo	52,75	41,60	46,63	48,18	44,94	47,50	0,558	0,990
Criatividade	42,50	34,60	35,00	46,56	53,21	45,00	3,247	0,662
Contribuição	48,75	40,10	45,38	48,92	45,75	34,33	1,392	0,925
Cooperação	45,50	47,90	61,63	51,94	35,25	30,50	9,146	0,103

## 7.2. Discussão dos Resultados

Várias foram as etapas percorridas durante este estudo, como tal, o mesmo não se pode dissociar de cada uma delas. A secção da discussão dos resultados dedica-se a uma interpretação das descobertas. Nos estudos de orientação quantitativa, as interpretações são maioritariamente expectativas, representando os melhores palpites do investigador, os quais podem estar construídos sobre uma sólida teoria ou pesquisa anterior, no que concerne ao significado das descobertas.

Deste modo, procuraremos, neste ponto, analisar o conjunto dos resultados e interpretá-los segundo o tipo de estudo e o quadro de referência teórica utilizados, tendo em conta o facto de que visamos a descrição dos resultados e a verificação de hipóteses causais.

A este propósito Gil (1999) refere que quaisquer que sejam o tipo de estudo e o nível de investigação, deve proceder-se à avaliação do processo completo da investigação, tendo que os resultados demonstrar uma certa lógica relativamente quer às questões de investigação, quer às hipóteses. Por outro lado, devem ser igualmente relacionados com os resultados de outros trabalhos de investigação, no contexto dos limites da investigação empreendida.

O mesmo autor acrescenta que a discussão dos resultados em torno da verificação de hipóteses deverá incidir sobre os resultados significativos previstos pelo investigador; sobre os resultados não significativos; os resultados significativos diferentes dos preditos, os resultados mistos e os resultados não previstos.

Nesta fase do estudo, feita a passagem pela fundamentação teórica existente, pela metodologia adotada e pelos dados obtidos, debruçar-nos-emos, essencialmente, numa reflexão que se pretende crítica, sobre a discussão dos resultados, comparando-os com o que os investigadores dizem acerca da temática central desta investigação e que se relacionem com as palavras-chave deste estudo. A reflexão proposta visa ainda a elaboração de algumas considerações sobre as implicações que os resultados obtidos neste estudo poderão ter para a compreensão do fenómeno em estudo – Competir sobre a égide da ética e responsabilidade social.

A amostra em estudo é constituída por 93 indivíduos a desempenharem funções de administradores (18,3%), de diretoria (30,1%), de gestão (39,8%) e de chefes de equipa (11,8%). Maioritariamente, os sujeitos da amostra pertencem à região do Centro, (76,3%); seguindo-se os da região do Norte (19,4%) e os que pertencem à região do Sul do país (4,3%). O facto de se tratar de uma amostra heterogénea, quer em termos de cargo, quer em termos de zona do país, bem como no que se refere às idades e ao tipo de vínculo laboral, poderá ser um fator promotor de uma visão também ela heterogénea do problema em estudo.

A análise inferencial dos resultados demonstrou que a variável idade não interferiu estatisticamente nas 8 dimensões que compõem a escala relativa ao Modelo de Cultura Empresarial para a Competitividade, resultando na rejeição da hipótese formulada ( $H_1$ ). Contudo, as médias mais elevadas, em quase todas as dimensões estudadas, foram a dos sujeitos da amostra com idade igual ou superior a 36 anos, à exceção das dimensões “Preocupação”, “Consenso” e “Controlo”, nas quais as médias foram mais elevadas para os sujeitos com idade igual ou inferior a 35 anos.

Assim, sendo poder-se-á dizer que os participantes com menos idade, comparativamente aos que têm mais idade, na qualidade de líderes/gestores, colocaram a sua preocupação atual com os seus colaboradores num grau mais elevado, revelando que os seus colaboradores se sentem preocupados com os resultados da empresa. Os mesmos também têm idêntica preocupação com todos os colaboradores, em termos de liderança, revelando que incentivam e promovem a formação regular de todos os seus

colaboradores, bem como consideram importante premiar/remunerar, de uma forma equitativa, todos os colaboradores, de acordo com os resultados da empresa. Foram igualmente os participantes mais novos a revelar um maior consenso em relação ao facto de os gestores terem formação/qualificação/conhecimento do negócio que estão a gerir, considerando importante existir união entre todos os *stakeholders* da empresa, unificando um único propósito da empresa que é a competitividade e a ética e responsabilidade social, bem como enfatizam mais o pressuposto que a liderança deve ter regras específicas para que se chegue de forma rápida a um consenso. Salienta-se também, tendo em conta os valores médios, que foram estes sujeitos da amostra que revelaram que, para existir um bom controlo, basta ser simples e prático, que a motivação tem de ser gerida com oferta de bónus e que quando um colaborador não produz/não gere competitividade dentro da empresa, deve ser punido, com base na lei de disciplina interna da empresa.

Um outro resultado a que se chegou tem a ver com a variável área de residência que não interferiu na perceção dos sujeitos da amostra acerca do modelo de cultura empresarial para a competitividade, levando à rejeição da hipótese formulada ( $H_2$ ). Atendendo-se aos valores médios, podemos dizer que, nas dimensões “Compromisso”, “Controlo” e “Cooperação”, as médias mais elevadas foram a dos sujeitos que residem no norte do país; a dimensão “Contribuição” apresenta média mais elevada nos sujeitos que residem no centro, enquanto nas restantes dimensões se verificaram médias mais elevadas nos sujeitos que residiam no sul.

Apurou-se que o cargo desempenhado na empresa interferiu no Modelo de Cultura Empresarial para a Competitividade, nomeadamente ao nível das dimensões “Comunicação” ( $p=0,039$ ) e “Compromisso” ( $p=0,008$ ), aceitando-se a hipótese para estas dimensões ( $H_3$ ). Verificou-se igualmente que as médias mais elevadas em todas as dimensões foram as dos sujeitos que exerciam o cargo de administrador, com a exceção das dimensões “Controlo”, “Contribuição” e “Cooperação”, em que as médias foram mais elevadas nos chefes de equipa.

Quanto à influência do vínculo contratual no Modelo de Cultura Empresarial para a Competitividade, constatou-se que esta variável não interferiu nas perceções dos inquiridos acerca do Modelo de Cultura Empresarial para a Competitividade, pois  $p\text{-value} \geq 0,050$ , rejeitando-se a hipótese formulada ( $H_4$ ). Porém, tendo em conta os valores médios, podemos referir que as dimensões “Comunicação” e “Compromisso” obtiveram

médias mais elevadas nos sujeitos contratados, as dimensões “Preocupação e “Criatividade” apresentaram médias mais elevadas nos sujeitos efetivos, as dimensões “Consenso” e “Cooperação”, tiveram médias mais elevadas nos sujeitos a recibos verdes e, por fim, as médias mais elevadas nas dimensões “Controlo” e “Contribuição” foram apresentadas pelos sujeitos temporários.

No que respeita à influência entre o número de pessoas que trabalham na empresa no Modelo de Cultura Empresarial para a Competitividade, verificou-se que apenas existiram diferenças estatisticamente significativas para a dimensão “Compromisso” ( $p=0,004$ ), resultando na aceitação da hipótese inicialmente formulada para esta dimensão ( $H_5$ ). Observou-se que as médias mais elevadas recaíram nas dimensões “Comunicação”, “Consenso”, “Compromisso” e “Contribuição” nos sujeitos que referiram trabalhar na sua empresa menos de 20 pessoas, tendo as restantes dimensões apresentado valores médios mais elevados nos sujeitos que referiram trabalhar na sua empresa entre 50 a 100 pessoas.

Por fim, em termos da possível influência do nível de escolaridade no Modelo de Cultura Empresarial para a Competitividade, não se registaram diferenças estatisticamente significativas, pelo que se rejeita a hipótese inicialmente formulada ( $H_6$ ). Todavia, os valores médios mais elevados recaíram na dimensão “Preocupação”, nomeadamente nos sujeitos com o Ensino Básico, nas dimensões “Comunicação”, “Compromisso” e “Cooperação” nos sujeitos com Bacharelato, na dimensão “Contribuição” nos sujeitos com Licenciatura, na dimensão “Criatividade” nos sujeitos com Mestrado e nas restantes dimensões nos sujeitos que possuíam Doutoramento.

Atendendo-se ao facto de se ter verificado que, na globalidade, as variáveis independentes em estudo não terem interferido na opinião dos sujeitos da amostra acerca Modelo de Cultura Empresarial para a Competitividade, poder-se-á dizer que a grande maioria dos inquiridos focaliza a sua atenção na preocupação; comunicação; consenso; compromisso; controlo; criatividade; contribuição e cooperação entre todos os colaboradores da empresa.

Neste sentido, considera-se que os resultados obtidos estão em consonância com o descrito na revisão da literatura, nomeadamente no que respeita ao pressuposto que os gestores devem ter atender à forma como avaliam a cultura de *empowerment*, através da melhoria de competências de todos os colaboradores da empresa. Neste âmbito, Levering (1998) afirma que é necessário existir a verdadeira liderança,

esforçando-se para que a empresa se torne num ótimo lugar para se trabalhar. O mesmo autor corrobora dizendo que, da mesma forma que uma cultura de *empowerment* é construída sobre um fundamento de afirmação e de pertença, a competência não pode descurar a importância dos recursos humanos, uma vez que o domínio e a competência têm de estar incorporados na cultura organizacional, visando-se a competitividade.

*Grosso modo*, os resultados apurados também sugerem que os inquiridos se preocupam com a responsabilidade corporativa, pois demonstra atender às legítimas expectativas sociais e ambientais dos seus *stakeholders*, sejam internos ou externos, indo ao encontro do postulado por Molteni (2004).



## Conclusão

Como resposta a novas exigências financeiras, políticas e sociais, as empresas passam a investir, de forma mais sistemática, nas relações estabelecidas entre a atividade empresarial e os colaboradores. Neste âmbito, as empresas têm de focar as suas atuações em princípios fundamentais como a ética e a responsabilidade social como estratégia para alcançarem a qualidade. Ao agir desta forma, privilegiando a comunicação vertical e horizontal, as empresas legitimam e agregam valores positivos ao nível da própria imagem empresarial.

O conceito de ética aparece, com frequência, associado ao termo responsabilidade social. A ética é a base da responsabilidade social e expressa-se através dos princípios e valores adotados pela empresa. Ou seja, não há responsabilidade social sem ética, sendo importante seguir uma linha de coerência entre ação e discurso, fomentando a colaboração entre todos aqueles que estão ligados à empresa, desde os funcionários aos cargos de chefia, o que implica que todos ajam de forma socialmente responsável.

Os resultados obtidos sugeriram que as empresas, onde os sujeitos da amostra exercem, demonstraram que, num cômputo geral, promovem reais motivações para a competitividade da empresa, tendo em conta: a preocupação, a comunicação, o consenso, o compromisso, o controlo, a criatividade, a contribuição e a cooperação. Assim sendo, poder-se-á dizer que estas empresas têm em conta a responsabilidade social visando uma maior competitividade.

A análise inferencial dos resultados demonstrou que o cargo que exerce e o número de pessoas que trabalham foram as únicas variáveis a influenciar a perceção dos sujeitos da amostra em relação ao Modelo de Cultura Empresarial para a Competitividade, resultando na aceitação das hipóteses inicialmente formuladas.

Depois de analisarmos criticamente os resultados e tendo em conta todo o percurso desta investigação. Salientamos que houve algumas limitações. Começamos por referir que uma das maiores limitações, no início da elaboração do trabalho, era a parca experiência face à metodologia, particularmente no que respeita ao tratamento de dados estatísticos. Mas, no seu *terminus*, esta dificuldade transformou-se em experiência e ganhos de conhecimento, conseqüentemente. Salientamos, ainda, o facto

de não se ter podido contactar com as empresas diretamente, de modo a poder-se aplicar os questionários e conhecer a realidade das empresas e os seus departamentos, o que poderia contribuir para uma interpretação dos resultados mais lata e objetiva. Refere-se igualmente o facto de haver pouca literatura específica na área em língua portuguesa e a existente, na sua maioria em língua inglesa, não se aplicava à realidade das empresas em Portugal. Um outro fator importante prende-se com o número de inquiridos que não correspondeu às nossas expectativas, não sendo, por isso, uma amostra necessariamente representativa a nível nacional, o que impossibilita quaisquer generalizações dos resultados. Como sabemos, isto trouxe algumas limitações ao presente estudo, mas, por outro lado, o mesmo foi realizado em condições reais de atuação dos inquiridos.

Como sugestões, para futuras investigações, propõe-se a continuidade deste estudo mas recorrendo também a uma metodologia qualitativa, ou seja, utilizar-se a entrevista como instrumento de recolha de dados, colocando-se questões a colaboradores e a chefias sobre o que poderia ser feito para melhorar a interação entre todos os colaboradores ao serviço da empresa, por forma a serem mais competitivos e haver mais produtividade, não deixando a ética e a responsabilidade social de parte.

Sabendo-se que a boa gestão dos recursos humanos deve estar alerta ao facto de que o comportamento humano é complexo e deve ser analisado de acordo com o momento e o contexto em que o indivíduo vive, seria igualmente pertinente, numa futura investigação, compreender como agem os processos motivadores no seio das empresas.

Concluindo, este tema motivou-nos, devido à sua natureza, bem como às funções ou cargos que desempenhamos ou que poderemos vir a desempenhar. Estas funções, especialmente as que estão relacionadas com a liderança, são uma marca na sociedade em que vivemos, devido às constantes modificações que emergem a cada segundo que passa, sendo as lideranças chamadas a tomar decisões que podem ter grande significado para o desenvolvimento das empresas.

De acordo com a revisão da literatura, com a metodologia utilizada e com o trabalho de campo efetuado, conseguimos responder à questão de investigação, colocada no início da realização deste trabalho, atingindo assim os nossos objetivos.

Sublinhamos que a realização deste trabalho se desenvolveu a partir de um projeto pessoal e profissional, que nos dá acesso a outros patamares de realizações

superiores. Não pretendemos com ele desenvolver novas teorias, mas sim constatar realidades existentes.



## **Bibliografia**

**Aaker, David.** (1989). Managing assets and skills: The key to a sustainable competitive advantage, *California Management Review*, Winter: 91106.

**Adams, S.** (1996), *The Dilbert Principle: A Cubicle 'S-Eye View of Bosses, Meetings, Management Fads and Other Workplace Afflictions*, Harper Business, New York, NY.

**Ambrose, M.L, and M. Schminke** (2001) 'Are Flexible Organisations the Death Knell for the Future of Procedural Justice?', in R. Cropanzano (éd.), *Justice in the Workplace, From Theory to Practice* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates).

**Andreasen, A.** (1996), "Profits for nonprofits: find a corporate partner", *Harvard Business Review*, Vol. 74 No. 6, pp. 47-59.

**Aronson, E.** (2001), 'Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives', *Canadian Journal of Administrative Sciences* 18, 244–256.

**Barling, J., A. Christie and N. Turner.** (2008), 'Pseudo-Transformational Leadership: Towards the Development and Test of a Model', *Journal of Business Ethics* 81, 851–861.

**Bass, B. M. and P. Steidlmeier.** (1999), 'Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior', *Leadership Quarterly* 10, 181–217.

**Beauchamp, T.L. and Bowie, N.E.** (2001), *Ethical Theory and Business*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

**Beck, U.** (2000) *The Brave New World of Work* (Maiden, MA: Polity Press).

**Berge, Z, Verneil, M.D., Berge, N., Davis, L and Smith, D.** (2002), "The increasing scope of training and development competency", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 9 No. 1, pp. 43-61.

**Blackwell, R.D.** (1997), *From Mind to Market: Reinventing the Retail Supply Chain*, Harper Business, New York, NY.

**Borrmann, Warner A.** (1986). *Strategic resource management: Securing international competition through*

**Bowersox, DJ., Calantone, RJ., Clinton, S.R., Closs, D.J., Cooper, M.B., Droge, C.L., Fawcett, S.E., Frankel, R, Frayer, DJ, Morash, E.A., Rinehart, L.M. and**

**Schmitz, J.M.** (1995), *World Class Logistics: The Challenge of Managing Continuous Change*, Council of Logistics Management, Oak Brook, IL.

**Branch, S.** (1999), "The 100 best companies to work for in America", *Fortune*, pp. 118-44.

**Brown, B.** (1998), "Do stock market investors reward reputation for corporate social performance?", *Corporate Reputation Review*, Vol. 1 No. 3, pp. 271-82.

**Brown, M. E. and L. K. Trevino.** (2006), 'Ethical Leadership: A Review and Future Directions', *Leadership Quarterly* 17, 595–616.

**Brown, M. E., L. K. Treviño and D. A. Harrison.** (2005), 'Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing', *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97, 117–134.

**Carroll, A.B.** (1989), *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, SouthWestern, Cincinnati, OH.

**Chichester, G.C.** (2003), "No. 1 Wal-Mart: letter to editor", *Fortune*, p. 30.

**Christmann, P.** (2000), "Effects of "best practices" of environmental management on cost advantage: the role of complementary assets", *Academy of Management Journal*, Vol. 43 No. 4, pp. 663-80.

**Chudnovsky, D. and F. Porta** (1990); *La Competitividad Internacional, Principales Questiones onceptuales y Metodologias*, Documento de Trabajo CENIT nº 3

**Coda, V.** (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino.

**Coda, V.** (1995), "Dilemmas of business ethics", *Economia Aziendale*, Vol. 14 No. 1.

De George, R.T. (1993), *Competing with Integrity in International Business*, Oxford University Press, Oxford.

**Costa, P. T. Jr. and R. R. McCrae.** (1992), 'Four Ways Five Factors are Basic', *Personality Individual Differences* 13, 653–665.

**Dawson, L.** (2002) *An Integrated Approach to Development, Business and Environmental Ethics*(Geelong, Australia: Deakin University).

**Day, George S. and Robin Wensley.** (1988). *Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority*, *Journal of Marketing*, 52: 1-20.

**De George, R.T.** (1999), *Business Ethics*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

**De Hoogh, A. H. B. and D. N. Den Hartog.** (2008), 'Ethical and Despotic Leadership, Relationships with Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness and Subordinates' Optimism: A Multi-Method Study', *The Leadership Quarterly* 19, 297–311.

**Digman, J. M.** (1990), 'Personality Structure: The Emergence of the Five-Factor Model', *Annual Review of Psychology* 41, 417–440.

**Donaldson, T. and Preston, L.** (1995), "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications", *Academy of Management Review*, Vol. 20 No. 1, pp. 65-91.

**Drucker, P.P.** (2002) *Managing in the Next Society* (Oxford, UK: Butterworth-Heinemann).

**Duffey, Joseph.** (1988). *Competitiveness and human resources*, *California Management Review*, 92-100.

**Dutton, J.E. and Dukerich, J.M.** (1991), "Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation", *Academy of Management Journal*, Vol. 34 No. 3, p. 517.

**Early, P.C.** (1989), "Social loafing and collectivism: a comparison of the United States and the People's Republic of China", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, pp. 565-81.

**European Commission** (2001), *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*. Green Paper COM (2001) 366, European Union, Bruxelles.

**Fagerberg, Fernando.** (1988). International competitiveness, *The Economic Journal*, 98: 355-374.

**Fagerberg, Fernando.** (1988). International competitiveness: Agreed goal, hard task, *CEPAL Review*, 36: 7-23.

**Fawcett, S.E. and Magnan, G.N.** (2001), *Achieving World-Class Supply Chain Alignment: Benefits, Barriers, and Bridges*, National Association of Purchasing Management, Phoenix, AZ.

**Fine, C.H.** (1998), *Clockspeed*, Perseus Books, Reading, MA.

**Fisher, C. and Lovell, A.** (2003), *Business Ethics and Values*, Prentice-Hall Financial Times, London.

**Fletcher, W.** (2002) *Beating the 24/7: How Business Leaders Achieve a Successful Work/Life Balance* (Chichester, UK: John Wiley).

**Fombrun, C.J. and Van Riel, C.B.M.** (2003), *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*, Prentice-Hall Financial Times, Upper Saddle River, NJ.

**Ghoshal, S.** (2005), “Bad management theories are destroying good management practices”, *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 4, pp. 75-91.

**Goldberg, L. R.** (1990), ‘An Alternative Description of Personality: The Big Five Factor Structure’, *Journal of Personality and Social Psychology* 59, 1216– 1229.

**Goldberg, L. R.** (1990), ‘An Alternative Description of Personality: The Big Five Factor Structure’, *Journal of Personality and Social Psychology* 59, 1216– 1229.

**Goodstadt, B. E. and D. Kipnis.** (1970), ‘Situational Influences on the Use of Power’, *Journal of Applied Psychology* 54, 201–207.

**Grant, Robert.** (1991). *The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation*, *California Management Review*, 114-135.

**Greening, D. and Turban, D.** (2000), “Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality work force”, *Business and Society*, Vol. 39 No. 3, pp. 254-80.

**Griffin, J.J. and Mahon, J.F.** (1997), “The corporate social performance and corporate financial performance debate: twenty-five years of incomparable research”, *Business and Society*, Vol. 36 No. 1, pp. 5-31.

**Handy, C.** (2002), “What’s a business for?”, *Harvard Business Review*, Vol. 80 No. 12, p. 49.

**Hegel, G.W.F.** (1967) *Hegel's Philosophy of Right* (New York: Oxford University Press).

**Hegel, G.W.F.** (1944) *The Philosophy of History* (New York: John Wiley).

**Hegel, G.W.F.** (1977) *Phenomenology of Spirit* (Oxford, UK: Clarendon Press).

**Heguenauer, L.** (1989); *Competitividade: Conceitos e Medidas*; TD IEI/UFRJ; Rio de Janeiro

**Hillman, A.J. and Hitt, M.A.** (1999), “Corporate political strategy formulation: a model of approach, participation and strategy decisions”, *Academy of Management Review*, Vol. 20, pp. 67-81.

**His Majesty's Treasury.** (1983). *International competitiveness*, Economic Progress Report, 158: 1-3.

**HOFRICHTER, David A; SPENCER, Lyle M.** (1996). *Competencies: The right foundation for effective human resources management*. *Compensation and Benefits Review*. Nov/Dez.

**Hogan, R., G. J. Curphy and J. Hogan.** (1994), ‘What we Know About Leadership: Effectiveness and Personality’, *American Psychologist* 49, 493–504.

**Hooghiemstra, R.** (2000), “Corporate communication and impression management – new perspectives why companies engage in corporate social reporting”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 27 Nos 1/2, pp. 55-68.

**Huntington, E.** (1915). *Civilization and Climate*, New Haven, Connecticut: Yale University Press.

**Hyland, P. and Beckett, R.** (2002), "Learning to compete: the value of internal benchmarking", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 9 No. 3, pp. 293-304.

**Jensen-Campbell, L. A. and W. G. Graziano.** (2001), ‘Agreeableness as a Moderator of Interpersonal Conflict’, *Journal of Personality* 69, 323–362.

**Judge, T. A., J. E. Bono, R. Ilies and M. W. Gerhardt.** (2002), ‘Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review’, *Journal of Applied Psychology* 87, 765–780.

**Kanter, R.M.** (1977) *Work and Family in the United States: A Critical Review and Agenda for Research and Policy* (New York: Russell Sage Foundation).

**Kanungo, R. N.** (2001), ‘Ethical Values of Transactional and Transformational Leaders’, *Canadian Journal of Administrative Sciences* 18, 257–265.

**Keim, G.D. and Zeithaml, C.P.** (1986), “Corporate political strategy and legislative decision making: a review and contingency approach”, *Academy of Management Review*, Vol. 11, pp. 828-43.

**Kelly, R., and P.E.T. Lewis** (2003) *The Changing Pattern of Skill Demand in the Australian Economy* (Perth, Australia: Center for Labour Research, University of Western Australia and University of Canberra).

**Kemp, V.** (2001), *To Whose Profit? Building a Business Case for Sustainability*, WWF-UK, Godalming.

**Kester, Carl W., and Timothy A. Luehrman.** (1989). Are we feeling more competitive yet? The exchange rate gambit, *Sloan Management Review*, 19-28.

**Klassen, R.D. and Whybark, D.C.** (1999), “The impact of environmental technologies on manufacturing performance”, *Academy of Management Journal*, Vol. 42 No. 6, pp. 599-615.

**Kogut, Bruce.** (1985, Summer). Designing global strategies: Comparative and competitive value-added chains, *Sloan Management Review*, 15-28.

**Krugman, Paul.** (1994, March-April). Competitiveness: A dangerous obsession, *Foreign Affairs*, 73 (2).

**Küung, H.** (1998) *A Global Ethic for Global Politics and Economics* (New York: Oxford University Press).

Leitura complementar

**Lessem, R., and S. Palsule** (1997) *Managing in Four Worlds* (Cambridge, MA: Blackwell).

**Lev, B.** (2001), *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*, The Brookings Institution Press, Washington, DC.

**Levering, R.** (1988), *A Great Place to Work: What Makes Some Employers so Good- and Most So Bad*, Random House, New York, NY.

**Levering, R.** (1998), "The 100 best companies to work for in America", *Fortune*, pp. 118-44.

**Levering, R. and Mosdowitz, M.** (2001), "The 100 best companies to work for: America's top employers", *Fortune*, pp. 148-68.

**Levering, R. and Moskowitz, M.** (2002), "Best companies to work for: the best in the worst of times", *Fortune*, pp. 60-89.

**Levering, R. and Moskowitz, M.** (2003), "100 best companies to work", *Fortune*, pp. 127-52.

**Levering, R., Moskowitz, M., Garcia, R. and Vella-Zarb, K.** (2000), "The 100 best companies to work for", *Fortune*, pp. 82-110.

**Lewis, P.E.T., and R. Ong** (2001) *Globalisation, Technical Change and Employment* (Perth, Australia: Center for Labour Market Research, Murdoch University).

**Lozano, J.M.** (2001), "Business ethics: un nuovo modo di condurre gli affari? Una esplorazione delle nuove responsabilità d'impresa", in Mazzocchi, G. and Villani, A. (Eds), *Etica, economia, principi di giustizia*, Franco Angeli, Milano.

**Mahoney, Joseph T. and Pandian, J. Rajendran.** (1992). The resourcebased view within the conversation of strategic management, *Strategic Management Journal*, 13: 363-380.

**March, J.G.** (1999) *The Pursuit of Organizational Intelligence* (Maiden, MA: Blackwell).

**Marcus, A.A. and Goodman, R.S.** (1986), "Compliance and performance: toward a contingency theory research", in Preston, L.E. (Ed.), *Corporate Social Performance and Policy*, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 193-221.

**Marques, A.J.S.** (2011). Uma nova visão do desenvolvimento. *Revista Desenvolvimento empresarial e sustentabilidade*, 17: 12-23.

**Maslow, A.H., G. Heil and D.C. Stephens** (1998) *Maslow on Management* (New York: John Wiley).

**Mathur, Shiv Sahai.** (1992). Talking straight about competitive strategy, *Journal of Marketing Management*, 8:199217.

**Mayer, D. M., L. Nishii, B. Schneider and H. Goldstein.** (2007), "The Precursors and Products of Justice Climates: Group Leader Antecedents and Employee Attitudinal Consequences", *Personnel Psychology* 60, 929–963.

**Mayo, E.** (1975) *The Social Problems of an Industrial Civilization: With an Appendix on the Political Problem* (London: Routledge & Kegan Paul).

- McCrae, R. R. and P. T. Costa Jr.** (1987), 'Validation of the Five-Factor Model of Personality Across Instruments and Observers', *Journal of Personality and Social Psychology* 52, 81–90.
- McWilliams, A. and Siegel, D.** (2001), "Corporate social responsibility: a theory of firm perspective", *Academy of Management Review*, Vol. 26 No. 1, p. 117.
- Molteni, M.** (1990), *Alle origini di concezioni innovative di impresa*, Egea, Milano.
- Molteni, M.** (2004), *Responsabilità sociale e performance d'impresa*, Vita e Pensiero, Milano.
- Molteni, M. e Devigili, D.** (2004), *Il cause related marketing nella strategia d'impresa*, Franco Angeli, Milano.
- Moody-Adams, M.M.** (1997) *Fieldwork in Familiar Places: Morality, Culture, and Philosophy* (Cambridge, MA: Harvard University Press).
- Morrison, Catherine, McGuire, E. Patrick, and Clarke, Marry Ann.** (1988). *Keys to U.S. competitiveness*, Research Report No. 907, Washington, D.C.: The Conference Board.
- Mount, M. K. and M. R. Barrick** (1995), 'The Big Five Personality Dimensions: Implications for Research and Practice in Human Resources Management', in G. R. Ferris (ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (JAI Press, Inc).
- Nagel, T.** (2001), "A defense of affirmative action", in Beauchamp, T.L. and Bowie, N.E. (Eds), *Ethical Theory and Business*, 6th ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 379-82.
- Neeleman, D.** (2003), "Up front Q and A", *Business Week*, p. 16.
- Nietzsche, F.W.** (1974) *The Gay Science: With a Prelude in Rhymes and an Appendix of Songs* (New York: Vintage Books).
- Nietzsche, F.W.** (1968) *The Will to Power* (New York: Vintage Books).
- Nietzsche, F.W.** (1990) *Beyond Good and Evil: Prelude to a Philosophy of the Future* (New York: Penguin Books).
- Oakeshott, M.** (1975) *On Human Conduct* (Oxford, UK: Clarendon Press).
- Ouchi, W.G.** (1982) *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge* (New York: Avon).

**Porter, Michael E.** (1990). *The Competitive Advantage of Nations*, New York: The Free Press.

**Post, J.E., Preston, L.E. and Sauter-Sachs, S.** (2002), *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford University Press, Stanford, CA.

**Prahalad, C. K. and Doz, Yves L.** (1987). *The Multinational Mission*, New York: The Free Press.

**Prahalad, C.K. and Hammond, A.** (2002), “Serving the world’s poor, profitably”, *Harvard Business Review*, Vol. 80 No. 9, p. 48.

**Preston, L.E. and O’Bannon, D.P.** (1997), “The corporate social-financial performance relationship: a typology and analysis”, *Business and Society*, Vol. 36 No. 4, pp. 419-29.

**Quinn, J.J. and Shapiro, R.Y.** (1991), “Business political power: the case of taxation”, *American Political Science Review*, Vol. 85, pp. 851-74.

**Ratzinger, J.** (1988), *Church, Ecumenism and Politics*, Crossroad, New York, NY.

**Ricardo, David.** (1817). *On the Principles of Political Economy and Taxation*, London.

**Rifkin, J.** (1995) *The End of Work: The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-market Era* (New York: G.P. Putnam's Sons).

**Rumelt, R.** (1984). *Towards a strategic theory of firm*, *Competitive Strategic Management*, R. Lamb, ed., New Jersey: Prentice Hall, 557-570.

**Rusconi, G.** (1997), *Etica e impresa. Un’analisi economico-aziendale*, Clueb, Bologna.

**Sabel, C.F., and J. Zeitlin** (1997) *World of Possibilities: Flexibility and Mass Production in Western Industrialization* (Cambridge, UK: Cambridge University Press).

**Schuler, D.A., Rehbein, K. and Cramer, R.D.** (2002), “Pursuing strategic advantage through political means: a multivariate approach”, *Academy of Management Journal*, Vol. 45 No. 4, pp. 659-72.

**Scott, Bruce R. and Logde, George C.** (1985). *U. S. Competitiveness in the World Economy*, Boston: Harvard Business School Press.

**Senge, P.M.** (1990), *The Fifth Discipline*, Doubleday, New York, NY.

- Shamir, B. and G. Eilam.** (2005), 'What's Your Story? A Life-Stories Approach to Authentic Leadership Development', *Leadership Quarterly* 16, 395–417.
- Sherman, S. and Hadjian, A.** (1995), "How tomorrow's leaders are learning their stuff", *Fortune*, pp. 90-100.
- Sing, J, Verbeke, W. and Rhoads, G.** (1996), "Do organizational practices matter in role stress processes? A study of direct and moderating effects for marketing oriented boundary spanners", *Journal of Marketing*, Vol. 60, pp. 69-86.
- Sparrowe, R. T.** (2005), 'Authentic Leadership and the Narrative Self', *The Leadership Quarterly* 16, 419–439.
- Stakeholder Research Associates, Unep and Accountability** (2005), *The Stakeholder Engagement Manual*, Stakeholder Research Associates, Cobourg, Ontario.
- Starr, Martin K. and Ullmann, John E.** (1988). *The myth of industrial supremacy*, *Global Competitiveness*, Martin K. Starr, ed., New York: W. W. Norton & Company, 43-71.
- Tawney, R.H.** (1985) 'Foreword', in M. Weber, *The Protestant Work Ethic and the Spirit of Capitalism* (London: Unwin Paperbacks).
- Turner, N., J. Barling, O. Epitropaki, V. Butcher and C. Milder.** (2002), 'transformational Leadership and Moral Reasoning', *Journal of Applied Psychology* 87, 304–311.
- Tyndall, G.** (1998), *Supercharging Supply Chains*, Wiley, New York, NY.
- Tyson, Laura D'Andrea.** (1988). *Competitiveness: An analysis of the problem and perspective on future policy*, *Global Competitiveness*, Martin K. Starr, ed., New York: W. W. Norton & Company, 95-120.
- Useem, J.** (2003), "One nation, under Wal-Mart", *Fortune*, pp. 64-80.
- Weber, M.** (1985) *The Protestant Work Ethic and the Spirit of Capitalism* (London: Unwin Paperbacks).
- Weick, K.E.** (1995) *Sensemaking in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage).
- Wernerfelt, B.** (1984). *A resource-based view of the firm*, *Strategic Management Journal*, 5:171-180.

**Williams, B.A.O.** (1985) *Ethics and the Limits of Philosophy* (London: Fontana Press/Collins).

**Williams, M.J.** (1986), ‘‘How to cash in on do-good pitches’’, *Fortune*, Vol. 114 No. 9, pp. 71-80.

**Williams, R.** (2002), Interview with Roy Williams on ESPN, 21 November.

**Wittgenstein, L.** (1979) *On Certainty* (Oxford, UK: Blackwell).

Netgrafia

[http://www.google.pt/#sclient=psy-ab&hl=pt-PT&source=hp&q=since+1998+magazine+fortune%2C+published+annual+list%2C+100+companies++to+work+for&psj=1&oq=since+1998+magazine+fortune%2C+published+annual+list%2C+100+companies++to+work+for&aq=f&aqi=&aql=&gs\\_sm=e&gs\\_upl=271011808601118124515115110101013411710014.40.5.215110&bav=on.2,or.r\\_gc.r\\_pw.r\\_cp.,cf.osb&fp=f65a9d957b5d4c5e&biw=1095&bih=660](http://www.google.pt/#sclient=psy-ab&hl=pt-PT&source=hp&q=since+1998+magazine+fortune%2C+published+annual+list%2C+100+companies++to+work+for&psj=1&oq=since+1998+magazine+fortune%2C+published+annual+list%2C+100+companies++to+work+for&aq=f&aqi=&aql=&gs_sm=e&gs_upl=271011808601118124515115110101013411710014.40.5.215110&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.r_cp.,cf.osb&fp=f65a9d957b5d4c5e&biw=1095&bih=660)

(Revista Fortune 1998) 05/02/2011



**ANEXOS**

---



## **ANEXO I – QUESTIONÁRIO**





*Caro Senhor(a):*

*No âmbito da minha Dissertação com o tema: “ **Competir Sobre a Égide da Responsabilidade Social**”, preciso de recolher informação baseada em inquéritos a indivíduos que se encontrem a gerir empresas ou dirijam equipas.*

*O objeto de estudo, serve para tentar perceber as reais motivações para a competitividade.*

*O inquérito encontra-se subdividido em 8 dimensões (Preocupação; Comunicação; Consenso; Compromisso; Controlo; Criatividade; Contribuição e Cooperação), com um total de 30 perguntas.*

*Toda a informação será tratada de forma rigorosamente confidencial e apenas será discutida no âmbito do processo académico da Universidade Católica.*

*Agradeço a sua disponibilidade pelo preenchimento do questionário, o meu obrigado pelo tempo despendido.*

### **PREOCUPAÇÃO**

**- Como Líder do seu negócio, em que grau colocaria a sua preocupação atual com os seus colaboradores?**

Muito Fraco – Fraco – Médio – Bom – Muito Bom

**- Enquanto Gestor do seu negócio, em que grau colocaria a preocupação atual dos seus colaboradores com os resultados da empresa?**

Muito Fraco – Fraco – Médio – Bom – Muito Bom

**- Na Liderança que faz da sua empresa, tem idêntica preocupação com todos os colaboradores? (Sejam eles ou não quadros superiores)**

Muito Fraco – Fraco – Médio – Bom – Muito Bom

**- Em que grau incentiva ou promove a formação regular de todos os seus colaboradores?**

Muito Fraco – Fraco – Médio – Bom – Muito Bom

**- Como gestor da sua empresa, considera importante premiar/remunerar de uma forma equitativa, todos os colaboradores, de acordo com os resultados da empresa?**

Muito Fraco – Fraco – Médio – Bom – Muito Bom

### COMUNICAÇÃO

**- Antes de tomar decisões importantes, é para si determinante ouvir todos os seus colaboradores?**

Muito Pouco Importante - Pouco Importante – Importância relativa – Importante – Muito Importante

**- Acha importante, que os seus colaboradores lhe transmitam Feedback sobre o seu comportamento?**

Muito Pouco Importante - Pouco Importante – Importância relativa – Importante – Muito Importante

**- Como Líder da sua empresa, considera que os seus colaboradores se exprimem de forma emotiva acerca do facto de fazerem parte da organização?**

Muito Pouco Importante - Pouco Importante – Importância relativa – Importante – Muito Importante

**- Nas observações/comunicações feitas aos seus colaboradores, pensa que é importante passar uma mensagem de confiança/credibilidade?**

Muito Pouco Importante - Pouco Importante – Importância relativa – Importante – Muito Importante

### CONSENSO

**- Considera fundamental, que os gestores tenham formação/qualificação/conhecimento do negócio que estão a gerir?**

Muito Pouco Importante - Pouco Importante – Importância relativa – Importante – Muito Importante

**- Considera importante, existir união entre todos os stakeholders da empresa, unificando um único propósito da empresa que é: a Competitividade e a Ética e Responsabilidade Social?**

Muito Pouco Importante - Pouco Importante – Importância relativa – Importante – Muito Importante

**- Considera que a Liderança deve ter regras específicas para que se chegue de forma rápida a um consenso?**

Muito Pouco Importante - Pouco Importante – Importância relativa – Importante – Muito Importante

### **COMPROMISSO**

**- “Fracasso nas empresas”, será que são os gestores os culpados dos insucessos?**

Discordo completamente – Discordo – Concordância relativa – Concordo – Concordo Completamente

**- “Fracasso nas empresas”, será que são os seus colaboradores os culpados dos insucessos?**

Discordo completamente – Discordo – Concordância relativa – Concordo – Concordo Completamente

**- Os seus colaboradores estão enquadrados e motivados para atingir os resultados propostos pela empresa?**

Discordo completamente – Discordo – Concordância relativa – Concordo – Concordo Completamente

**- Acha importante emitir uma opinião para os seus stakeholders (as diversas partes interessadas da sua empresa), sem ter a certeza de que é realmente verdadeiro?**

Discordo completamente – Discordo – Concordância relativa – Concordo – Concordo Completamente

**- Considera correto omitir uma opinião para os seus stakeholders, tendo a certeza de que é verdadeiro e motivador?**

Discordo completamente – Discordo – Concordância relativa – Concordo – Concordo Completamente

### **CONTROLO**

**- Considera que para existir um bom controlo, basta ser simples e prático?**

Discordo completamente – Discordo – Concordância relativa – Concordo – Concordo Completamente

**- Pensa que a motivação tem de ser gerida com oferta de Bónus?**

Discordo completamente – Discordo – Concordância relativa – Concordo – Concordo Completamente

**- Concorda que quando um colaborador não produza/não gere competitividade dentro da empresa, deva ser punido? (Lei de disciplina interna da empresa)**

Discordo completamente – Discordo – Concordância relativa – Concordo – Concordo Completamente

### **CRIATIVIDADE**

**- Concorda que uma empresa só pode alcançar o sucesso quando se abre à criatividade de todos os seus stakeholders?**

Discordo completamente – Discordo – Concordância relativa – Concordo – Concordo Completamente

**- Concorda que um Administrador/Gestor deve ser sensível e dar oportunidade às ideias criativas, fazendo com que estas saltem imediatamente para discussão interna da empresa?**

Discordo completamente – Discordo – Concordância relativa – Concordo – Concordo Completamente

**- Acha importante exibir um quadro das boas ideias criativas e o sucesso que as mesmas tiveram em prol da empresa?**

Discordo completamente – Discordo – Concordância relativa – Concordo – Concordo Completamente

**- Considera importante que um Administrador/Gestor seja flexível na criatividade dos seus stakeholders tanto nas suas operações externas como da sua gestão interna?**

Discordo completamente – Discordo – Concordância relativa – Concordo – Concordo Completamente

**- Considera importante a componente criativa para o sucesso das empresas?**

Discordo completamente – Discordo – Concordância relativa – Concordo – Concordo Completamente

### **CONTRIBUIÇÃO**

**- Para uma empresa ter sucesso, os Administradores/Gestores e restantes colaboradores devem ter interesses em comum?**

Discordo completamente – Discordo – Concordância relativa – Concordo – Concordo Completamente

**- Uma empresa para progredir, tem como interveniente principal o seu Administrador/Gestor, o qual procura proporcionar uma boa harmonia, satisfazendo as primordiais necessidades de todos os intervenientes.**

Discordo completamente – Discordo – Concordância relativa – Concordo – Concordo Completamente

**- A empresa deve recompensar os seus stakeholders, colocando-os em lugares apropriados de acordo com o seu talento e contribuição.**

Discordo completamente – Discordo – Concordância relativa – Concordo – Concordo Completamente

### **COOPERACÃO**

**- Concorda que a eficiência da empresa, resulta da cooperação dos seus stakeholders?**

Sem importância – Assim-Assim – Importante – Muito Importante –  
Extremamente Importante

**- Um indivíduo nunca deve deter duas posições, cada um deve ter uma  
tarefa específica, evitando intervenção e confusão.**

Sem importância – Assim-Assim – Importante – Muito Importante –  
Extremamente Importante

**Dados Sociológicos**

**Idade?** \_\_\_\_\_

**Área de Residência?** \_\_\_\_\_

**Cargo na empresa?** Administrador \_\_\_\_\_ Diretor \_\_\_\_\_ Gestor \_\_\_\_\_  
Chefe de equipa \_\_\_\_\_

**Qual o seu vínculo contratual?** Contrato \_\_\_\_\_ Efetivo \_\_\_\_\_ Recibos  
verdes \_\_\_\_\_ Temporário \_\_\_\_\_ Outra: \_\_\_\_\_

**Número de pessoas a trabalhar na empresa?** <20 \_\_\_\_\_ 20 a 50 \_\_\_\_\_ 50 a  
100 \_\_\_\_\_ > 100

**Nível de escolaridade?** Ensino básico \_\_\_\_\_ Ensino Secundário \_\_\_\_\_  
Bacharelato \_\_\_\_\_ Licenciatura \_\_\_\_\_ Mestrado \_\_\_\_\_ Doutoramento \_\_\_\_\_