



Faculdade de Design,
Tecnologia e Comunicação
Universidade Europeia

Março 2022

**MARIA FRANCISCA
FARIA CARVALHO
NORONHA SANCHEZ**

**UM MODELO DE MELHORIA
CONTÍNUA PARA A GESTÃO DE
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS
EM PORTUGAL**



Faculdade de Design,
Tecnologia e Comunicação
Universidade Europeia

Lisboa, Março 2022

**MARIA FRANCISCA
FARIA CARVALHO
NORONHA SANCHEZ**

**UM MODELO DE MELHORIA
CONTÍNUA PARA A GESTÃO DE
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS
EM PORTUGAL**

Projeto apresentado ao IADE - Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em *Design Management* realizada sob a orientação científica do Doutor Carlos Guilherme Alves Rosa do IADE – Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação da Universidade Europeia.

O Júri

Presidente

Doutora Sara Patrícia Martins Gancho,
Professora Auxiliar da Universidade Europeia

Doutor António Pedro Salgueiro Duarte Sacavém,
Professor Auxiliar da Universidade Europeia

Doutor Carlos Guilherme Vieira Alves da Rosa,
Professor Auxiliar da Universidade Europeia.

Agradecimentos

Quero aproveitar este espaço para agradecer aos meus avós e aos meus pais. Sem eles não teria sido possível ingressar neste Mestrado que me fez crescer tanto a nível académico, como pessoal. Por vezes podem não entender aquilo por que trabalho, mas nem por isso deixam de valorizar e apoiar quando preciso. Às minhas irmãs Teresa e Rita, que me ajudaram a relativizar este processo, o que me tranquilizou nas horas menos boas.

Em segundo, quero agradecer ao Guilherme, que em momentos de dúvida e incerteza, nunca me deixou cair e sempre me fez sentir que sou capaz de tudo nesta vida, se apenas acreditar em mim própria. Essa é para mim, a maior ajuda que me podia dar; aproveito também para agradecer à sua família pelo carinho que demonstram para comigo, não só nesta fase, mas sempre.

Agradeço também a todos os meus amigos que fizeram este caminho a meu lado e que me ouviram, pacientemente, a falar sobre a tese. Obrigada por me ajudarem a esquecer os problemas, mesmo que por breves momentos e sobretudo por me fazerem rir. É, para mim, um privilégio poder partilhar as minhas conquistas e caminhar lado a lado com todos eles.

Quero também agradecer ao IADE, por me ter proporcionado uma ótima experiência académica rodeada de bons professores e um excelente plano curricular. Estes últimos dois anos foram atípicos e nem por isso senti que, com os ajustes e adaptações necessárias, tenha saído prejudicada.

Por fim, mas não menos importante, quero agradecer ao Professor Doutor Carlos Alves Rosa, que não só foi um excelente professor durante o curso, como um ótimo orientador e mentor durante o desenvolvimento da tese. Felizmente tive a sorte de me terem atribuído tão conceituado profissional para me orientar por este processo e por isso só posso ficar grata.

Obrigada.

Palavras-chave

Melhoria Contínua; Gestão de Design; Gestão do Conhecimento; Pensamentos de Design; Tendências

Resumo

A presente investigação insere-se na área de *Design Management* e pretende desenvolver um Modelo de Melhoria Contínua para a gestão de Pequenas e Médias Empresas em Portugal. De acordo com dados estatísticos, a taxa de sucesso destas PME's é reduzida, pelo que se pretende com este projeto prototipar uma metodologia de processos a decorrerem nestas organizações, para atingirem a melhoria contínua e, consequentemente, o sucesso.

Sendo este um projeto a apresentar como a conclusão do Mestrado em *Design Management*, várias disciplinas estudadas ao longo do mesmo, são aqui utilizadas. Em parte, são métodos sobre como gerir processos internos a decorrerem nas organizações, como também inclui questões sobre como gerir pessoas e equipas para alcançar um objetivo final comum.

Para além da revisão da literatura realizada sobre áreas como a Gestão do Conhecimento, Melhoria contínua, diversos Pensamentos de Design e Tendências futuras, foi levado a cabo um estudo de caso empírico conduzido por métodos qualitativos e quantitativos. A primeira fase exploratória, através de entrevistas em semi-profundidade e a segunda confirmatória, através de um inquérito online com um questionário estruturado. Ambos os formatos foram direcionados a pessoas que estivessem empregadas ao momento de resposta.

Como base em toda a revisão literária feita ao longo de todo o processo, e com a recolha de dados empíricos obtida, foi possível desenvolver um protótipo do Modelo de Melhoria Contínua proposto e idealizado logo no início. Com o uso deste modelo, será possível alcançar a Melhoria Contínua nas organizações, através do envolvimento dos diversos Pensamentos de Design existentes com metodologias de gestão.

Keywords

Continuous Improvement; Design Management; Knowledge Management; Design Thoughts; Trends

Abstract

This research is part of the Design Management area and intends to develop a Continuous Improvement Model for the management of Small and Medium Enterprises in Portugal. According to statistical data, the success rate of these SMEs is low, so it is intended with this project to prototype a methodology of processes taking place in these organizations, in order to achieve continuous improvement and, consequently, success.

Since this is a project to be presented as the conclusion of the Master's in Design Management, several subjects studied throughout it are used here. In part, they are methods on how to manage internal processes taking place in organizations, but also include questions on how to manage people and teams to achieve a common final goal.

In addition to the literature review carried out on areas such as Knowledge Management, Continuous Improvement, various Design Thoughts and Future Trends, an empirical case study was carried out using qualitative and quantitative methods. The first exploratory phase, through semi-depth interviews and the second confirmatory phase, an online survey with a structured questionnaire. Both formats were aimed at people who were employed at the time of response.

Based on the entire literary review carried out throughout the entire process, and with the collection of empirical data obtained, it was possible to develop a prototype of the Continuous Improvement Model proposed and idealized right from the start. With the use of this model, it will be possible to achieve Continuous Improvement in organizations, through the involvement of different existing Design Thoughts with management methodologies.

Índice

Agradecimentos	I
Palavras-chave	III
Resumo	III
Keywords	V
Abstract	V
Índice	VII
Índice de Figuras	XIII
Índice de Quadros	XIV
Lista de Abreviaturas	XV
I. INTRODUÇÃO	17
1. Introdução	18
1.1. Objeto de Estudo	18
1.1.1. Problema	19
1.1.2. Âmbito	19
1.2. Questões de Investigação	19
1.3. Hipótese	19
1.4. Objetivos	19
1.4.1. Gerais	20
1.4.2. Específicos	20
1.5. Desenho de Investigação	20
1.5.1. Organograma	21
1.5.2. Cronograma	22
II. PESQUISA DE DADOS	23
1. Levantamento Estatístico	24

1.1. Nota Introdutória	24
1.2. Dados Estatísticos	24
1.3. Síntese de Capítulo.....	26
III. REVISÃO DA LITERATURA	29
1. Gestão do Conhecimento	30
1.1. Nota Introdutória	30
1.2. Conhecimento Tácito e Explícito.....	30
1.3. Gestão do Conhecimento	31
1.4. <i>Just In Time</i> – JIT.....	32
1.4.1. História e Filosofia.....	33
1.4.1.1. Vantagens Sistemas <i>Just-In-Time</i>	34
1.4.1.2. Desvantagens.....	34
1.4.1.3. Precauções.....	34
1.5. Sequência das Matrioskas - MATSKI	35
1.6. Síntese de Capítulo.....	37
2. Melhoria Contínua	39
2.1. Nota Introdutória	39
2.2. Melhoria Contínua.....	39
2.3. <i>Kaizen</i>	40
2.4. <i>Six Sigma</i>	41
2.5. PLAN-DO-CHECK-ACT (PDCA).....	41
2.6. Síntese de Capítulo.....	42

3. Pensamentos de Design	45
3.1. Nota Introdutória	45
3.2. Design Thinking	45
3.2.1. Definição de <i>Design Thinking</i>	45
3.2.2. Pilares do <i>Design Thinking</i>.....	45
3.2.3. Etapas do <i>Design Thinking</i>.....	46
3.2.4. Vantagens do <i>Design Thinking</i>	47
3.2.5. <i>Design Thinking</i> nas Empresas	48
3.3. Meta Design	48
3.4. Design de Serviços	49
3.4.1. Multicanal	49
3.4.2. Atendimento.....	49
3.4.3. Relação com o Consumidor	50
3.5. Qual a Importância do Design de Serviços?	50
3.5.1. Aumento da Competitividade	50
3.5.2. Experiência a partir da Cultura Empresarial	50
3.5.3. Pontos de Contacto Sequenciais e Integrados	50
3.6. Quais são as Vantagens do Design de Serviços?	51
3.6.1. Envolvimento das Equipas	51
3.6.2. Aprendizagem Contínua	51
3.6.3. Fidelização de Clientes	51
3.7. Como Aplicar o Design de Serviços?.....	51
3.8. <i>A TRIZ-Based Method for New Service Design</i>	52
3.9. Síntese de Capítulo.....	54
4. Tendências para o Futuro.....	55
4.1. Nota Introdutória	55
4.2. As Tendências e o Consumidor do Futuro.....	55
4.2.1. 2020 Marca o Início da Década Conectada	55
4.2.2. Sentimentos do Consumidor.....	56

4.2.2.1. Medo.....	56
4.2.2.2. Dessincronização Social	56
4.2.2.3. Resiliência Equitativa.....	57
4.2.2.4. Otimismo Radical.....	57
4.2.3. 2022 - O Consumidor do Futuro.....	57
4.2.3.1. Estabilizadores	57
4.2.3.2. Comunitários.....	58
4.2.3.3. Novos Otimistas.....	59
4.3. Síntese de Capítulo.....	59
IV. METODOLOGIA	61
1. Metodologia	62
1.1. Nota Introdutória	62
1.2. Amostra.....	62
1.3. Entrevistas	62
1.3.1. Análise De Resultados	63
1.4. Inquérito	65
1.4.1. Análise de Resultados	65
1.5. Síntese de Capítulo.....	71
V. DISCUSSÃO.....	73
1. Discussão.....	74
1.1. Nota Introdutória	74
1.1.1. Gerir Pessoas – Drucker Sobre as Funções de Gestão.....	74
1.1.2. Liderar Pessoas – Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard	74
1.1.3. Motivar Pessoas – Teoria da Análise Transacional, de Berne	75

1.1.4. Construir e Gerir Equipas – Modelo de Sequência de Desenvolvimento do Grupo, de Tuckman	75
1.1.5. Analisar a Cultura Organizacional – Modelo de Handy	76
1.1.6. Gerir a Mudança – Moss Kanter e os Mestres da Mudança	77
1.1.7. Gestão Estratégica – Modelo do Boston Consulting Group	77
1.1.8. Gerir a Qualidade – Grelha da Maturidade, de Crosby	78
1.1.9. Exercer Autoridade, Poder e Influência – Teoria das Forças de Poder, de French e Raven	79
1.1.10. Grandes Ideias para Gestores – Princípio de Pareto ou 80/20.....	80
1.2. Proposta.....	81
1.2.1. Gestão da Mudança.....	81
1.2.2. Gestão Estratégica	82
1.2.3. Gestão da Qualidade	84
1.3. Aplicação.....	85
1.4. Síntese de Capítulo.....	87
VI. CONCLUSÃO	89
1. Conclusão	90
1.1. Fatores Críticos de Sucesso	92
1.2. Recomendações para Futuras Investigações.....	93
1.3. Considerações Finais.....	93
1.4. Disseminação.....	93
VII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95
1. Referências	96
1.1. Artigos e Teses	96
1.2. Livros.....	97
1.3. Websites	97
VIII. ANEXOS	101

Anexo A - Metodologia TRIZ em esquema	102
Anexo B - Entrevistas.....	103
Metodologia de Laddering – 10 Participantes	103
Guião Entrevistas	103
Interpretação dos Resultados – Mapa de Valor Hierárquico.....	105
Anexo C - Inquérito	106
Questionário Online	106
Respostas ao Questionário Online	109
Anexo D – Análise de Respostas ao Questionário Online – Tabela de Correlações	117

Índice de Figuras

Figura 1 – Esquema ilustrativo relativo ao objeto de estudo	18
Figura 2 – Organograma da Investigação	21
Figura 3 – Metáfora do iceberg para o conhecimento explícito e tácito	31
Figura 4 - Pirâmide do Conhecimento	32
Figura 5 – Conceito <i>Just-In-Time</i> (JIT)	33
Figura 6 – Desperdício em Operações.....	33
Figura 7 - Sequência MATSKI para Conhecimento e Inovação	37
Figura 8 – 5 princípios fundamentais do <i>Kaizen</i>	40
Figura 9 – Esquema ilustrativo <i>Six Sigma</i>	41
Figura 10 – Esquema ilustrativo PDCA.....	42
Figura 11 – Mapa de Valor Hierárquico das entrevistas em metodologia <i>Laddering</i>	64
Figura 12 - Rosa - Correlação direta entre as questões 1 e 4 e vice-versa – 1º pilar de Processos	67
Figura 13 - Histogramas das questões 1 e 4.....	67
Figura 14 - Azul - Correlação direta entre as questões 8 e 10 e vice-versa – 2º pilar de Tecnologias	68
Figura 15 - Histogramas das questões 8 e 10.....	68
Figura 16 - Verde - Correlação direta entre as questões 13 e 14 e vice-versa – 3º pilar de <i>People & Skills</i>	69
Figura 17 - Histogramas das questões 13 e 14.....	69
Figura 18 - Amarelo - Correlação direta entre as questões 16 e 18 e vice-versa.....	70
Figura 19 - Histogramas das questões 16 e 18.....	70
Figura 20 – Modelo matriz do Boston Consulting Group	78
Figura 21 – As cinco forças de poder de French e Raven	80
Figura 22 – Primeiro Núcleo – Gestão da Mudança.....	82
Figura 23 – Segundo Núcleo – Gestão Estratégica	84
Figura 24 – Terceiro Núcleo – Gestão da Qualidade	85
Figura 25 – Um Modelo de Melhoria Contínua para a Gestão de PME's em Portugal	86
Figura 26 – Esquema de resumo da metodologia TRIZ	102
Figura 27 – Mapa de valor hierárquico.....	105

Índice de Quadros

Quadro 1 – Cronograma da Investigação	22
Quadro 2 – População inativa: total e por grupo etário.....	24
Quadro 3 – Pessoal ao serviço nas pequenas e médias empresas em Portugal.....	25
Quadro 4 – Pequenas e médias empresas: total e por dimensão	25
Quadro 5 – Taxa de sobrevivência das empresas a 1 e 2 anos: por forma jurídica.....	26
Quadro 6 – Diferenças entre conhecimento explícito e tácito.....	31
Quadro 7 – Guião das entrevistas qualitativas seguindo a metodologia de <i>Laddering</i>	63
Quadro 8 – Tabela de confiabilidade	66
Quadro 9 – Tabela de médias e desvio padrão das respostas ao questionário online.	71
Quadro 10 - Modelo de sequência de desenvolvimento do grupo, de Tuckman	76
Quadro 11 - Modelo de cultura organizacional, de Handy	76
Quadro 12 – Grelha da maturidade de Phil Crosby	79
Quadro 13 – Tabela de correlações.....	117

Lista de Abreviaturas

CI	<i>Continuous Improvement</i>
CoP	Comunidades de Prática
JIT	<i>Just In Time</i>
KM	<i>Knowledge Management</i>
NSD	<i>New Service Development</i>
PME's	Pequenas e Médias Empresas
TQM	<i>Total Quality Management</i>

I. INTRODUÇÃO

1. INTRODUÇÃO

No presente capítulo procura-se explicar qual é o objeto de estudo e quais as razões que levam a uma proposta que implica o desenvolvimento de um modelo de melhoria contínua para a gestão de pequenas e médias empresas em Portugal. Apesar da existência de diversos modelos e metodologias que se podem aplicar à gestão de organizações, a diversidade é pouca no que toca a incluir a disciplina de Design nestes processos.

Na apresentação deste projeto, no âmbito do Mestrado em *Design Management*, identificam-se as questões de investigação, a hipótese e os objetivos gerais e específicos do projeto. Também aqui se incluem os quadros relativos ao desenho da investigação que inclui o organograma e o cronograma da investigação utilizado e seguido.

1.1. Objeto de Estudo

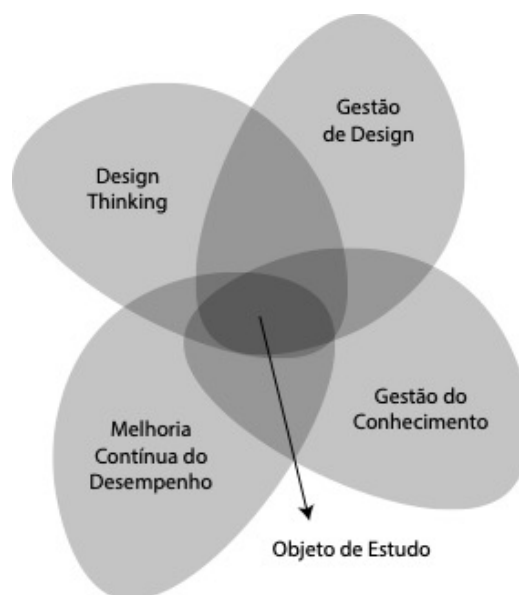


Figura 1 – Esquema ilustrativo relativo ao objeto de estudo

Fonte: Elaboração Própria, 2021

O projeto “Um Modelo de Melhoria Contínua para a Gestão de Pequenas e Médias Empresas em Portugal” é um projeto que visa contribuir para melhorar os processos de gestão que decorrem nas organizações, através do uso de diferentes filosofias e métodos já existentes.

Neste documento são abordados temas como o *Design Thinking*, a Gestão do Conhecimento, Gestão de Design a Melhoria Contínua do desempenho, entre outros. Estas temáticas compõem o objeto de estudo.

1.1.1. Problema

Como se verifica mais à frente neste documento, a taxa de sucesso das pequenas e médias empresas em Portugal, é mais reduzida do que seria desejável. Diversas causas podem estar conectadas a esse insucesso e como tal neste projeto vão ser abordados temas sobre a melhoria contínua, que influenciam o sucesso das organizações.

1.1.2. Âmbito

No âmbito do Mestrado em *Design Management*, o desenvolvimento deste modelo surge como um desafio para que as organizações em Portugal possam ter acesso a uma metodologia de gestão que promova a melhoria contínua do seu desempenho.

O desenvolvimento deste projeto aborda diferentes disciplinas e áreas do conhecimento, como um culminar de toda a aprendizagem feita ao longo do Mestrado em *Design Management*; não só disciplinas que são explicitamente abordadas, mas também outras que surgem de forma implícita e subtil como um apoio ao desenvolvimento deste projeto.

1.2. Questões de Investigação

Q1 – De que forma podem as metodologias de Design contribuir para o desenvolvimento sustentável de uma organização?

Q2 – Metodologias de Design podem melhorar a comunicação e o processo de tomada de decisão e de resolução de problemas numa organização?

Q3 – Pode o Design aumentar a melhoria contínua nas organizações?

1.3. Hipótese

O uso de metodologias de design no processo de Gestão de Design, traduz-se num aumento da melhoria contínua do desempenho e num crescimento sustentável nas organizações.

1.4. Objetivos

O desenvolvimento de um projeto implica traçar objetivos que podem surgir durante o processo, no entanto, muitos já estão estabelecidos desde o início. Para uma melhor

organização, os objetivos foram divididos em gerais e específicos, de forma a serem mais facilmente identificados e explicados.

1.4.1. Gerais

- Estudo da perceção e das atitudes de funcionários e empresários de pequenas e médias empresas sobre as suas práticas de trabalho para eliminação de desperdício e redução de defeitos da organização.

1.4.2. Específicos

- Desenvolver exploratória e empiricamente um modelo de gestão para a melhoria contínua das pequenas e médias empresas em Portugal.
- Desenvolver um modelo para a transformação dessas organizações para a Gestão do Conhecimento (*know-how*) e Melhoria Contínua do desempenho.

1.5. Desenho de Investigação

As principais metodologias de investigação desenhadas e utilizadas durante este projeto são metodologias intervencionistas e não intervencionistas.

É necessário começar por uma metodologia não intervencionista, constituída pela pesquisa e revisão da literatura, que consiste na recolha e análise de informação relevante para o projeto – leitura de teses, livros ou artigos é essencial para obter uma boa base e referências.

Num segundo momento de metodologias intervencionistas, o processo foi dividido em duas fases. Uma fase exploratória e uma segunda confirmatória. Estas foram feitas através de entrevistas qualitativas em semi-profundidade e através de um inquérito quantitativo online com questionário estruturado, respetivamente. Para ambas as fases, foi utilizada uma amostra de conveniência. Seguidamente, encontram-se os esquemas do desenho da investigação.

1.5.1. Organograma

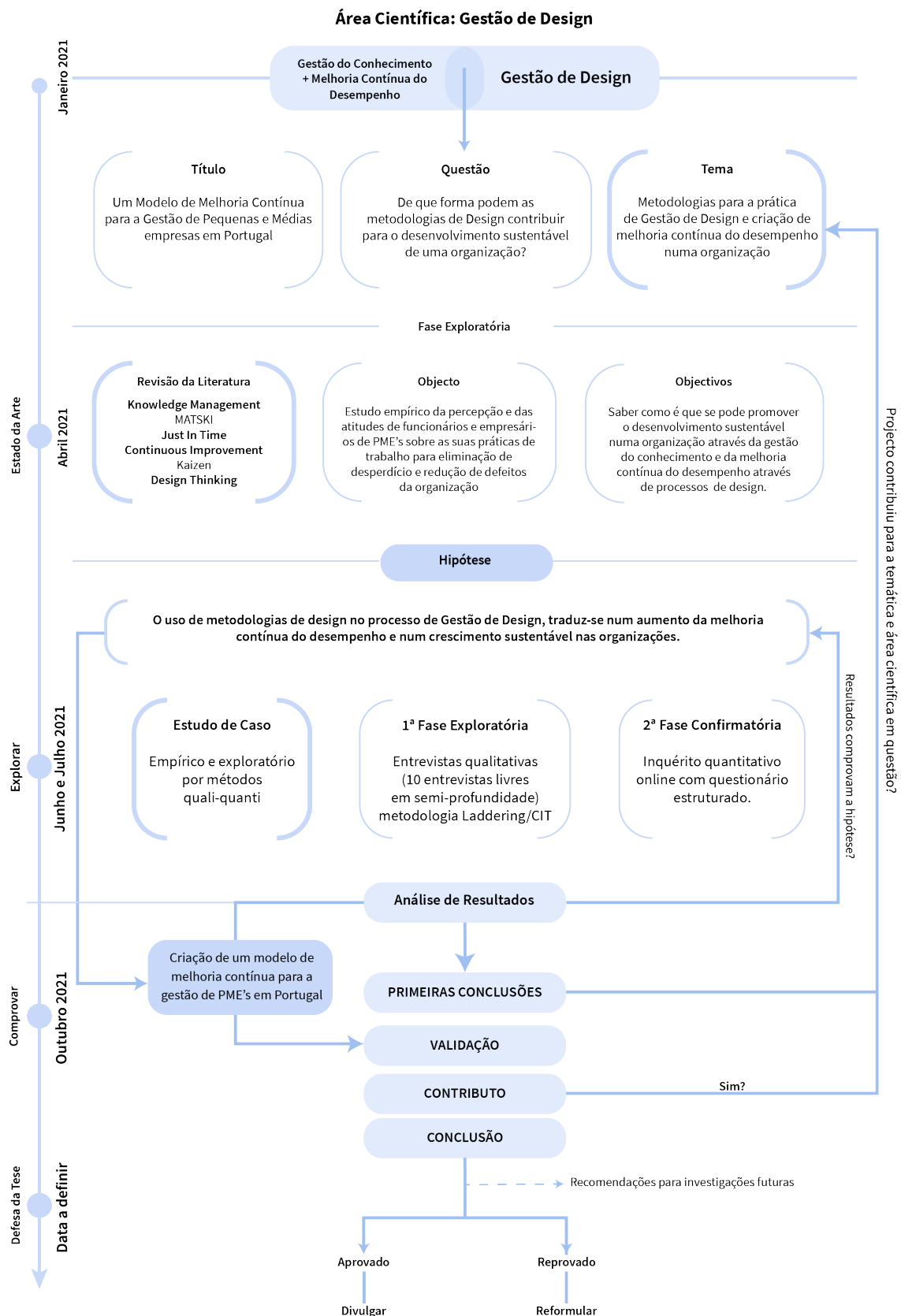


Figura 2 – Organograma da Investigação

Fonte: Elaboração Própria, 2021

1.5.2. Cronograma

Quadro 1 – Cronograma da Investigação

Cronograma Provisório de Tarefas da Investigação											
Meses Tarefas	Jan	Fev	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Set	Out	Nov
1. Escolha da temática, objeto e objetivos da investigação											
2. Levantamento de informação secundária (revisão da literatura preliminar) Resumo de textos - enquadramento conceptual											
3. Focalização dos termos do trabalho (marco teórico)											
4-. Formulação do problema da investigação. Perguntas e levantamento das hipóteses de investigação											
5. Recolha e compilação de dados e informação secundária (revisão de literatura aprofundada)											
6. Metodologia: plano de investigação (fases, métodos e procedimentos previstos)											
7. Amostra: métodos e seleção											
8. Seleção das técnicas de tratamento e análise de dados											
9. Construção e teste dos instrumentos de recolha de dados											
10. Planificação do trabalho de campo: meios e formas de recolha dos dados e informações; verificação e limpeza dos dados											
11. Análise e representação dos dados. Interpretar dados e testar hipóteses											
12. Conclusões, limitações e recomendações futuras											
13. Redação do documento final											

Tarefas a decorrer de forma:



Fonte: Elaboração Própria, 2021

II. PESQUISA DE DADOS

1. LEVANTAMENTO ESTATÍSTICO

1.1. Nota Introdutória

De forma a compreender um pouco mais sobre a situação atual de Portugal no que toca a dados demográficos e dados relativos à população trabalhadora, foi feito um levantamento estatístico através do website PORDATA – Base de Dados Portugal Contemporâneo. Este levantamento tem como objetivo saber um pouco mais sobre a realidade das empresas em Portugal e entender forças e fragilidades que possam existir, de forma a que este projeto de final de mestrado se foque sobre as reais exigências e necessidades do mercado.

1.2. Dados Estatísticos

Os dados estatísticos apresentados seguidamente, caracterizam a população portuguesa de 10,28 milhões (2019), a percentagem da população que se encontra inativa, quantas Pequenas e Médias Empresas (PME's) existem em Portugal, qual a percentagem da população que se encontra empregada e qual é que é a taxa de sobrevivência das empresas em Portugal ao final de 1 e 2 anos, respetivamente.

Com estes dados conseguimos perceber o contexto em que se encontra o país e como é que evoluiu na última década. A partir desses dados é possível entender onde se encontram as maiores fragilidades das empresas no contexto português. Seguidamente são apresentadas as tabelas que ilustram estes dados e que servem de base para este projeto de investigação.

Quadro 2 – População inativa: total e por grupo etário

Indivíduo - Milhares							
Grupos etários							
Anos	Total	Menos de 15	15-24	25-34	35-44	45-64	65 ou mais
2010	5.079,6	1.603,8	739,6	145,0	147,4	813,6	1.630,1
2011	↓ 5.124,9	↓ 1.582,7	↓ 707,9	↓ 132,3	↓ 147,3	↓ 852,7	↓ 1.701,9
2012	5.125,4	1.560,5	711,3	128,6	151,7	851,4	1.721,9
2013	5.164,7	1.537,4	723,2	130,2	157,4	838,4	1.778,2
2014	5.161,7	1.503,9	723,9	126,8	137,0	830,6	1.839,6
2015	5.142,0	1.471,0	732,7	127,6	128,2	805,2	1.877,4
2016	5.128,1	1.447,7	734,0	125,6	121,1	779,4	1.920,4
2017	5.065,6	1.431,9	721,2	115,4	118,3	732,1	1.946,7
2018	5.031,5	1.412,3	716,3	108,0	113,0	709,4	1.972,5
2019	5.010,8	1.399,8	716,2	105,7	106,1	688,2	1.994,8
2020	5.126,6	1.388,8	765,7	120,2	128,9	684,0	2.039,0

População inativa: total e por grupo etário
Fontes de Dados: INE - Inquérito ao Emprego
Fonte: PORDATA
Última actualização: 2021-02-11

Fonte: PORDATA, 2021

Através deste quadro, conseguimos entender que sensivelmente, metade da população portuguesa (aproximadamente 5 126 600 milhões em 2020) está numa situação de inatividade, por reforma, por se encontrarem a estudar, por questões de saúde entre outros.

Quadro 3 – Pessoal ao serviço nas pequenas e médias empresas em Portugal

Anos	Indivíduo			
	PME			
	Total	Micro	Pequenas	Médias
2008	└ 3.291.889	└ 1.846.263	└ 842.130	└ 603.496
2009	3.176.056	1.796.950	802.304	576.802
2010	3.069.196	1.731.624	778.116	559.456
2011	2.976.970	1.690.400	743.629	542.941
2012	2.791.760	1.605.077	678.276	508.407
2013	2.758.702	1.613.327	646.510	498.865
2014	2.805.998	1.640.265	655.303	510.430
2015	2.897.135	1.682.942	684.687	529.506
2016	2.994.706	1.724.942	713.513	556.251
2017	3.114.405	1.785.234	744.038	585.133
2018	3.230.077	1.832.029	781.782	616.266

Pessoal ao serviço nas pequenas e médias empresas
Fontes de Dados: INE - Sistema de Contas Integradas das Empresas
Fonte: PORDATA
Última actualização: 2020-02-18

Fonte: PORDATA, 2020

Da população considerada ativa, 31,42% (3 230 077 milhões em 2018) trabalha em PME's, principalmente em microempresas (até 10 efetivos).

Quadro 4 – Pequenas e médias empresas: total e por dimensão

Anos	Empresa			
	PME			
	Total	Micro	Pequenas	Médias
2008	└ 1.260.302	└ 1.207.098	└ 46.383	└ 6.821
2009	1.222.488	1.171.689	44.253	6.546
2010	1.167.168	1.117.787	42.968	6.413
2011	1.135.153	1.088.145	40.815	6.193
2012	1.085.894	1.043.003	37.118	5.773
2013	1.118.427	1.077.294	35.446	5.687
2014	1.146.119	1.104.490	35.870	5.759
2015	1.180.331	1.136.865	37.515	5.951
2016	1.213.107	1.167.993	38.866	6.248
2017	1.259.234	1.212.059	40.547	6.628
2018	1.294.037	1.244.495	42.581	6.961

Pequenas e médias empresas: total e por dimensão
Fontes de Dados: INE - Sistema de Contas Integradas das Empresas
Fonte: PORDATA
Última actualização: 2020-02-18

Fonte: PORDATA, 2021

Quadro 5 – Taxa de sobrevivência das empresas a 1 e 2 anos: por forma jurídica

Taxa - %						
Sobrevivência das empresas por forma jurídica						
Anos	1 Ano			2 Anos		
	Total	Individual	Sociedades	Total	Individual	Sociedades
2008	± 74,5	± 70,9	± 91,7	± 58,0	± 52,2	± 82,7
2009	± 71,5	± 67,1	± 91,3	± 52,8	± 46,9	± 80,7
2010	69,7	65,0	90,2	± 48,8	± 41,9	± 79,9
2011	70,0	65,0	91,8	49,0	42,3	78,5
2012	70,3	64,7	90,8	48,7	41,5	79,2
2013	71,0	65,9	90,6	50,9	43,3	78,2
2014	76,2	73,1	92,5	52,4	45,6	79,0
2015	72,9	68,6	90,9	60,6	56,3	82,4
2016	73,3	68,9	91,4	55,6	49,7	80,4
2017	73,8	69,5	91,9	56,7	50,8	81,2
2018	71,7	66,6	92,2	56,1	49,8	82,7

Taxa de sobrevivência das empresas a 1 e 2 anos: por forma jurídica
Fontes de Dados: INE - Demografia das Empresas
Fonte: PORDATA
Última actualização: 2020-02-21

Fonte: PORDATA, 2020

Um outro dado bastante relevante é que num país em que 99,9% das empresas são PME's, apenas 56,1% (dados relativos a 2018) dessas é que vai sobreviver após 2 anos de funcionamento. Dentro dessas, as que mais sobrevivem são as consideradas sociedades e não a título individual. De acordo com Cardoso (2018), algumas das muitas razões que podem causar a falência e insolvência destas empresas, é possível identificar:

- Falta de competências ou de experiência em gestão de empresas;
- A dimensão e a juventude da empresa;
- Rápido crescimento e sem controlo;
- Colapso de parcerias;
- Alterações na comunidade;
- Incapacidade para expandir a outros mercados;
- Concorrência e localização
- Mudança das necessidades do mercado;
- Insucesso relacionado com causas familiares e saúde;
- Causas financeiras.

1.3. Síntese de Capítulo

Após a análise destes quadros com dados estatísticos relativos à população portuguesa e às empresas em Portugal, é possível entender algumas fragilidades; o dado de que quase

metade PME's no nosso país abrem falência após 2 anos de funcionamento, e que com isso levam centenas e milhares de pessoas a situações de desemprego, é alarmante.

Por diversas razões possíveis, como as enumeradas acima, algumas delas podem ser estudadas e planeadas atempadamente, de forma a prevenir situações catastróficas. O estudo de tendências de mercado, dos consumidores do futuro, aprender com os concorrentes e parceiros, melhorar os processos internos da empresa e entender as suas fragilidades, podem ser fatores cruciais e essenciais ao sucesso ou insucesso de uma organização.

III. REVISÃO DA LITERATURA

1. GESTÃO DO CONHECIMENTO

1.1. Nota Introdutória

Neste primeiro capítulo de revisão literária relativa à Gestão do Conhecimento (KM), são abordados temas como os tipos de conhecimento – conhecimento tácito e explícito – a sequência das Matrioskas – MATSKI – e o modelo de manufatura *Just In Time* e as suas eventuais vantagens, desvantagens e precauções a ter ao adotar este modelo.

Como abordado no capítulo anterior, a fragilidade das PME's em Portugal é um tópico suscetível de estudo para entender o porquê da percentagem tão elevada de empresas que vão à falência ao fim de 2 anos. Estudar e compreender diferentes modelos de gestão possíveis de serem incorporados nessas empresas para aumentarem a sua longevidade e sucesso, é urgente.

1.2. Conhecimento Tácito e Explícito

De acordo com Rosa e Pestana (2019), o conhecimento tácito representa um conhecimento altamente pessoal e dependente de um contexto específico. Este tipo de conhecimento é muito difícil de comunicar para os outros, por estar profundamente interiorizado na mente de cada um. Por exemplo, sabemos andar de bicicleta, mas é difícil de explicar a quem não sabe, como o fazer. Pode ser bastante importante e valioso para uma organização, estudar e compreender este conhecimento junto dos seus clientes, de forma a que os seus competidores não consigam replicar os seus produtos por não terem essas informações.

Por outro lado, conhecimento explícito é relativo a todo o conhecimento que possa ser adquirido através de informações facilmente encontradas e partilhadas. Aqui inclui-se todo o conhecimento que possa ser codificado de forma fácil e de rápida interpretação como por exemplo, através de bancos de dados.

“Além disso, eles não veem o conhecimento tácito e explícito como entidades separadas, mas complementares.” (Nonaka & Takeuchi, 1995, citado por Rosa & Pestana, 2019, p. 4).

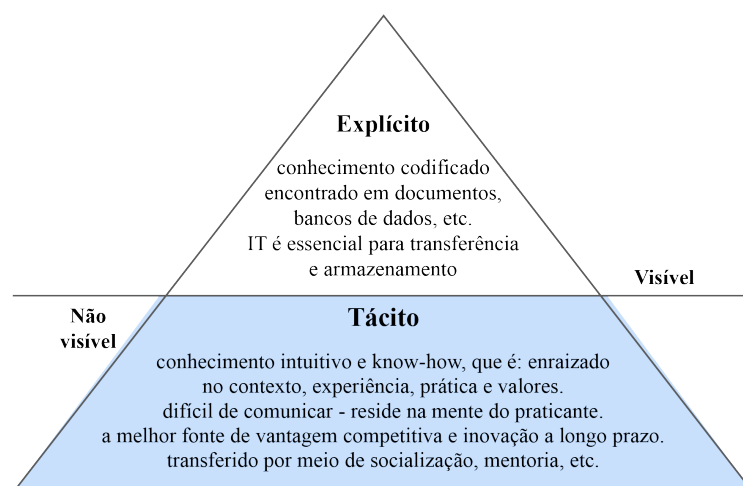


Figura 3 – Metáfora do iceberg para o conhecimento explícito e tácito

Fonte: Rosa, n.d. (Elaboração Própria, 2021)

No quadro apresentado seguidamente, encontramos os pontos-chave que distinguem o conhecimento tácito do conhecimento explícito:

Quadro 6 – Diferenças entre conhecimento explícito e tácito

Conhecimento Explícito	Conhecimento Tácito
Tangível	Intangível
Objetos físicos (conhecimento está nos documentos, normas, bases de dados, etc.)	Objetos mentais (conhecimento/know-how está na sabedoria dos indivíduos)
Independentes do contexto	São afetados pelo contexto
Fácil de partilhar	Partilha envolve aprendizagem
Reprodutível	Não são facilmente reproduzíveis

Fonte: Rosa, n.d. (Elaboração Própria, 2021)

1.3. Gestão do Conhecimento

Segundo Rosa e Pestana (2019), muitos gestores de diversas organizações não reconheceram ainda o potencial que se pode obter do recolhimento de conhecimento através de *feedback* dos seus clientes como uma forma de atingir sucesso no mercado. Especialistas em Marketing concordam que o conhecimento pode trazer bastantes benefícios competitivos através de temas como marca do conhecimento, CoP (comunidades de prática) e inovação. Desta forma e através da Gestão do Conhecimento (KM), as marcas alcançam sucesso no futuro. Para tal, necessitam de incluir formas de captura, distribuição, incorporação e uso do conhecimento obtido ao envolverem-se com os seus clientes. Esse conhecimento representa um *know-how* único, que dificulta a cópia por parte dos concorrentes.

Para gerir o conhecimento, é necessário explorar novas formas de o medir e monitorizar, capturando, armazenando, transformando e reinventando-o de forma a se tornar um *asset* valioso para a empresa. Idealmente, as organizações deverão gerir e registar formalmente o conhecimento utilizado para subir na hierarquia desde **Dados** para **Informação**, para **Conhecimento** e **Sabedoria** (*Know-How*) (Rosa & Pestana, 2019).

Seguidamente é apresentada uma figura em formato de pirâmide que ilustra como é que ocorre esta transformação de dados obtidos em *know-how*:

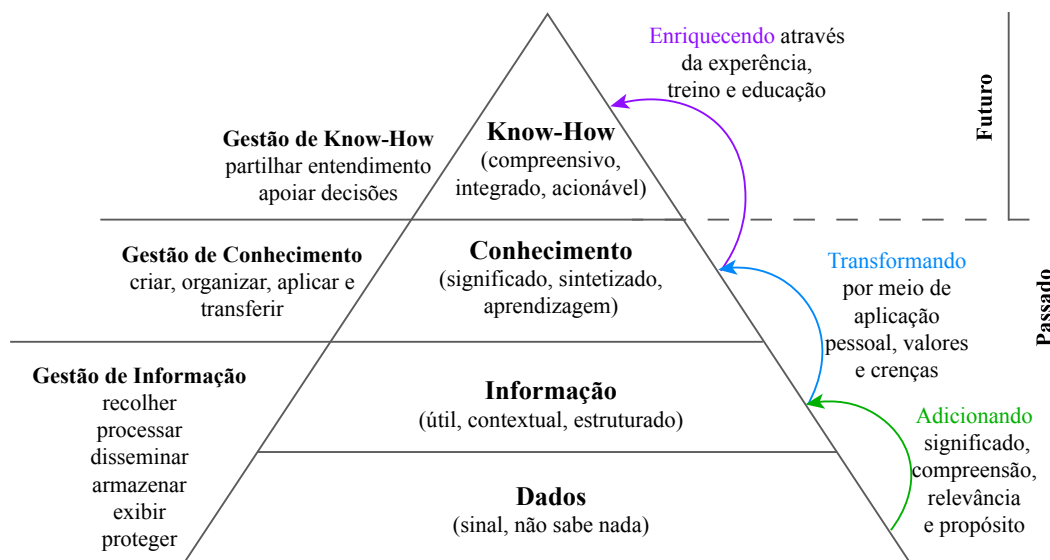


Figura 4 - Pirâmide do Conhecimento

Fonte: Rosa & Pestana, 2019 (Elaboração Própria, 2021)

1.4. Just In Time – JIT

O conceito *Just-In-Time* (JIT) elimina o desperdício e procura a melhoria contínua, através de um sistema de manufatura que atenda às necessidades do mercado. De acordo com a manufatura *just-in-time*, os pedidos reais ditam o que deve ser fabricado de forma que seja produzida a quantidade exata do que é necessário e nunca a mais - eficiência¹. Assim é possível atender às necessidades sem criar desperdício. Desperdício que tanto pode estar associado a tempo, mão-de-obra e espaço de armazenamento. O objetivo central do conceito é que se produza apenas o preciso, quando necessário e na quantidade exata. Produz-se de acordo com o que o cliente solicita e não mediante uma previsão. Desta maneira, uma organização consegue gerir-se com os próprios recursos e alocá-los com muita facilidade. (Gupta, 2013, p. 2).

¹ Eficiência é relativa a como as tarefas são executadas da forma mais otimizada possível; é quando a tarefa é executada da melhor maneira e com o menor desperdício (Dias, 2020).

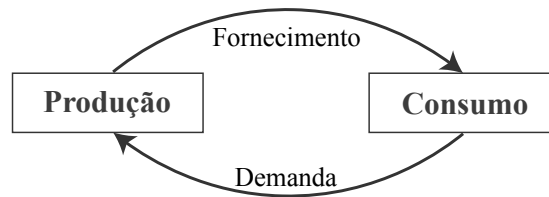


Figura 5 – Conceito *Just-In-Time* (JIT)

Fonte: Gupta, 2013 (Elaboração Própria, 2021)

1.4.1. História e Filosofia

Em 1954, a Toyota implementou o conceito JIT para reduzir o desperdício de *stock* na produção de automóveis. Para tal, foram identificados alguns alvos de melhoria contínua no processo de produção, eliminando (Gupta, 2013, p. 3):

- Desperdício no excesso de produção - reduzir tempos de preparação, sincronizar quantidades e tempo entre processos. Fazer apenas o necessário.
- Desperdício de tempo de espera - equilibrar cargas desiguais através de equipamentos e forças de trabalho flexíveis.
- Desperdício no transporte - minimizar o transporte e o manuseio ou eliminá-lo.
- Desperdício no processo - qual a necessidade dos processos para que o produto exista.
- Desperdício de *stock* - reduzir todos os resíduos, reduz os stocks.
- Desperdício de movimentação para economia e consistência - a economia melhora a produtividade e a consistência melhora a qualidade.
- Desperdício na fabricação de produtos defeituosos - evoluir o processo de produção para evitar que defeitos sejam produzidos. Tornar o processo à prova de falhas.

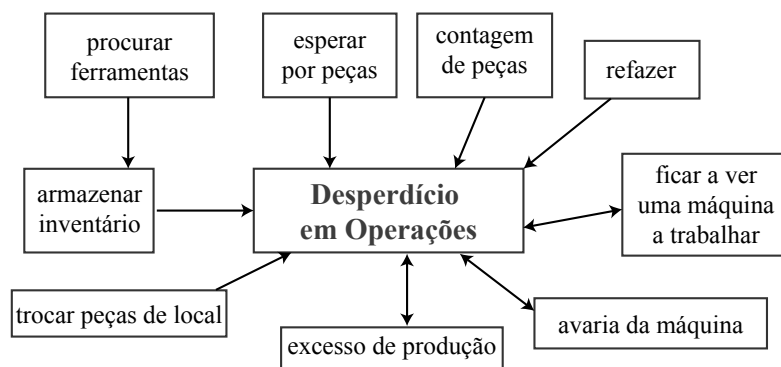


Figura 6 – Desperdício em Operações

Fonte: Gupta, 2013 (Elaboração Própria, 2021)

Nos sistemas JIT, o *stock* está associado a custos ao invés de acrescentar valor. Sob este conceito, as organizações são incentivadas a eliminar o *stock*. O sistema JIT tem tudo a ver com ter “*o material certo, na hora certa, no lugar certo e na quantidade exata*” (Gupta, 2013, p. 4). Abaixo encontramos as vantagens e desvantagens dos modelos de gestão JIT:

1.4.1.1. Vantagens Sistemas *Just-In-Time*

- Mantêm os custos de manutenção de *stock* no mínimo. A libertação de armazéns resulta na melhor utilização do espaço e na redução de custos associados.
- Eliminam desperdícios, como produtos desatualizados.
- Apenas os *stocks* essenciais são produzidos. Fabricar o número mínimo de produtos.
- Devido ao baixo nível de ações, o retorno sobre o investimento será geralmente alto.
- JIT incentiva a ideia 'bem à 1ª vez'. Os custos de inspeção e de refazer são minimizados.
- Produtos de alta qualidade e maior eficiência podem ser obtidos seguindo este sistema.
- Relacionamentos próximos são promovidos ao longo da cadeia de produção; a comunicação constante com o cliente resulta na sua alta satisfação.
- O excesso de produção é eliminado.

1.4.1.2. Desvantagens

- A fabricação JIT tem tolerância zero para erros, pois o *stock* é mantido no mínimo.
- Há uma alta dependência de fornecedores, cujo desempenho pode ficar aquém; não havendo *stocks*, esta dependência pode significar atrasos nas linhas de produção e nos tempos de resposta a pedidos.
- A organização pode não ser capaz de atender a um aumento inesperado de pedidos devido ao facto de não haver excesso de produtos armazenados.
- Pode ter efeitos prejudiciais ao meio ambiente devido às entregas frequentes que resultariam em maior uso de transportes, que consumiria mais combustíveis fósseis.

1.4.1.3. Precauções

- A adesão e apoio da administração a todos os níveis da organização são necessários para que um sistema de manufatura JIT seja adotado com sucesso.
- Recursos adequados devem ser alocados, de modo a obter *software* tecnologicamente avançado para o sucesso de um sistema JIT.
- Construir um relacionamento próximo e de confiança com fornecedores de renome vai minimizar atrasos inesperados.

- A manufatura JIT não pode ser adotada da noite para o dia. Requer compromisso em termos de tempo e ajustes à cultura corporativa são necessários.
- O processo de fluxo de projeto precisa de ser redesenhado e os *layouts* precisam de ser reformatados, de modo a incorporar a manufatura JIT.
- Os tamanhos dos lotes precisam de ser minimizados.
- A manutenção preventiva deve ser realizada de forma a minimizar estragos - os tempos de configuração e manutenção devem ser reduzidos sempre que possível.
- Programas de melhoria da qualidade devem ser adotados.
- Redução nos prazos de entrega e entregas frequentes devem ser incorporadas.
- O desperdício de movimento deve ser minimizado para que a incorporação de cadeias de transporte se possa provar ser uma boa ideia ao implementar um sistema JIT.

1.5. Sequência das Matrioskas - MATSKI

Segundo Rosa e Pestana (2019), a criação de um método que responda às necessidades e expectativas dos consumidores e que consiga fornecer informações sobre padrões e contextos em tempo real (Komninos et al. 2015, citado por Rosa & Pestana, 2019, p.6), é urgente:

“As organizações podem reunir, medir, aprender e incorporar conhecimento e inovação no momento certo, incorporando-o ao ambiente cultural e ao modus operandi operacional, desenvolvendo assim um know-how diferenciado exclusivo?” (Rosa & Pestana, 2019, p. 6).

A sequência das Matrioskas de Rosa e Pestana (2019), fornece uma estrutura holística para apoiar organizações na transformação de dados *know-how* usando-os de maneira eficaz² para criar uma vantagem competitiva sustentável para a organização. Este é um modelo sequencial, que se divide em três parcelas (Rosa & Pestana, 2019):

1 - Processos – A primeira parcela consiste num sistema mutante ontológico³ (*InovaFlow*), constituído por três macroprocessos operacionais característicos: o **Conhecimento Organizacional**, que lida com a análise, captação e integração de conhecimentos explícitos e implícitos, atualizando-os e incorporando-os na organização. O

² Eficácia - avalia se se obteve o resultado desejado, independentemente de como se tenha lá chegado; algo adequado para alcançar o resultado pretendido (Dias, 2020).

³ Ontologia - ramo da filosofia que estuda a natureza do ser, da existência e da realidade (*Significado de Ontologia*, 2021).

Conhecimento do Consumidor que captura narrativas da vida dos consumidores, para que as partes interessadas também possam aprender, compartilhar e interagir, para contribuir para o desenvolvimento de CoP para testes de ideação, desenvolvimento de conceitos e provas de usabilidade. Finalmente, o **Conhecimento do Mercado**, lida com análises ambientais e de *benchmarking*⁴ de concorrentes, e com tendências de consumo expressas em ideias e comportamentos do público-alvo da organização em questão.

2 - Tecnologia - Plataforma interativa de entrada e saída de dados para a Gestão de Conhecimento, denominada **Modelo de Marca de Conhecimento *Just-in-Time*** (JITKB). Esta plataforma está dividida em duas dimensões: **Compreensão da Marca** e **Evolução da Marca**. A primeira dimensão – **Compreensão da Marca** – refere-se ao controlo do desempenho da marca e melhoria contínua, incorporando medidas de desempenho e transformação diacrónicas e de sincronização *just-in-time* para medir a **Qualidade de Serviço, Satisfação, Lealdade e Recomendação**. A segunda dimensão – **Evolução da Marca** –, é responsável pela captura de desenvolvimento e inovação, estabelecendo um diálogo “*always on*” com partes interessadas e envolvidas. Assim, acede a novas ideias, criando um fluxo co criativo para a inovação.

3 - People & Skills, modelo de **Gestão do Campo Celular** - estrutura aplicada para a gestão de campo, implementação e controlo organizacional dos resultados obtidos pelos outros dois pilares. É constituído por células, a serem implementadas na organização com uma decisão autónoma e um nível de responsabilidade operacional. A célula de **combustível** central coordena e supervisiona as outras quatro células. A célula de **dinamização** cuida da transformação do conhecimento. A célula de **network** assegura a criação de redes e a criação e gestão de CoP. A célula de **ação** é responsável pela disseminação do conhecimento pelas partes interessadas. Por fim, a célula de **regeneração** encarrega-se da implementação dos resultados (melhorias de desempenho, filtragem e incorporação do conhecimento).

Seguidamente é apresentada uma figura ilustrativa de todo o processo do modelo das Matrioskas e de como decorrem todos os seus processos:

⁴ Benchmarking - processo de procura das melhores práticas de gestão que conduzam ao melhor desempenho; a empresa examina como outra realiza uma função a fim de melhorar a forma como a realiza a sua (Wikipedia, 2021a).

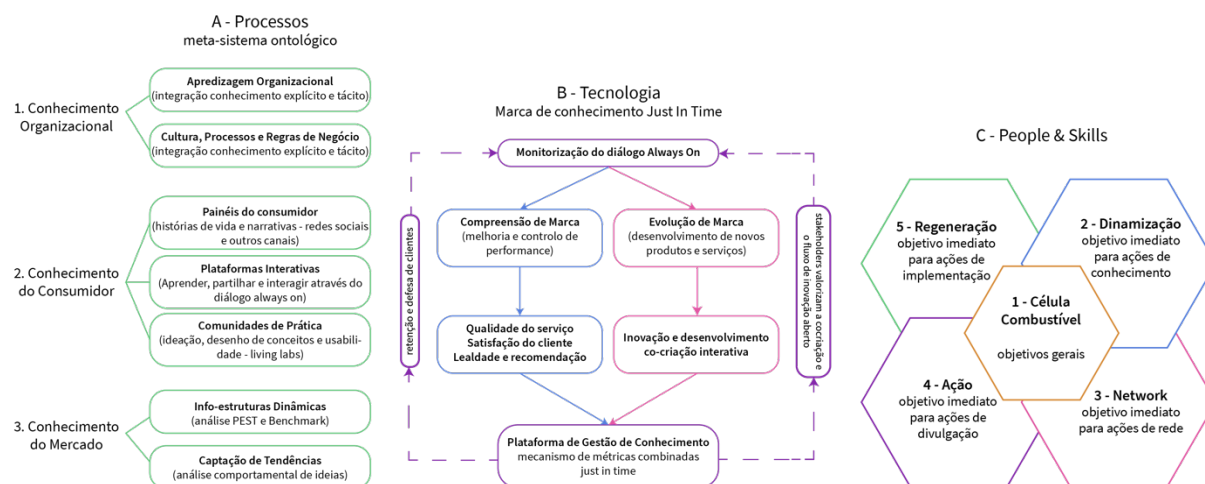


Figura 7 - Sequência MATSKI para Conhecimento e Inovação

Fonte: Rosa & Pestana, 2019 (Elaboração Própria, 2021)

1.6. Síntese de Capítulo

É necessário compreender a forma como coletamos dados e informações relativas aos consumidores no mercado. Ao entender a forma como pensam, quais as suas crenças e comportamentos, é possível transformar esses dados em conhecimento e *know-how*, um exercício muito importante que dá vantagem competitiva a uma empresa no mercado. Por outro lado, também é necessário compreender todos os processos que decorrem dentro da organização, de forma a conseguir dinamizá-los e conferir a maior eficácia e eficiência possível. O conceito *Just in Time* pode ser uma forma bastante forte de o fazer, desde que estudado, compreendido e adotado de forma correta.

A sequência das Matrioskas desenvolvida por Rosa e Pestana (2019), faz uso destes conceitos para criar um modelo que avalia todos os processos de uma organização, utilizando métricas de conhecimento da organização, do consumidor e do mercado para desenvolver plataformas de interação co criativas de diálogo “*always on*” a fim de inovar e avaliar a satisfação dos clientes através de plataformas de monitorização *just in time*. Finalmente, a gestão do campo celular é uma estrutura aplicada para a gestão, implementação e controlo do campo do conhecimento. Composto por cinco células ou postos de trabalho, cada uma tem responsabilidade operacional e autonomia para tomadas de decisão.

2. MELHORIA CONTÍNUA

2.1. Nota Introdutória

Num segundo capítulo de revisão literária é abordada a questão da necessidade de melhoria contínua nas organizações. O reconhecimento dos consumidores, do mercado e da organização através de processos *Just in Time*, tem como objetivo alcançar a melhoria contínua. A sequência MATSKI é um modelo de melhoria contínua para as organizações, havendo muitas outras também abordadas neste capítulo.

A filosofia de melhoria contínua tem evoluído, sendo que não é só um meio para conquistar a excelência no mercado estando à frente dos seus concorrentes. A melhoria contínua é uma forma de estar na vida, sendo que hoje em dia é importante incorporá-la nas relações interpessoais dos funcionários de uma empresa de forma sustentada e incentivar a colaboração e cocriação para fazer mais e melhor (eficácia e eficiência).

Diferentes correntes foram surgindo com o passar do tempo, sendo aqui abordadas 3: o *Kaizen*, o *Six Sigma* e o *PDCA*. Todas estas filosofias são modelos de melhoria contínua que tanto podem ser adaptadas a um estilo de vida pessoal como a modelos de gestão empresarial.

2.2. Melhoria Contínua

A **Melhoria Contínua** (CI) é uma filosofia que pode ser descrita como “*um processo de inovação incremental focado e contínuo em toda a empresa*” (Bessant et al., 1994, citado por Bhuiyan & Baghel, 2005, p. 2). De acordo com Bhuiyan & Baghel (2005), a gestão de qualidade total (TQM) pode ser alcançada pela busca de CI por meio do envolvimento de pessoas a todos os níveis organizacionais.

A CI é definida como uma cultura de melhoria sustentada, que visa a eliminação de desperdícios em todos os sistemas e processos de uma organização (JIT). Envolve todos a trabalhar juntos para fazerem melhorias sem necessidade de fazer grandes investimentos. Muitas vezes, grandes melhorias ocorrem ao longo do tempo como resultado de inúmeras melhorias evolutivas incrementais. Independentemente da escala, a melhoria é alcançada através do uso de ferramentas dedicadas à busca da fontes dos problemas (desperdícios e variações) e encontrar formas de os minimizar (Bhuiyan & Baghel, 2005, p. 3).

2.3. Kaizen

A Filosofia *Kaizen* foi introduzida ao Mundo por Masaaki Imai em 1986, como uma metodologia de gestão sistemática. Imai é também o fundador do *Kaizen Institute*. *Kaizen* é a palavra japonesa para sucesso, sendo a tradução mais popular “mudar para melhor” ou “hoje melhor que ontem, amanhã melhor que hoje” (Kaizen, n.d.; Kanbanize, 2016; Coutinho, 2017).

Atualmente, o *Kaizen* é reconhecido como uma filosofia de grande importância para a estratégia competitiva de uma organização. Foi introduzido como uma abordagem sistemática para a melhoria dos negócios e as organizações que o aplicam, apresentam resultados superiores de forma contínua (Kaizen Institute, n.d.).

Segundo o website do *Kaizen Institute*, para a aplicação do *Kaizen*, é necessário seguir 5 princípios fundamentais incorporados em todas as ferramentas e comportamentos: **conhecer o cliente** (criar valor para os clientes), **criar e privilegiar o fluxo** (alcançar o desperdício zero), **ir ao Gemba**⁵ (seguir a ação), **capacitar as pessoas** (organizar as equipas) e **ser transparente** (falar com dados estatísticos). A implementação destes princípios em qualquer organização é fundamental para uma cultura de melhoria contínua bem-sucedida (Kaizen, n.d.):

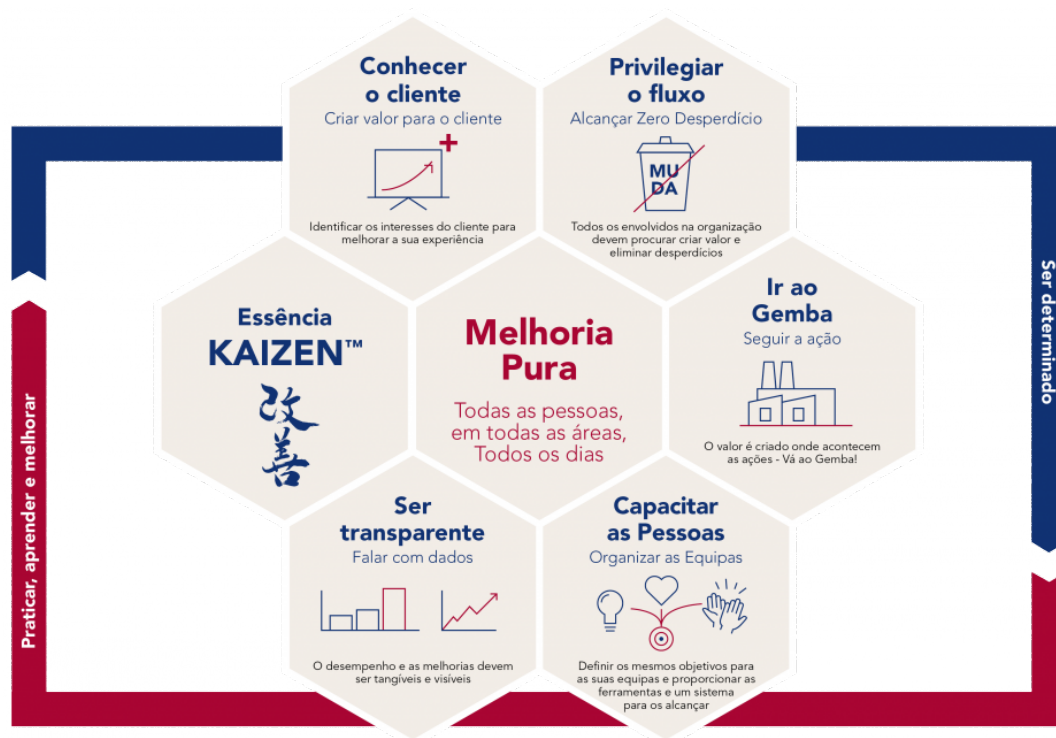


Figura 8 – 5 princípios fundamentais do *Kaizen*

Fonte: Kaizen, n.d.

⁵ *Gemba* é uma palavra japonesa que significa “ir ao local onde as coisas verdadeiramente acontecem”, é entender a importância que é ir ao chão de fábrica (Kaizen, n.d.).

2.4. Six Sigma

O *Six Sigma* é um método de melhoria contínua, onde se identificam um conjunto de práticas originalmente desenvolvidas pela *Motorola Inc.* para melhorar os processos ao eliminar defeitos. Segundo Coelho (2020) e Labone (n.d.), é também definido como uma estratégia de gestão para promover mudanças nas organizações, fazendo com que se chegue a melhorias nos processos, produtos e serviços para a satisfação dos clientes. Contrariamente a outras metodologias, o *Six Sigma* tem como prioridade a obtenção de resultados planejados e claros.

O *Six Sigma* ganhou popularidade nos Estados Unidos da América em 1986, quando a *Motorola Inc.* o apresentou como um meio para medir a qualidade do processo por meio de controlo estatístico. A empresa partiu numa missão para melhorar os seus serviços e produtos, minimizar defeitos a um nível próximo de zero e concentrar-se em reduzir a variação em todos os processos da organização. Para isso, o modelo **DMAIC** foi desenvolvido, ou seja, **definir** oportunidades, **Medir** o desempenho, **Analisar** oportunidades, **(Improve) Melhorar** o desempenho e **Controlar** o desempenho. (Bhuiyan & Baghel, 2005).



Figura 9 – Esquema ilustrativo *Six Sigma*

Fonte: Coelho, 2020

2.5. PLAN-DO-CHECK-ACT (PDCA)

Este modelo **PDCA**, é característico por ser um ciclo infinito que procura ajudar na melhoria, com base nos resultados atingidos. Foi desenvolvido para o controlo de qualidade, tornando-se num instrumento para o alcance da melhoria contínua. O **PDCA** tem a função de garantir que a empresa organiza os seus processos, não dando valor à natureza dos mesmos. Este processo está dividido em quatro fases (PDCA, n.d.):

Na fase de planeamento (**Plan**), é necessário estabelecer processos para obter resultados de acordo com os objetivos. O planeamento deve incluir: identificação do problema, estabelecimento de metas, análise do fenómeno, análise e plano de ação (PDCA, n.d.).

A segunda fase é “Fazer” (**Do**), em que se executa o que foi definido na etapa anterior. Seguidamente é a verificação (**Check**) em que, após atingida a meta, esta é comparada com o esperado. Por fim, juntar a maior quantidade de informações possível e considerar o que é que se pode melhorar (**Act**) no processo, para alcançar melhores resultados. (Kanbanize, 2020).

Se a análise mostrar que houve melhorias em comparação com o projeto anterior, o padrão é atualizado. Caso não tenha melhorado ou tenha atingido resultados piores, o padrão permanece o mesmo (Kanbanize, 2020).



Figura 10 – Esquema ilustrativo PDCA

Fonte: Kanbanize, 2020

Os processos que decorrem numa empresa são formados por ações que se transformam em produtos ou serviços. Com a utilização do *PDCA*, cada processo realizado origina um novo processo até que o produto chegue ao cliente. Logo, o ciclo está em constante renovação. Ao implementar este processo, é necessário planejar tudo, estabelecer metas e ir atrás das mesmas, procurando sempre a melhoria. (PDCA, n.d.).

2.6. Síntese de Capítulo

A melhoria contínua é um conceito de constante procura pela perfeição através da melhoria de processos internos e pessoais, alcançar o desperdício de recursos zero, identificar problemas e estabelecer metas e objetivos claros para os ultrapassar, avaliar soluções, como é

que podem melhorar ainda mais, analisar dados factuais, interpretá-los e trabalhar sobre eles e finalmente acrescentar valor aos seus clientes e ao mercado em geral.

Apesar de parecerem muitos processos e aspetos para se conseguir controlar, através destas metodologias, ou de uma outra qualquer, é possível fazê-lo. Para tal, é necessário total compromisso e foco para conseguir alcançar todas estas metas. O objetivo final talvez nunca chegue, visto que esta filosofia procura sempre por melhorar qualquer aspeto que possa estar minimamente fragilizado ou desatualizado em comparação. É quase como que um trabalho sem fim, pois há sempre espaço para melhorar e fazer melhor.

3. PENSAMENTOS DE DESIGN

3.1. Nota Introdutória

Neste capítulo são abordados os temas do *Design Thinking*, o Meta Design, o Design de Serviços e a metodologia TRIZ como sendo uma forma de **Desenvolvimento de Novos Serviços (NSD)** inovadores.

Estes diferentes pensamentos de Design entendem a necessidade de envolvimento de todas as partes envolvidas numa organização, quer dos seus integrantes e colaboradores como dos seus clientes e utilizadores finais. O *Design Thinking* e o Meta Design com uma abordagem mais colaborativa e de cocriação de soluções inovadoras e o Design de Serviços com maior foco na conquista de clientes e fidelização dos mesmos e na evolução organizacional interna necessária para alcançar essas metas.

3.2. Design Thinking

“O design thinking é uma abordagem centrada no ser humano para a inovação, que se baseia no kit de ferramentas do designer para integrar as necessidades das pessoas, as possibilidades da tecnologia e os requisitos para o sucesso dos negócios — Tim Brown, Presidente Executivo da IDEO” (IDEO, 2020).

3.2.1. Definição de *Design Thinking*

O *Design Thinking* é um método para abordar problemas com base num pensamento crítico e criativo que ajuda a organizar ideias e a atingir soluções. De acordo com Woebcken (2019), não se trata de um método linear, mas sim de uma abordagem para enfrentar diversos desafios que estimula a capacidade de geração de *insights* e a sua aplicação em contexto real.

3.2.2. Pilares do *Design Thinking*

Os profissionais do *Design Thinking* desenvolvem empatia, otimismo, interação e criatividade de forma a manter as pessoas como o principal foco. Desta maneira, será possível atingir soluções que atendam às necessidades das pessoas (UPIS, 2019).

A missão de integrar pessoas de diferentes *backgrounds* é, por si só, um desafio. Para ultrapassar estas diferenças e atritos, são necessários valores e pilares sólidos, enraizados e interiorizados pelos envolvidos e reforçados a todo o momento (Equipe Echos, 2019):

- **Empatia:** Capacidade de deixar os preconceitos para conseguir descortinar os contextos pelos próprios olhos. Só assim se consegue compreender as pessoas.
- **Colaboração:** Um mesmo facto pode gerar interpretações diferentes, como tal, é necessário ter profissionais multidisciplinares a aplicar o *Design Thinking*. Assim é possível obter uma variedade de perspetivas enriquecedora e aprofundar a discussão.
- **Experimentação:** Por vezes, uma solução encontrada pode ficar aquém do esperado. Logo, a experimentação pretende verificar se a solução obtida pode dar certo. Assim consegue-se corrigir eventuais erros, diminuindo riscos e otimizando os recursos.

3.2.3. Etapas do *Design Thinking*

O *Design Thinking* promove ambientes colaborativos fazendo uso de ferramentas criativas para abordar questões complicadas. Dominar o pensamento de design requer tempo, prática, orientação e também o entendimento das suas sete etapas (Equipe Echos, 2019)|:

- **Entendimento:** Levantamento de dados sobre o problema, o contexto e o perfil associado. Aprofundar ao máximo para que todos larguem as ideias pré-concebidas e se concentrem em factos concretos.
- **Observação:** A observação é um trabalho de campo, em que os envolvidos se inserem no contexto do produto e no meio das pessoas e locais em que futuramente será inserido/utilizado. Identificar eventuais problemas, entender quais os requisitos e atributos necessários. As pessoas devem ser atentamente observadas e entrevistadas.
- **Ponto de Vista:** Etapa de partilha de impressões, problemas e informações captadas para gerar uma solução. Esta é a oportunidade de aprender com todos os envolvidos.
- **Ideação:** Fase em que o projeto começa a ganhar forma, em que as ideias e soluções são discutidas. O envolvimento e liberdade de expressão é essencial, pois este é o momento de criar ideias e não de as julgar.
- **Prototipagem:** Após escolher qual a melhor solução, é preciso criar uma versão da mesma para se poder testá-la – um protótipo. É também importante, desenvolver um guião com pontos importantes e questões a fazer no momento de testagem do protótipo.
- **Teste:** É na testagem que é possível identificar que alguns dos requisitos anteriormente considerados imprescindíveis, deixam de o ser uma vez que o utilizador final entra em contacto com o protótipo. Tomar nota de novas questões que tenham surgido e que de

outra forma, sem ser através da testagem, talvez nunca tivessem aparecido. Avaliar a (in)satisfação é essencial para fazer melhorias ao produto final.

- **Iteração:** Tentar ao máximo obter *feedback* por parte dos utilizadores finais e ouvir e aprofundar as questões, para entender eventuais insatisfações. Em seguida, é preciso processar toda a informação retirada, definir o que é importante e o que não é e ainda o que é necessário ajustar e modificar para incorporar no produto ou serviço final.

3.2.4. Vantagens do *Design Thinking*

Ao aprender sobre *Design Thinking* e à medida em que passam a confiar nas ferramentas, características e mentalidades dos designers, muitos outros experienciam momentos em que passam a ver o mundo de forma diferente. Muitas das vantagens do *Design Thinking*, incluem (Equipe Echos, 2019):

- **Comunicação:** A troca de informações, construção de alternativas e abertura ao erro proporciona uma melhor comunicação. Assim são encorajados a falar e a ouvir.
- **Ambiente organizacional:** Ao criar um ambiente de empatia, muitos sentimentos são trabalhados a fim de aumentar a produtividade dos profissionais que passam a utilizar as emoções a favor do processo criativo. Assim, fomenta-se a inteligência emocional e um ambiente estimulante, agradável e favorável à inovação.
- **Satisfação e Fidelização:** Profissionais que se focam no cliente têm a capacidade de os entender melhor pois, preocupam-se e percebem os problemas que a *persona* enfrenta.
- **Visão sistémica:** Esta abordagem traz a humanização sem perder o foco nos resultados, o que exige que o profissional tenha uma visão macro e micro de toda a cadeia, para conseguir encontrar a melhor forma de solucionar os problemas.
- **Adaptabilidade:** As pessoas são muitas vezes renitentes à mudança, uma das grandes lutas no *Design Thinking*. Ainda assim, os profissionais tornam-se flexíveis e adaptam-se, sem que percam o seu sentido crítico para identificar e testar o real valor das ideias.
- **Envolvimento:** O propósito e abertura proporcionados pelo *Design Thinking*, traz liberdade e incentivam ao desenvolvimento do potencial dos profissionais, o que faz com que evoluam ao participarem em projetos que valem a pena.

3.2.5. *Design Thinking* nas Empresas

Segundo Woebcken (2019), para implementar o *Design Thinking* numa empresa, é necessário criar um ambiente que deixe todos os seus integrantes confortáveis, visto que gera maior motivação e confiança logo, apresentam ideias mais relevantes e melhores resultados.

Também é importante adotar uma estratégia que se baseie na colheita e análise de dados, assim é possível criar soluções e resolver problemas com base em factos e não apenas naquilo que alguém achou ser uma boa solução.

A consultora *McKinsey*⁶, constatou que as empresas que associam o Design aos negócios, obtêm melhor desempenho financeiro, com maior retorno e receitas que chegam quase ao dobro (Equipe Echos, 2019).

3.3. Meta Design

O Meta-Design descreve que um dos maiores e mais fundamentais desafios ao desenvolver sistemas interativos para o futuro, é inventar e projetar ambientes e culturas em que os utilizadores se possam expressar e envolver em atividades significativas para eles (Fischer & Scharff, 2000, p. 1).

Hoje em dia, infelizmente, o desenho dos novos *media* é projetado a partir de uma perspetiva em que tratam os humanos unicamente como consumidores. A televisão é a mais óbvia, contribuindo para a degeneração dos humanos, em que o consumo passivo domina perante a atividade física e intelectual. Ou ainda o sentimento de exclusão que os cidadãos têm nas decisões políticas que os afetam, sendo-lhes negada a oportunidade de desempenharem um papel ativo (Fischer & Scharff, 2000, p. 1).

A possibilidade de os humanos serem e agirem como designers deve ser acessível não apenas a um pequeno grupo de “elite tecnológica”, mas a todos os indivíduos e grupos nisso interessados. Mas, para criar uma mentalidade de designer, um dos principais papéis das novas *media* e novas tecnologias, não é fornecer informações pré-concebidas aos indivíduos, mas sim fornecer a oportunidade e recursos para o debate social, a discussão e a construção colaborativa do conhecimento (Fischer & Scharff, 2000, p. 1).

A necessidade do Meta-Design encontra-se em problemas de design no mundo real, que requerem sistemas abertos, para que os utilizadores os possam modificar e evoluir. Como os problemas não podem ser completamente antecipados no momento do desenho da solução, os

⁶ McKinsey & Company é uma empresa de consultoria empresarial americana, reconhecida como a líder mundial no mercado de consultoria empresarial. (Wikipedia, 2014; McKinsey&Company, n.d.).

utilizadores, vão descobrir falhas e incompatibilidades entre os seus problemas e a solução que o sistema oferece - *design time* e *use time* (Fischer & Scharff, 2000, p. 3).

O Design requer que as pessoas pensem, trabalhem e aprendam em conjunto e em parceria com outras. Problemas complexos exigem mais conhecimento do que qualquer pessoa tem, então é necessário que todas as partes interessadas participem, comuniquem e colaborem entre si (Fischer & Scharff, 2000, p. 8).

3.4. Design de Serviços

O Design de Serviços é uma estratégia para a criação de uma experiência completa de consumo, incluindo o relacionamento das organizações com o utilizador final e o atendimento prestado ao mesmo (Ferreira, 2020).

De acordo com Ferreira (2020), os novos hábitos e formas de consumo, impactados pela tecnologia, constituíram mudanças importantes na relação entre as empresas e os clientes. O produto em si, não se sustenta sem ter uma experiência de consumo de qualidade a ele associado. Espera-se que as empresas entreguem mais do que o que vendem, visto que os consumidores esperam que toda a experiência de compra seja satisfatória. Por isso, o trabalho de desenvolvimento do serviço se tornou tão relevante. Se essa tarefa for bem executada, as organizações serão capazes de angariar mais clientes, fidelizá-los e gerar maior circulação.

As empresas devem procurar gerar uma experiência satisfatória ao seu público, para isso, é necessário garantir que a relação seja a mais agradável possível, oferecendo atendimento, informação e uma experiência de valorização dessa relação entre as partes (Ferreira, 2020):

3.4.1. Multicanal

Uma experiência de qualidade ao usar um serviço, deve permitir que os clientes comprem online, mas façam eventuais devoluções de produtos presencialmente. No momento em que precisarem de atendimento, as organizações não devem impor barreiras aos clientes.

3.4.2. Atendimento

O atendimento é composto por pontos de contacto entre o consumidor e a empresa. A melhoria do atendimento passa pelo controlo interno, classificando os contactos por nível de urgência e garantindo respostas em tempo útil. Oferecer isso aos clientes, é mostrar respeito e dedicação pelo consumidor a todos os níveis.

3.4.3. Relação com o Consumidor

Uma organização deve prezar pelo desenvolvimento de uma relação de qualidade com os seus clientes e devem entender que a experiência passa por uma interação não só respeitosa, mas de atenção e cuidado. A avaliação é o que fará a diferença.

3.5. Qual a Importância do Design de Serviços?

Segundo Ferreira (2020), o Design de Serviços é capaz de colocar uma empresa num patamar mais relevante dentro do seu segmento, visto que muitas organizações querem crescer e destacar-se da competição, sem abandonarem a sua cultura empresarial. A melhor forma de alcançar esses resultados, sem perderem a maneira como lidam com o seu público é pensar para além do produto que vendem.

3.5.1. Aumento da Competitividade

Com o aumento do número de concorrentes, a forma de uma organização se destacar é através do uso de serviços, que os distingam. Embora os serviços não sejam percebidos como um produto, podem fazer a diferença na relação dos clientes com a marca.

3.5.2. Experiência a partir da Cultura Empresarial

Muitas empresas têm uma cultura empresarial bastante definida e um grande desafio pode ser conseguirem transmitir essa ideia para o público e replicá-las no processo de entrega do produto ou serviço ao consumidor. Embora seja um trabalho complexo, é possível transmitir essa abordagem, personalizando a comunicação transmitida ao público, tornando-a mais pessoal e menos robótica.

3.5.3. Pontos de Contacto Sequenciais e Integrados

O desenvolvimento de um serviço, permite que as organizações estruturem e projetem todos os pontos de contacto com seu público, mantendo a proximidade. Esses pontos de contacto podem ser aplicados a mais do que um canal (redes sociais, e-mail, mensagens personalizadas, entre outros). Esta proximidade faz com que os clientes sintam que a marca está próxima deles e que os conhecem bem.

3.6. Quais são as Vantagens do Design de Serviços?

O Design de Serviços traz benefícios estratégicos para as organizações, desde a forma como gerem o negócio, até ao impacto que eventuais novas abordagens geram na relação com o consumidor (Ferreira, 2020):

3.6.1. Envolvimento das Equipas

Para estruturar um serviço que seja satisfatório, há um trabalho repleto de esforços envolvido, exigindo muita dedicação. Garantir que o serviço funciona e que proporciona a melhor experiência possível aos consumidores, é a prioridade número um dos colaboradores e esse deve ser o seu foco. Assim, é possível desenvolver uma relação positiva entre as partes.

3.6.2. Aprendizagem Contínua

Desenvolver novas abordagens para um serviço mais amplo e completo, passa por entender quais são as exigências do consumidor. Criando métricas de captação e absorção do *feedback* dos clientes, é possível integrar essas percepções à forma como a empresa gere o negócio. Assim, as empresas vão estar em constante aprendizagem e conseguem definir uma base de qualidade de serviço mínima, procurando melhorá-la.

3.6.3. Fidelização de Clientes

Quando uma empresa entrega mais do que o produto que vende, aumenta a possibilidade de uma pessoa entender que vale a pena se tornar um cliente recorrente. As organizações estão sempre há procura de potenciar as vendas e de expandir o alcance dos seus produtos. No entanto a sustentabilidade de um negócio depende também da fidelização, que garante facturamento contínuo e ainda ajuda a difundir a marca.

3.7. Como Aplicar o Design de Serviços?

Torna-se mais fácil de entender o Design de Serviços quando visualizamos as situações em que é aplicado. Para Ferreira (2020), é preciso, primeiramente, conhecer quais são os passos a serem aplicados no desenvolvimento de experiências completas de consumo:

- **Exploração** – O processo inicia com o desenho de serviços que sejam úteis para o cliente, permitindo solucionar problemas e entregar algo valioso. Por exemplo, se o

tempo de espera por produtos comprados online tem sido alto, uma solução pode ser a criação de pontos físicos de recolha.

- **Criação** – Esta é a etapa em que essas ideias são transformadas em processos que sejam funcionais. Por exemplo, se o objetivo for criar um atendimento através do uso de um *chatbot*⁷, esta é a fase em que o sistema é desenvolvido e preparado para atender o consumidor, com base nas possíveis dúvidas que ele terá.
- **Reflexão** - A reflexão é a etapa em que a empresa passa pelos ciclos de absorção e treino do uso do seu novo serviço. Seguindo o exemplo dos *chatbots*, este seria o período em que a equipa de vendas e de atendimento teria de se adaptar às informações que esses robôs trariam a partir das dúvidas dos consumidores e entregar soluções adequadas.
- **Implementação** - É o período em que os serviços começam realmente a funcionar. A etapa começa com os esforços da empresa em desenvolver o serviço e estendem-se até à fase em que os consumidores o usam. Por exemplo, as máquinas *self-checkout* nos supermercados, que durante esta fase são instalados nas lojas e o seu uso é monitorizado com a ajuda de pessoas qualificadas para ajudar os clientes.
- **Identificação de riscos e oportunidades** - Quando esses serviços são implementados, a empresa deve dedicar-se à procura das melhores formas de oferta e de funcionamento. Quando o serviço ou produto já está à disposição do consumidor, o trabalho passa a ser avaliar riscos e oportunidades de melhoria. No exemplo das máquinas de *self-checkout*, as melhorias podem envolver a resolução de problemas mecânicos simples, como uma tela *touch screen* que não funciona bem. Oportunidades poderiam ser a criação de um sistema de *rewards* para quem utilizasse estas máquinas para fomentar o seu uso.

O Design de serviços permite que as empresas ofereçam uma experiência de destaque, algo que se tornou essencial e indispensável. Conforme Ferreira (2020), as expectativas dos consumidores relativamente às empresas aumentaram muito na era da transformação digital, o que exige mais foco na conquista e retenção desse público (Ferreira, 2020).

3.8. A TRIZ-Based Method for New Service Design

Segundo o artigo *A TRIZ-Based Method for New Service Design* (Chai et al., 2005), o método TRIZ é descrito como uma nova abordagem a ser aplicada ao Design de Serviços. É

⁷ *Chatbot* - *software* que conversa com uma pessoa, atendendo às suas necessidades de forma rápida e assertiva (Chatbot: tudo sobre o que é, como funciona e benefícios + cases, 2019).

também aqui introduzido o conceito de inércia psicológica do pensamento humano⁸, onde surgem fraquezas que condicionam o Desenvolvimento de Novos Serviços (NSD) inovadores.

Ideias para a construção de um novo serviço, podem surgir de várias maneiras: Ouvindo as necessidades e *feedback* dos consumidores ou copiando as ideias dos concorrentes. Caso estas duas formas não sejam aplicáveis naquele serviço em específico, existem alguns métodos tradicionais para gerar ideias, aqui incluídos o *Brainstorming*, a solicitação de ideias aos empregados e consumidores, a pesquisa e estudo do utilizador principal final e ainda o estudo e aprendizagem obtida através dos erros e sucessos dos concorrentes.

Contudo e de acordo com Chai et al. (2005), estes métodos dependem muito dos designers e dos consumidores, surgindo de novo a inércia psicológica que limita a geração de novas ideias criativas. Muitas empresas de serviços não fazem uso de técnicas formais de geração de ideias por acharem ser fácil criar novos serviços. No entanto, estudos recentes verificam que as empresas que usam procedimentos formais na geração de ideias têm mais sucesso a longo prazo, especialmente se as mantiverem ao longo do tempo para continuarem a gerar inovação (Chai et al., 2005, p. 3).

A TRIZ surge como uma solução que propõe um novo método para identificar, gerar e avaliar possíveis soluções para problemas. O resultado da aplicação deste método é uma série de possíveis soluções que podem ser exploradas com mais profundidade e posteriormente transformadas em conceitos para um novo serviço. Contrariamente a outros métodos tradicionais, a TRIZ é eficaz para resolver problemas mais complexos, sendo um método sistemático de resolução de problemas, é capaz de formular soluções eficazes para responder ao problema dos serviços (Chai et al., 2005, p. 13). Consequentemente, estas serão capazes de entregar serviços inovadores, e de diminuir o tempo de desenvolvimento do serviço até à entrega do mesmo ao consumidor

Apesar de este ser um método bastante complexo e um pouco desafiante de aplicar, as suas capacidades são imensas. Com esta metodologia é possível descobrir e resolver problemas que de outra forma não seria possível, quer seja pela pouca experiência ou pela inércia psicológica humana inerente ao ser humano. Embora não seja uma metodologia criada para a resolução de problemas de Design, pode ser aplicada para tal, melhorando os processos de comunicação e resolução de problemas dentro de uma organização e assim, criando projetos mais inovadores, aumentando a competitividade entre as empresas.

⁸ Inércia psicológica do pensamento humano – foco está apenas naquilo que é conhecido, descartando o que é desconhecido.

3.9. Síntese de Capítulo

Concluído este capítulo, entende-se a necessidade do envolvimento de todas as partes interessadas no processo de desenvolvimento e criação de um produto ou serviço (*Design Thinking*) e a importância da captação e constante avaliação do *feedback* obtido através dos consumidores finais para conseguir melhorar esses mesmos produtos (Design de Serviços).

A criação de canais de comunicação entre a organização e os consumidores é provavelmente um dos fatores de maior importância, visto que só assim é possível entender como é que uma empresa se pode destacar dos seus concorrentes no mercado em que atua. Para uma organização saber como é que pode desenvolver um serviço para integrar no seu produto e como é que ele deve ser, pode fazer uso de metodologias como a TRIZ. Com esta metodologia é possível, através do levantamento constante de perguntas e problemas, antecipar futuras dúvidas e problemas e desejos e necessidades dos seus clientes.

Uma vez estando o serviço em uso, é necessário assegurar o seu bom funcionamento (*use time*) e avaliar que melhorias é que podem ser feitas ou outros processos é que podem ser adicionados (*design time*) para criar a melhor experiência possível aos seus consumidores.

4. TENDÊNCIAS PARA O FUTURO

4.1. Nota Introdutória

Este capítulo apresenta as tendências para o futuro, os seus consumidores e os comportamentos a eles inerentes. Entender como gira o Mundo à nossa volta e como se comporta é um exercício bastante importante para as organizações que desejem anteciparem-se às tendências futuras. Assim, conseguem atualizar os seus serviços e produtos e melhor responder às necessidades e desejos dos seus clientes.

O estado de pandemia Mundial que vivemos, trouxe novos desafios tanto no quotidiano das pessoas, como para as empresas que se viram forçadas a adaptarem e a alterarem modelos de negócio para se manterem a funcionar e permanecerem relevantes.

Com estes desafios, desenvolveram-se novas prioridades e necessidades para o futuro. Aquilo que outrora se previu, foi alterado com a pandemia do COVID-19 e novas tendências e consumidores nasceram. Neste capítulo ficamos a conhecer um pouco mais sobre os futuros consumidores e os que os motiva e preocupa para o futuro.

4.2. As Tendências e o Consumidor do Futuro

O mundo está a mudar a um ritmo inédito e a pandemia do coronavírus foi um dos maiores propulsores a nível global da mudança. As indústrias estão a ter de se adaptar a uma nova realidade, que exige flexibilidade, resiliência e criatividade. Por isso e de acordo com Bell (2018), é necessário começar a antecipar novos produtos e experiências.

4.2.1. 2020 Marca o Início da Década Conectada

A tecnologia está, literalmente e figurativamente, entre nós. De acordo com o relatório anual da empresa WGSN⁹, uma sociedade conectada, vai estabelecer-se em 2022 e à medida que a nossa velocidade de conexão dispara, os índices de contágio emocional digital¹⁰ também. Na matéria anual da empresa WGSN, “*O consumidor do futuro*”, são analisados os novos desejos do público e o novo conceito de poder de compra. Para Bell (2018), entender os sentimentos dos consumidores e a forma como influenciam os hábitos de compra, pode fazer a diferença entre o crescimento ou o estagnar de uma empresa.

⁹ WGSN (Worth Global Style Network) - Empresa de previsão de tendências da organização Ascential. (Wikipedia, 2021b).

¹⁰ Contágio emocional digital - comportamento em que as pessoas imitam os sentimentos de quem está próximo (Bell, 2018).

4.2.2. Sentimentos do Consumidor

Quais são os desafios e as oportunidades e como é que as empresas podem criar novos produtos e serviços que atendam a essas necessidades? Analisar este novo cenário, ajuda a entender como é que os líderes empresariais procuram inovar para se manterem relevantes, mesmo que o mercado pareça cada vez mais volátil. De acordo com Bell (2018), é importante entender o perfil dos seus consumidores e os seus sentimentos; esses 4 sentimentos são:

4.2.2.1. Medo

Embora os medos sejam diferentes entre gerações, há questões comuns que impactam todas as faixas etárias. O medo causados pelas incertezas ambientais e financeiras são as mais importantes segundo Bell (2018):

- **Eco ansiedade** – Preocupação com as consequências do aquecimento global, o que faz com que os pais se preocupem com o Mundo que os filhos vão herdar. Por outro lado, os jovens estão a transformar o medo em ação (manifestação pelo clima em 2019).
- **Incerteza económica** - A volatilidade financeira afeta o mundo desde 2008, durante a crise económica global. Essa incerteza é abastecida pelos altos índices de insegurança económica e de desemprego, impulsionados pela pandemia.
- **Contágio emocional dominado pelo medo** - Desde 2008, as redes sociais, os serviços de *streaming*¹¹ e os dispositivos conectados cresceram exponencialmente. O contágio emocional tornou-se mais evidente com a pandemia, alimentado pela incerteza ao sermos bombardeados com notícias de mortes, de contágios, desemprego e de recessão.

4.2.2.2. Dessincronização Social

Em tempos de incerteza, as pessoas anseiam por estabilidade e rotina. Os mesmos avanços tecnológicos que garantem à sociedade níveis recorde de comodidade e produtividade, estão também a criar uma sociedade dessincronizada¹². (Bell, 2018, p. 12). As pessoas ainda têm uma carga horária de trabalho igual, mas a rotina das 9 às 18 horas, de segunda a sexta, caiu em desuso.

¹¹ *Streaming* – tecnologia que permite a receção de dados (áudio e vídeo principalmente) em fluxo contínuo à medida que são enviados, por exemplo a *Netflix* ou o *Spotify* (streaming, n.d.).

¹² Dessincronização social - as pessoas continuam a fazer as mesmas coisas, mas não à mesma hora que as outras (Bell, 2018).

4.2.2.3. Resiliência Equitativa

No clima atual de incerteza, não surpreende que a resiliência esteja a transformar-se numa prioridade emocional. No entanto, há uma preocupação crescente de que a resiliência individual esteja a tornar-se numa obsessão por perseverar. Esta caça pela resiliência está a criar uma positividade tóxica¹³.

“O paradoxo da resiliência é que reside na capacidade da pessoa de manter emoções e pensamentos positivos em momentos de stress.” (Bell, 2018, p. 14).

Em 2022, os consumidores vão procurar a aceitação emocional, abrindo espaço para sentimentos autênticos. A pandemia deu às pessoas tempo para refletirem e, apesar do medo ser o sentimento predominante, todos imaginam um futuro mais positivo (Bell, 2018, p. 14).

4.2.2.4. Otimismo Radical

O coronavírus lançou uma espiral de ansiedade, mas na verdade, o que perdemos, foi a capacidade de separar o que é real do que é falso. A sociedade está mais polarizada nas opiniões, as redes sociais e comunicação social acabam por alimentar esta crise de desinformação. 2022 vai trazer uma sensação de alegria e prazer; apesar da volatilidade social, política e económica na atualidade, as coisas tendem a melhorar e progressos estão a ser feitos (Bell, 2018, p. 16).

“Além de rebelde, em tempos de incerteza, o otimismo é uma opção corajosa.” - (Bell, 2018, p. 16).

4.2.3. 2022 - O Consumidor do Futuro

4.2.3.1. Estabilizadores

A sensação das pessoas sentirem que precisam de estar sempre conectadas tem gerado índices altíssimos de ansiedade, depressão e exaustão. A otimização é uma reação cada vez mais comum à sensação de exaustão. No entanto, uma grande parte da sociedade sofre da “síndrome do bem-estar” – um foco pouco saudável no aperfeiçoamento que causa o efeito oposto: diminui a autoestima e amplia o sentimento de inadequação.

¹³ Positividade tóxica - conceito que prega por manter-se positivo e tão somente positivo, rejeitando tudo o que desperta negatividade (Bell, 2018).

Em 2022, os consumidores vão estar mais abertos à “aceitação radical” – desejo de experimentar a vida como ela é. De acordo com Bell (2018), este é um paradoxo entre procurar o aperfeiçoamento e a aceitação; em vez de tentar otimizar todos os aspetos da vida, é melhor identificar o que é realmente preciso, e dedicar o tempo e esforços ao que é prioritário. Os estabilizadores, compostos de *Millennials*¹⁴ e de Geração X¹⁵, priorizam a estabilidade em todos os aspetos da vida e, apesar de sobrecarregados, querem a tranquilidade de não ter opções em excesso; desejam produtos que os façam sentir bem (Bell, 2018, p. 19).

4.2.3.2. Comunitários

Os comunitários, compostos de *Millennials* e da Geração X, procuram enraizar-se nas suas comunidades, mas não nas suas carreiras (Bell, 2018, p. 28). O termo “trabalhismo”¹⁶ foi falado no Mundo todo em 2019; as pessoas gabavam-se do número de reuniões, das horas trabalhadas, noites de sono perdidas e de chávenas de café que bebiam. Mas para Bell (2018), isso não é sinónimo de produtividade, mas de pessoas *stressadas*, cansadas e ressentidas

Em 2018, uma pesquisa do Instituto Gallup, apontou que dois em cada três trabalhadores sofrem de *burnout*¹⁷ e então faltam 37% mais ao trabalho, produzem 18% menos e rendem 15% menos às empresas. Mas já há empresas a definir políticas sólidas para evitar o *burnout*. Os líderes com um perfil comunitário não só estão a implementar esses limites, como estão a incorporá-los nos indicadores de desempenho das empresas - KPI's¹⁸ (Bell, 2018, p. 29).

“Uma pesquisa da Henley Business School, do Reino Unido, apontou que as empresas que adotaram uma semana de quatro dias perceberam que 78% das equipas estava mais satisfeita, 70% menos stressada e 62% passou a faltar menos devido a motivos de saúde.” (Bell, 2018, p. 29).

¹⁴ Millennials ou Geração Y, refere-se aos nascidos após o início da década de 1980 até ao final do século (millennials, n.d.).

¹⁵ Geração X refere-se aos indivíduos nascidos entre a década de 1960 e a década de 1980 (geração x, n.d.).

¹⁶ Trabalhismo - crença de que o trabalho não é só essencial à economia, mas também a peça central na identidade de cada um (Bell, 2018).

¹⁷ *Burnout*, é uma situação caracterizada por exaustão física, emocional ou mental que surge devido ao acúmulo de stress no trabalho ocorrendo em profissionais que têm que lidar com pressão e responsabilidade constante (Ramirez, 2021).

¹⁸ KPI's – *Key Performance Indicators* - Ferramenta de gestão que ajuda a medir se uma ação ou um conjunto de iniciativas está a atender aos objetivos propostos pela organização (Gabriel, 2018).

4.2.3.3. Novos Otimistas

Este grupo, composto por diversas faixas etárias, desde a Geração Z¹⁹ aos *Baby Boomers*²⁰, no que se trata a consumo, os novos otimistas querem partilhar e celebrar com os seus pares; a inclusão e a conexão estão no topo da lista de prioridades e têm um apetite voraz pela felicidade (Bell, 2018, p. 38). Mas não são apenas os jovens que estão determinados a ir à procura da felicidade, o conceito de envelhecimento está a mudar.

Os novos otimistas querem igualdade etária – ser mais velho não significa parar de viver – como tal, estão a redefinir os conceitos sobre quem consideram modelos de vida, desafiando o culto à juventude (Bell, 2018, p. 39).

Bell (2018), verificou que as gerações mais jovens estão a viver em primeira mão os impactos negativos dos estereótipos estéticos e, por isso, exigem que todos sejam representados. Numa cultura obcecada pela juventude, as marcas precisam de mudar a abordagem que fazem relativamente ao envelhecimento, celebrando todas as faixas etárias.

4.3. Síntese de Capítulo

Compreendendo os consumidores do futuro, os seus comportamentos, desejos e necessidades é possível definir as tendências para o futuro. Confiar a informação verdadeira aos consumidores de conteúdo, aceitar o próximo, desenvolver e fomentar oportunidades iguais independentemente da idade, género, orientação sexual e religiosa, raça e etnia, serão alguns dos pontos fulcrais no desenvolvimento de produtos e serviços no futuro. Criar melhores condições de trabalho que proporcionem uma relação vida profissional – vida pessoal saudável também é um dos maiores desejos e necessidades para o futuro.

¹⁹ A Geração Z, define-se como a geração de pessoas nascidas, entre o final dos anos 1990 e o do ano 2010 (geração z, n.d.).

²⁰ Um *Baby Boomer* é uma pessoa nascida entre 1946 e o final da década de 1960. Após a Segunda Guerra Mundial, houve um súbito aumento de natalidade, que ficou conhecido como o *baby boom* (baby boomer, n.d.).

IV. METODOLOGIA

1. METODOLOGIA

1.1. Nota Introdutória

Para a presente investigação, foi realizado um estudo empírico exploratório e confirmatório por métodos qualitativos e quantitativos, fazendo uso de uma amostra de conveniência. Numa primeira fase, a exploratória, foram feitas entrevistas qualitativas livres em semi-profundidade, seguindo a metodologia de *Laddering*²¹, respondendo às questões “o que sabes?” (atributos técnicos), “o que pensas?” (benefícios funcionais) e “o que sentes?” (benefícios emocionais).

Para uma segunda fase confirmatória, foi realizado um inquérito quantitativo online com um questionário estruturado. O questionário online foi realizado através da plataforma *Google Forms* e as questões colocadas num segundo momento (sendo que no primeiro momento foram questões de caracterização pessoal), foram divididas seguindo os 3 pilares da sequência das Matrioskas – Processos, Tecnologia e *People & Skills*. Num terceiro momento foram colocadas 3 questões relativas à satisfação dessas pessoas com o seu trabalho, se sentem que são aí valorizados e se o recomendariam a amigos e familiares.

1.2. Amostra

Para a amostra de ambas as fases, foram seleccionadas pessoas que, de alguma forma, estivessem empregadas em empresas em Portugal, com idade superior a 18 anos e sem limite de idade, independentemente do sector, tipo de contrato, tipo de vendas e tamanho da organização. Na primeira fase exploratória (qualitativa) foram realizadas entrevistas a 10 pessoas e na segunda fase confirmatória (quantitativa), foram recolhidas 95 respostas através do questionário. Este é um estudo empírico realizado através de uma amostra de conveniência seguindo o processo de Naresh Malhotra de 5 respostas para cada questão colocada. Para concluir este estudo, eram necessárias 90 respostas no mínimo.

1.3. Entrevistas

Seguidamente é apresentado um quadro que ilustra o guião utilizado para orientar as entrevistas realizadas em semi-profundidade, de forma a conseguir obter as informações

²¹ A técnica de pesquisa *Laddering* consiste na realização de uma investigação para compreender as motivações dos consumidores que fornece como principal resultado o Mapa de Valor Hierárquico (Da razão à emoção: entenda como o *Laddering* e o Mapa Hierárquico de Valor ajudam a compreender seus clientes, 2019).

necessárias e pretendidas sem que as entrevistas tomassem um rumo desadequado. As entrevistas dividiram-se em um *focus group* com 5 participantes e em 5 entrevistas individuais com entrevistados de idades compreendidas entre os 23 e os 58 anos – 10 pessoas no total. Assim foi possível orientar as entrevistas, sem limitar as respostas dos entrevistados e sem perder o fator surpresa que poderia oferecer alguns *insights* inesperados:

Quadro 7 – Guião das entrevistas qualitativas seguindo a metodologia de *Laddering*.

O que sabes?	O que pensas?	O que sentes?
valores e objetivos da empresa	Reconhecimento	Motivação intrínseca e extrínseca
público-alvo	Tomar iniciativa	Confiança nos líderes
destaque perante a concorrência	Comunicação com colegas (abertura)	Partilha de informação para melhorar
O teu papel	Jornada do produto ou serviço	Indispensável ou substituível
Inovação dos produtos e serviços (competitivos)	Impacto na sociedade	Reconhecimento aos olhos do público-alvo?
Investimentos para o desenvolvimento	Iniciativas adotadas para a melhoria	
Acompanhamento do mercado e desenvolvimento de tecnologias	Como melhorar o local de trabalho?	
Ambição do futuro da empresa?		

Fonte: Elaboração Própria, 2021

1.3.1. Análise De Resultados

De acordo com o *feedback* obtido após a conversa com os entrevistados, foi elaborado um Mapa de Valor Hierárquico²². Este mapa aponta os principais pontos identificados em comum entre todos os entrevistados, quer do *focus group*, quer das entrevistas individuais.

As entrevistas foram divididas em 4 momentos, o primeiro sendo os atributos técnicos “o que sabes?”, o segundo os benefícios funcionais “o que pensas?”, o terceiro os benefícios emocionais “o que sentes?” e o quarto momento um espaço aberto para considerações finais e outros comentários e sugestões.

Muitos outros *insights* foram apontados, no entanto neste mapa só se identificam os comuns, visto que a amostra era muito diversificada – quer seja em diferentes cargos e posições dentro das empresas, diferentes idades e tipos de trabalho – houve muitos pontos que não são comparáveis entre eles, visto que dependiam da experiência individual de cada um.

²² O Mapa de Valor Hierárquico (MVH) é uma representação gráfica, que ilustra os principais encadeamentos entre os atributos dos produtos, os benefícios esperados e os valores pessoais que motivam os clientes de uma empresa a optar pelos seus produtos (Da razão à emoção: entenda como o Laddering e o Mapa Hierárquico de Valor ajudam a compreender seus clientes, 2019).

Através deste mapa, apresentado seguidamente, foi possível identificar e sumarizar pontos que diferentes pessoas em diferentes empresas têm em comum e relacioná-los uns com os outros de acordo com o *feedback* obtido nas entrevistas:

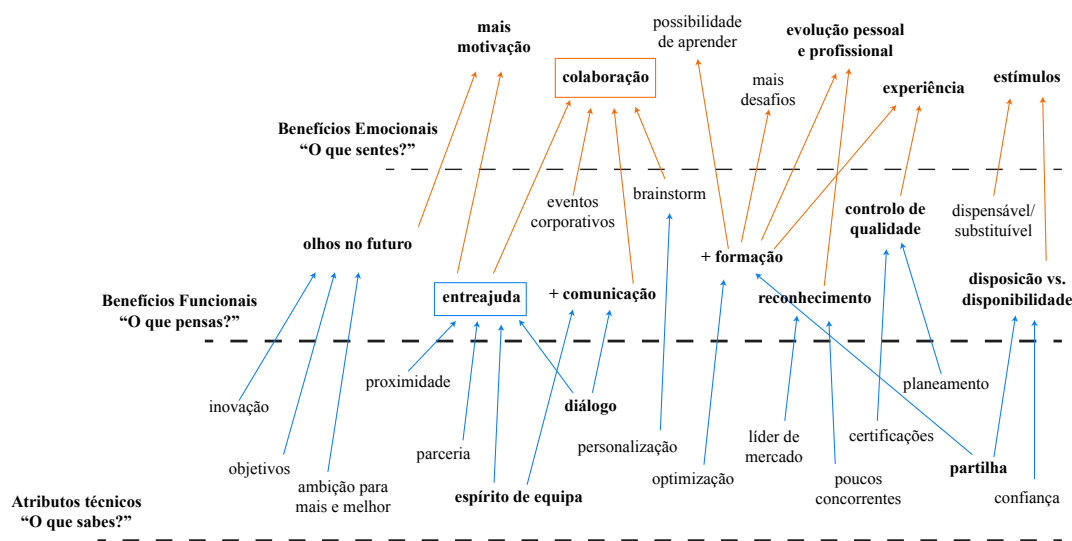


Figura 11 – Mapa de Valor Hierárquico das entrevistas em metodologia *Laddering*

Fonte: Elaboração Própria, 2021

Logo na primeira fase das entrevistas (após as questões de caracterização), nos atributos técnicos, alguns dos insights e ideias partilhadas foram que, de forma generalizada entre os entrevistados, há uma falta de **espírito de equipa**, de **diálogo** e de **partilha** de conhecimentos.

Estes 3 fatores, influenciam a segunda fase de benefícios emocionais sendo que a falta de diálogo e de espírito de equipa, prejudicam o processo de **entreaajuda** e de **comunicação entre os colegas**. A falta de partilha de conhecimentos prejudica no processo de dar **formação** a outros funcionários e colaboradores, sendo que também se coloca a dualidade de **disposição vs. disponibilidade**. Esta dualidade significa que, por vezes, os colaboradores estão com muitas tarefas em mãos para terem tempo e disposição para dar formação e apoio a novos colegas.

Na terceira fase de benefícios emocionais, e de acordo com os *insights* obtidos na fase anterior, vemos que a falta de entreaajuda e de comunicação entre colegas, contribui para um ambiente **pouco colaborativo** e pouco recetivo à experimentação e cocriação. Os *insights* que daqui se retiram é que uma empresa que fomenta a **entreaajuda** e a **comunicação** entre todos os departamentos e funcionários, é uma empresa mais **colaborativa** e em que todos se sentem mais motivados por não terem receio de partilhar ideias, desafios e dificuldades. Também é possível identificar que as empresas que apostam na **formação** dos seus colaboradores e que mostram **disposição e disponibilidade** para tal, **estimulam** os seus funcionários, oferecendo-lhes mais **experiências**. Assim, **crecem** tanto **profissionalmente como pessoalmente**.

1.4. Inquérito

Tal como apontado anteriormente, o inquérito realizado através do questionário online foi construído através da plataforma *Google Forms* e foram colocadas um total de 25 questões. O inquérito, foi submetido a um pré-teste para verificar a sua consistência interna, Alfa de Cronbach²³, quando foram obtidas 36 respostas ao mesmo ($\alpha = 0,935$ – consistência muito boa).

Este inquérito surgiu da necessidade de confirmação dos *insights* obtidos na fase exploratória das entrevistas. Como tal, as questões aqui colocadas foram não só baseadas nesses mesmos *insights*, de forma a obter uma confirmação dos mesmos através de uma amostra maior, como foi elaborado através dos três pilares da sequência das Matrioskas, como uma forma de entender como é que decorrem os processos dentro das organizações de forma empírica.

O primeiro grupo de questões, com um total de 6, foram de caracterização da pessoa a responder ao questionário. O segundo grupo tinha 15 questões subdivididas em 3 secções (5 questões para cada secção). Cada uma destas secções correspondia aos 3 pilares da sequência das Matrioskas: 1º - Processos; 2º - Tecnologias; 3º - *People & Skills*. O terceiro grupo de questões, com 3 questões relativas à satisfação, valorização e recomendação que os respondentes davam aos seus empregos. Finalmente, o quarto grupo era um espaço em branco, facultativo, caso os respondentes desejassem deixar algum comentário ou sugestão extra.

1.4.1. Análise de Resultados

Este questionário foi submetido online e ficou disponível para resposta no dia 12 de Julho de 2021, tendo a última resposta sido no dia 17 do mesmo mês. Com um total de 95 respostas válidas²⁴, a maioria dos participantes foi do sexo feminino (59 respostas - 62,1%) e com maior incidência no público com idade não superior a 25 anos (51 respostas - 53,7%).

Na questão relativa à situação profissional em que se encontrava, 64 das respostas (67,4%) foram para os que trabalham nas empresas como efetivos e a grande maioria das respostas (84 respostas – 88,4%), disse trabalhar no sector terciário ou de serviços (não produz bens, mas presta serviços de saúde, educação, transportes, turismo e outros) (Infopédia, 2016).

Ainda no primeiro grupo de perguntas, 42,1% das respostas (40) disseram que trabalham em grandes empresas (mais de 250 efetivos), seguidos dos que trabalham em microempresas (menos de 10 efetivos), que foram 25 respostas (26,3%). Em pequenas (entre 10 e 50 efetivos)

²³ Alfa de Cronbach - permite determinar o limite inferior da consistência interna de um grupo de variáveis. Este limite corresponderá à correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas.

²⁴ Para informações relativas a outras variáveis do questionário, consultar o capítulo 11 de Anexos no final deste documento.

e médias empresas (entre 50 e 250 efetivos) houve um total de 27 respostas (16 e 11 pessoas respetivamente). Na última questão, 60% das respostas (57) afirmaram que a empresa onde trabalham faz vendas tanto a clientes individuais (B2C)²⁵ como a empresas (B2B)²⁶.

A tabela de correlações, elaborada através do programa *IBM SPSS Statistics* (versão 27), incluindo todas as respostas obtidas no inquérito realizado através de um questionário online, pode ser encontrada no capítulo 11 dos Anexos. Nessa tabela de correlações, estão apresentadas todas as 18 variáveis do questionário (as questões de caracterização não entram para esta análise) e todas as correlações entre elas. Feito este levantamento foi essencial verificar a validade e confiabilidade dos dados.

Quadro 8 – Tabela de confiabilidade

Estatísticas de Confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N Itens
0,933	0,933	18

Fonte: *IBM SPSS Statistics* - Elaboração Própria, 2021

De acordo com o teste de consistência interna, Alfa de Cronbach, os valores apresentados acima significam que estão muito positivos, sendo o valor $\alpha = 0,933$ (valor relativo ao total de respostas obtidas através do questionário – $N = 95$). Para calcular o valor do Alfa de Cronbach para a análise da consistência interna dos fatores é necessário que as variáveis estejam categorizadas da mesma forma, o que em alguns casos corresponderá à aplicação da mesma Escala de Likert²⁷, por isso devem excluir-se as variáveis de justificação. O valor do alfa deve ser positivo, variando entre 0 e 1, tendo as seguintes leituras (An, 2013):

- **Superior a 0,9 – consistência muito boa**
- Entre 0,8 e 0,9 – boa
- Entre 0,7 e 0,8 – razoável
- Entre 0,6 e 0,7 – fraca
- Inferior a 0,6 – inadmissível

²⁵ B2B – Negócios *business-to-business*

²⁶ B2C – Negócios *business-to-customer*

²⁷ Escala de Likert – das metodologias mais populares e mais indicadas para realizar pesquisas de opinião e de satisfação. As questões construídas a partir da escala Likert oferecem como opção de resposta uma escala de pontos com descrições verbais que contemplam extremos – como “concordo totalmente” e “discordo totalmente” (Frankenthal, 2021).

Numa próxima análise, todas as questões foram comparadas entre elas, sendo que foram encontradas 4 grandes correlações em 8 questões. Nestas 4 correlações identificadas, encontramos uma para cada um dos pilares da sequência MATSKI respectivamente, e a última para o capítulo de satisfação e recomendação. Os histogramas destas questões, encontram-se com os diferentes níveis de descrição atribuídos seguindo a Escala de Likert sendo que o 1 quer dizer “discordo totalmente” e que o 5 é “concordo totalmente”. Os dados retirados e os respectivos histogramas são apresentados seguidamente:

1	.660**	.389**	.685**
	0,000	0,000	0,000
95	95	95	95
.660**	1	.527**	.552**
0,000		0,000	0,000
95	95	95	95
.389**	.527**	1	.426**
0,000	0,000		0,000
95	95	95	95
.685**	.552**	.426**	1
0,000	0,000	0,000	
95	95	95	95

Figura 12 - Rosa - Correlação direta entre as questões 1 e 4 e vice-versa – 1º pilar de Processos

Fonte: IBM SPSS Statistics - Elaboração Própria, 2021

Entre a questão 1 “Na organização em que desempenho funções, há partilha de conhecimentos e informações para a melhoria do trabalho” e a questão 4 “A minha empresa, está sempre a par das novas tendências do mercado de forma a se conseguir destacar dos seus concorrentes” há uma correlação de 0,685. Aqui entende-se que a partilha de conhecimentos internamente está diretamente relacionada com o acompanhamento das novas tendências do mercado. Ao não haver partilha de conhecimentos e *know-how* obtido com os funcionários de uma empresa, o acompanhamento de novas tendências e, conseqüentemente, a criação de novos produtos e serviços que atendam às necessidades do mercado, pode ficar comprometido.

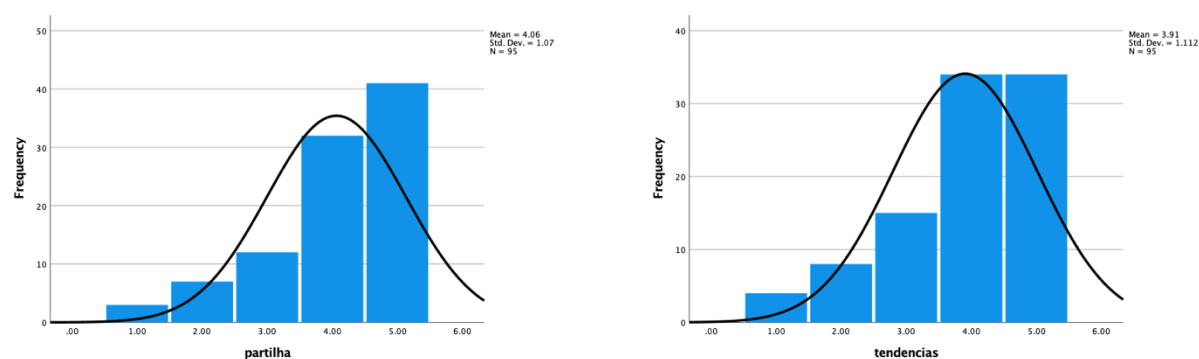


Figura 13 - Histogramas das questões 1 e 4

Fonte: IBM SPSS Statistics - Elaboração Própria, 2021

No histograma relativo à 1ª questão, 41 pessoas (43,2%) escolheram o nível 5 (concordo totalmente), ou seja, afirmam haver partilha de conhecimentos para a melhoria (média = 4,06 e desvio padrão = 1,07). Na 4ª questão relativa ao acompanhamento de tendências, as respostas dividiram-se igualmente entre o nível 4 e 5 (concordo e concordo totalmente) cada uma com 34 respostas, ou seja, 35,8% das respostas. Com média igual a 3,91 e desvio padrão = 1,112, é nesta questão que se identifica a maior variação de respostas entre as diferentes hipóteses.

1	.571**	.710**
	0,000	0,000
95	95	95
.571**	1	.665**
0,000		0,000
95	95	95
.710**	.665**	1
0,000	0,000	
95	95	95

Figura 14 - Azul - Correlação direta entre as questões 8 e 10 e vice-versa – 2º pilar de Tecnologias

Fonte: IBM SPSS Statistics - Elaboração Própria, 2021

Entre a questão 8 “Na minha empresa medimos constantemente a qualidade dos nossos serviços e dos produtos que comercializamos” e a questão 10 “Na minha empresa, medimos constantemente a satisfação do cliente e a sua recomendação a outras pessoas” existe uma correlação entre elas de 0,710. A criação de métricas e processos de medição dos níveis de satisfação e de recomendação dos clientes é crucial para avaliar o sucesso e qualidade dos produtos e serviços da empresa. Desta forma, é possível perceber atempadamente eventuais erros e falhas, corrigi-los e entregar o melhor produto possível ao consumidor.

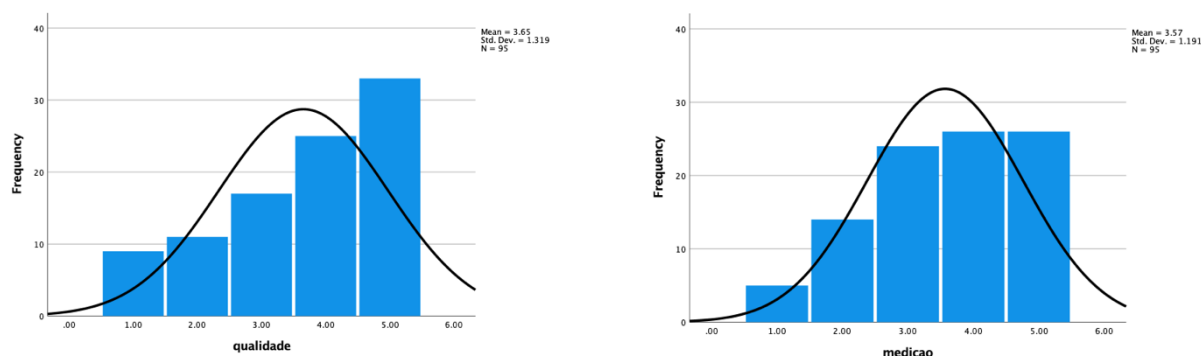


Figura 15 - Histogramas das questões 8 e 10

Fonte: IBM SPSS Statistics - Elaboração Própria, 2021

No gráfico relativo ao controlo de qualidade dos produtos e serviços feito nas organizações, 33 das respostas (34,7%) foram para o nível 5. Com a média de respostas igual a

3,65 e o desvio padrão de 1,319, é nesta questão que se identifica uma maior variação de respostas. Na pergunta 10, as respostas foram iguais entre os níveis 4 e 5 (26 respostas, com percentagens de 27,4% cada uma), sugerindo que as organizações fazem essas medições de níveis de satisfação e recomendação dos clientes (média = 3,57 e desvio padrão de 1,191).

1	.648**
	0,000
95	95
.648**	1
0,000	
95	95

Figura 16 - Verde - Correlação direta entre as questões 13 e 14 e vice-versa – 3º pilar de *People & Skills*.

Fonte: IBM SPSS Statistics - Elaboração Própria, 2021

Nas questões 13 – “A empresa onde trabalho, investe constantemente na formação dos seus funcionários” – e 14 – “A minha empresa promove a partilha de informações e o contacto entre todos os funcionários e dirigentes” – verificamos uma relação direta entre o investimento que uma organização faz na formação dos seus funcionários e a partilha de informações, conhecimentos e contacto interno geral (0,648). Numa organização que fomenta e encoraja um ambiente de partilha de conhecimentos, colaborativo e co criativo, automaticamente está a investir na formação dos seus funcionários que se vão sentir mais motivados em aprender diretamente com os colegas e fazer mais e melhor.

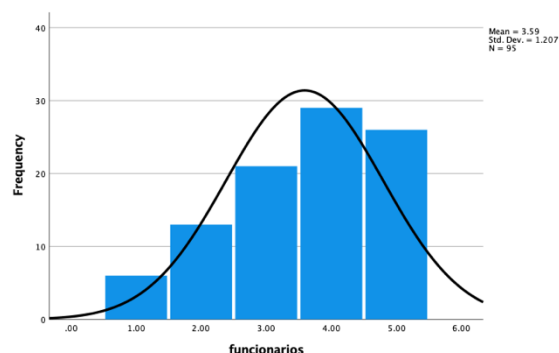
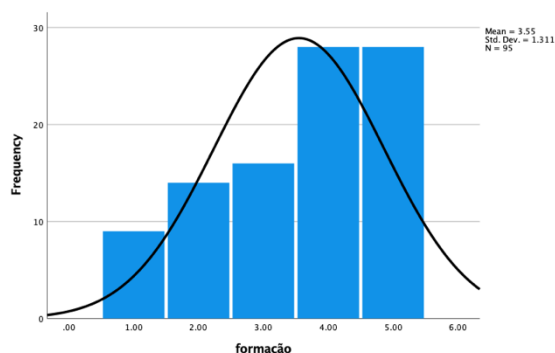


Figura 17 - Histogramas das questões 13 e 14.

Fonte: IBM SPSS Statistics - Elaboração Própria, 2021

Para a 13ª questão, as pessoas dividiram-se nas suas respostas igualmente entre os níveis 4 e 5, cada um com 28 respostas (29,5%), afirmando que as empresas em que estão empregados investem na formação dos funcionários. Com média igual a 3,55 e desvio padrão

de 1,311, encontra-se aqui a maior variação de respostas dentro desta correlação. Na questão 14, 30,5% (29 pessoas) responderam com o nível 4, ou seja, afirmam haver partilha de informação e conhecimentos entre colegas e contacto interno, mas que ainda há espaço para crescer e melhorar essa vertente (média = 3,59 e desvio padrão = 1,207).

1	.608**	.752**
	0,000	0,000
95	95	95
.608**	1	.666**
0,000		0,000
95	95	95
.752**	.666**	1
0,000	0,000	
95	95	95

Figura 18 - Amarelo - Correlação direta entre as questões 16 e 18 e vice-versa.

Fonte: IBM SPSS Statistics - Elaboração Própria, 2021

Há também uma correlação direta entre a questão 16 “Como avalia a sua satisfação com o trabalho” e a questão 18 “Recomendaria os seus amigos e familiares a trabalhar nesta empresa” de 0,752. Esta correlação parece um pouco mais óbvia, pois se uma pessoa se encontrar na situação em que não gosta do seu trabalho diário, ou não gosta de um certo produto ou serviço de uma certa empresa, não o vai recomendar a amigos e familiares.

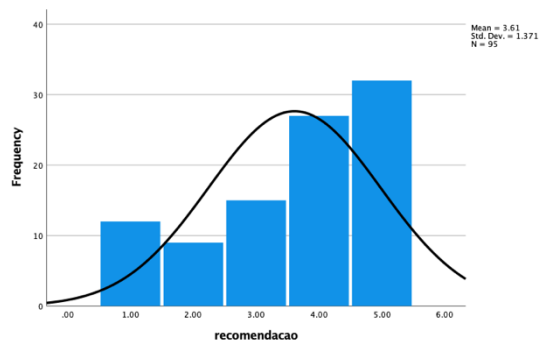
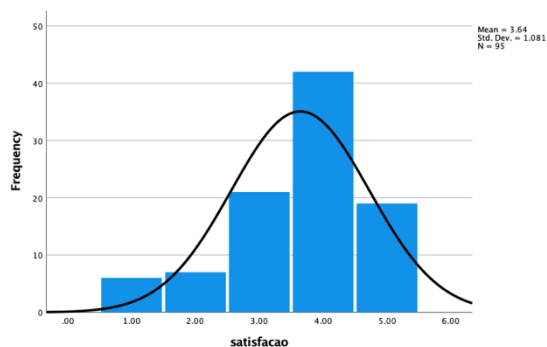


Figura 19 - Histogramas das questões 16 e 18

Fonte: IBM SPSS Statistics - Elaboração Própria, 2021

Por fim, o histograma da 16ª questão, que diz respeito à satisfação dos respondentes com os seus trabalhos, 42 pessoas (44,2%) optaram pelo nível 4 das respostas de “muito satisfeito” com os seus empregos (média = 3,64 e desvio padrão de 1,081). Relativamente à pergunta 18 que questionava os respondentes se recomendariam amigos e familiares a trabalharem nas suas empresas, 33,7% (32 pessoas) responderam com o nível 5 de

“recomendaria bastante”. Com a média de respostas igual a 3,61 e desvio padrão de 1,371 é nesta última pergunta do questionário que se identifica a maior variação de respostas.

Seguidamente é apresentada uma tabela com as médias de cada uma das questões apontadas anteriormente e o respetivo desvio padrão:

Quadro 9 – Tabela de médias e desvio padrão das respostas ao questionário online.

Questões	Média	Desvio Padrão
1 - Na organização em que desempenho funções, há partilha de conhecimentos e informações para a melhoria do trabalho	4,06	1,07
4 - A minha empresa, está sempre a par das novas tendências do mercado de forma a se conseguir destacar dos seus concorrentes.	3,91	1,112
8 - Na minha empresa medimos constantemente a qualidade dos nossos serviços e dos produtos que comercializamos.	3,65	1,319
10 – Na minha empresa, medimos constantemente a satisfação do cliente e a sua recomendação a outras pessoas	3,57	1,191
13 – A empresa onde trabalho, investe constantemente na formação dos seus funcionários	3,55	1,311
14 – A minha empresa promove a partilha de informações e o contacto entre todos os funcionários e dirigentes.	3,59	1,207
16 - Como avalia a sua satisfação com o trabalho.	3,64	1,081
18 – Recomendaria os seus amigos e familiares a trabalhar nesta empresa	3,61	1,371

Fonte: Elaboração Própria, 2021

1.5. Síntese de Capítulo

Este capítulo analisa de forma aprofundada as respostas obtidas através do questionário *online* e das entrevistas em semi-profundidade. Nas entrevistas e após uma revisão dos *feedbacks* obtidos, foi possível identificar questões comuns entre os diferentes entrevistados como por exemplo o facto de por vezes os funcionários não se entenderem com colegas em cargos de chefia e que se sentem substituíveis ou dispensáveis nos seus trabalhos diários.

A falta de interesse para o bem comum, onde mencionam a relação de disposição e disponibilidade ou a falta de incentivos à formação, partilha de conhecimentos e experiência entre os envolvidos. A maioria mencionou estar disposta a ceder o seu tempo para aprender e ensinar outros colegas e que gostariam por vezes que lhes confiassem tarefas mais desafiantes e que estimulassem o envolvimento coletivo quer com colegas, quer com elementos externos.

Também foi mencionada a necessidade de criação de infraestruturas e espaços de relaxamento para usufruir nas pausas de almoço por exemplo. Que por vezes tinham de almoçar

em frente ao computador por esta hora não ser respeitada pelos colegas e chefes. Outro aspeto apontado foi o facto de muitas empresas preferirem contratar profissionais com bastante experiência, não dando oportunidades aos mais jovens, não fazendo captação de talentos que poderão no futuro tornar-se um *asset* para a empresa.

Por fim, os entrevistados mencionaram que nas organizações em que trabalham, há espaço para crescer profissionalmente, mas que, no entanto, não conseguem afirmar com certeza se lá ficariam por mais tempo e se não tentavam procurar outras ofertas que os satisfizessem mais. A questão do teletrabalho também foi um ponto relevante que, apesar de gerar discordância entre algumas partes, é visto como uma possibilidade, pois liberta horas que no passado eram perdidas em comutação do trabalho para casa e vice-versa. Havendo a possibilidade do teletrabalho, ganham tempo para realizar outras atividades de lazer.

Através dos questionários *online*, conseguimos verificar alguns destes pontos com um público mais abrangente, apesar de não fornecerem *insights* tão aprofundados e pessoais. Na primeira correlação identificada verificamos que a comunicação e partilha de conhecimentos entre colegas é crucial para entender futuras tendências e para uma organização se destacar dentro do sector, procurando melhorar sempre. A idade e experiência dos colaboradores não deverá ser um fator de decisão ou de exclusão de eventuais ideias.

Na segunda correlação identificada, vemos a importância de criar sistemas de comunicação com os clientes e utilizadores finais dos produtos ou serviços da organização. Só assim é possível entender o nível de satisfação ou de insatisfação dos mesmos e melhorar os produtos, serviços e processos da organização. Também se podem retirar bons exemplos do que fazer ou não, através de empresas dentro do mesmo segmento.

Identificando a terceira correlação, a necessidade de investimento na formação e a comunicação entre colegas e cargos de chefia, é a mais distinta entre os dois formatos. Nas entrevistas, estes aspetos foram apontados como algo passível de ser melhorado, algo em que as empresas deveriam investir mais. No entanto, no questionário, os respondentes afirmaram, na sua maioria, que estes eram aspetos em que as organizações trabalhavam e investiam.

Esta discrepância tanto se pode dever aos modelos de resposta em si, sendo que um dá mais liberdade de resposta do que outro, ou então porque os próprios respondentes não sabiam ao certo como responder, ou nem nunca tinham pensado no caso. Ou ainda porque também encontraram eles próprios discrepâncias, acabando por responder de forma mais abrangente.

V. DISCUSSÃO

1. DISCUSSÃO

1.1. Nota Introdutória

Após a análise das respostas obtidas através dos questionários online e das entrevistas em semi-profundidade, foi elaborado um pequeno estudo sobre teorias de gestão existentes na atualidade. Este estudo teve como propósito compreender como é que em diferentes situações e perante diferentes problemáticas, os gestores de organizações poderiam abordá-las de forma rápida de maneira a resolvê-las. Neste capítulo apenas é apresentada uma teoria ou modelo por cada temática ou problemática. Aborda temas desde a gestão de pessoas, equipas e como é que se podem motivar as mesmas, até à gestão da mudança e da qualidade

1.1.1. Gerir Pessoas – Drucker Sobre as Funções de Gestão

Peter Drucker ajudou a estabelecer a disciplina da gestão e antecipou numerosas tendências muitos anos antes de qualquer pessoa. Foi ele que sugeriu que o objetivo de cada organização era o de criar e manter clientes e não o de maximizar o lucro. Só fidelizando clientes é que uma organização gera lucro, pois são eles que o criam. Drucker argumentou ainda que os gestores são os responsáveis por (citado por McGrath & Bates, 2014, p. 32):

- **Definir** os objetivos da equipa e organização;
- **Fornecer** e organizar os recursos necessários para atingir os objetivos;
- **Motivar** as equipas para alcançarem os objetivos;
- **Monitorizar** o desempenho das equipas face aos objetivos delineados;
- **Melhorar** o desempenho, desenvolvendo as suas capacidades e as da sua equipa.

1.1.2. Liderar Pessoas – Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard

Segundo Hersey e Blanchard (citado por McGrath & Bates, 2014, p. 60), a teoria da liderança situacional sugere que para um gestor se transformar num líder, deve apresentar uma atitude que combine a capacidade de orientação e de suporte às suas equipas. Orientação é ser capaz de dar instruções detalhadas sobre como realizar uma tarefa. Dar suporte é a capacidade de proporcionar o incentivo ou apoio necessários para que eles se sintam capazes de realizar as tarefas e trabalhos a que foram propostos e dizer que acredita neles.

Os seguidores deste modelo, não progridem de forma linear no mesmo; à medida que uma tarefa é delegada, a função do líder é identificar que tipo de suporte é necessário oferecer para que a equipa conclua com êxito essa tarefa (citado por McGrath & Bates, 2014, p. 61). Algumas das abordagens a adotar são:

- **Coaching** – proporcionar altos níveis tanto de orientação como de suporte;
- **Dirigir** – proporcionar níveis elevados de orientação, mas reduzidos níveis de suporte;
- **Apoiar** – proporcionar elevados níveis de suporte, mas reduzidos de orientação;
- **Delegar** – proporcionar baixos níveis tanto de orientação como de suporte.

1.1.3. Motivar Pessoas – Teoria da Análise Transacional, de Berne

Esta teoria de Berne, descreve o estado de espírito em que uma pessoa se encontra quando recebe ou transmite uma mensagem. A forma como os gestores comunicam com os colaboradores tem um grande efeito na forma como estes recebem, interpretam e atuam perante a mensagem transmitida. Berne identificou cinco padrões de comportamento usados quando se comunica (citado por McGrath & Bates, 2014, p. 98):

- **“Pai crítico”** – É arrogante e diz às pessoas aquilo que devem fazer;
- **“Pai encorajador”** – Expressa preocupação com os sentimentos dos outros, mas gosta de lhes dizer o que fazer, sob o pretexto de dar conselhos;
- **“Criança livre”** – Expressa as suas emoções sem restrições;
- **“Criança adaptativa”** – Não tem confiança e está ansiosa para agradar;
- **“Ego adulto”** – Age com maturidade, avaliando as situações de forma calma e racional.

Segundo Berne (citado por McGrath & Bates, 2014, p. 98), o comportamento de “ego adulto” é identificado como o método mais eficaz de comunicação, no entanto não se exclui a necessidade de adotar o estado “pai” ou mesmo o de “criança” para motivar os colaboradores.

1.1.4. Construir e Gerir Equipas – Modelo de Sequência de Desenvolvimento do Grupo, de Tuckman

Bruce Tuckman desenvolveu este modelo em 1956 (formar, atacar, normalizar e atuar), tendo mais tarde, em 1977, feito um acrescento ao mesmo com Mary Jensen (adiar). Este

modelo descreve as fases que as equipas atravessam quando desenvolvem um projeto, desde a formação inicial, até à conclusão da mesma (citado por McGrath & Bates, 2014, p. 118).

Quadro 10 - Modelo de sequência de desenvolvimento do grupo, de Tuckman

Desenvolvimento da equipa ↑ ↓ Fim Início	Fase 5	Adiar: depois de finalizada a tarefa, o grupo dissolve-se. Os membros irão partilhar ou um sentimento de perda ou um sentimento de alívio, conforme o resultado da tarefa.
	Fase 4	Atuar: a confiança cresce, tanto individualmente como entre os membros do grupo, à medida que trabalham para um objetivo comum.
	Fase 3	Normalizar: o grupo encontra formas de resolver os conflitos e começa a emergir como uma unidade coesa. As críticas e os comentários são dados de forma construtiva e os membros do grupo começam a cooperar uns com os outros.
	Fase 2	Atacar: o conflito ocorre à medida que as intenções pessoais vão emergindo. Alguns membros da equipa reforçam posições e começam a questionar decisões e a desafiar a autoridade.
	Fase 1	Formar: os membros começam a interagir e tentam descobrir o que se espera deles. Emoção e entusiasmo misturam-se com receio e incerteza.

Fonte: McGrath & Bates, 2014, *O Pequeno Livro das Grandes Teorias de Gestão ... E de Como Usá-las*, p. 118 (Elaboração Própria, 2021)

1.1.5. Analisar a Cultura Organizacional – Modelo de Handy

Charles Handy sugere que as culturas organizacionais estão subdivididas em quatro subculturas. É a partir da combinação da influência de cada uma delas, que surge uma cultura única organizacional. É provável que uma delas possa prevalecer sobre as outras (citado por McGrath & Bates, 2014, p. 130).

Quadro 11 - Modelo de cultura organizacional, de Handy

Clube (ou de poder) A teia de uma aranha retrata esta cultura. A aranha é todo-poderosa e quando se move a teia abana e toda a gente salta. Nas culturas de clube, o poder reside numa pessoa ou numa pequena elite.	Papel na organização (ou burocrática) Um templo grego ilustra uma cultura. Cada pilar do templo representa uma função/departamento chave. A estrutura da organização é hierárquica e espera-se da equipa que trabalhe de acordo com a descrição de funções e siga as regras e os procedimentos estabelecidos de cima para baixo.
Tarefa (ou de equipa) Uma rede representa esta cultura. O trabalho em equipa é usado extensivamente para resolução de problemas. Após a conclusão da tarefa, a equipa é dissolvida.	Existencial (ou individualista) As estrelas no firmamento ilustram esta cultura. É baseada em indivíduos cuja lealdade à organização é ultrapassada pelas próprias necessidades individuais. Os escritórios de advogados tipificam este tipo de cultura.

Fonte: McGrath & Bates, 2014, *O Pequeno Livro das Grandes Teorias de Gestão ... E de Como Usá-las*, p. 130 (Elaboração Própria, 2021)

1.1.6. Gerir a Mudança – Moss Kanter e os Mestres da Mudança

Rosabeth Moss Kanter, é considerada uma das grandes inovadoras em teorias de mudança. O termo “Mestres da Mudança” descreve os gestores que se encontram na linha da frente da mudança e sugere que todos partilham das mesmas sete competências (citado por McGrath & Bates, 2014, p. 165):

- **Sintonizar com o ambiente** da organização e identificar novas oportunidades, ameaças e ideias antes dos outros.
- **Usar o pensamento caleidoscópico** e incentivar a equipa a adotar um pensamento divergente e criativo.
- **Comunicar uma visão clara**; inspirar e entusiasmar outras pessoas com a sua visão.
- **Construir coligações** e obter o apoio de outros.
- **Trabalhar através de equipas** e obter o compromisso dos colaboradores cujos esforços são necessários para tornar uma visão em realidade.
- **Persistir e ser perseverante**; não ficar desencorajado por obstáculos e problemas.
- **Fazer de cada pessoa um herói** e celebrar conquistas e reconhecer todos.

Para serem eficazes, estes mestres da mudança devem concentrar-se nas tarefas onde a ênfase é dada aos resultados e não aos procedimentos. Depois, organizar equipas com total responsabilidade pela sua parte no produto final. Finalmente, criar um espaço que destaque o valor das pessoas envolvidas nos projetos (citado por McGrath & Bates, 2014, p. 166).

1.1.7. Gestão Estratégica – Modelo do Boston Consulting Group

O Boston Consulting Group (BCG) desenvolveu um modelo que ajuda as organizações a decidir como é que devem alocar os seus investimentos de acordo com todos os serviços e produtos de que dispõem.

O modelo está dividido em quatro quadrantes, cada um caracterizando os produtos e serviços da empresa. Os quatro quadrantes deste modelo são apresentados e caracterizados no quadro apresentado seguidamente (citado por McGrath & Bates, 2014, p. 188):

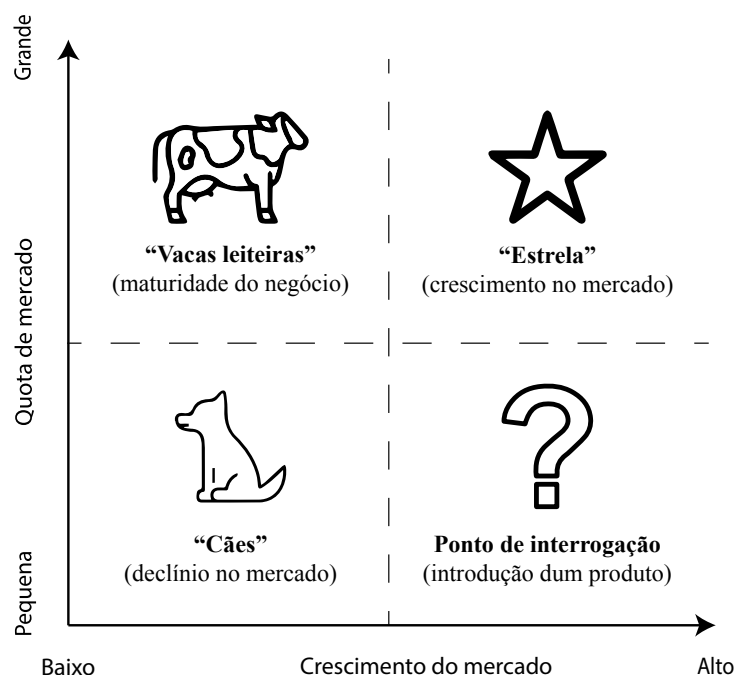


Figura 20 – Modelo matriz do Boston Consulting Group

Fonte: McGrath & Bates, 2014, *O Pequeno Livro das Grandes Teorias de Gestão ... E de Como Usá-las*, p. 188 (Elaboração Própria, 2021)

A forma como os produtos e serviços são posicionados nos quadrantes, está dependente da sua quota de mercado e taxa de crescimento do mesmo. Conforme a colocação dos mesmos nos diferentes quadrantes, as organizações podem adotar entre várias estratégias diferentes (citado por McGrath & Bates, 2014, p. 189):

- **Conquistar quota** – investir para aumentar a quota de mercado, por exemplo, transformando um produto classificado como um ponto de interrogação (por ser um produto novo) numa “estrela”. Ou um “cão” numa “vacac leiteira”.
- **Esperar** – investir apenas o suficiente para manter o produto na sua posição atual.
- **Colheita** – reduzir o volume de investimento no produto, a fim de maximizar lucros e fluxo de caixa num curto prazo.
- **Desinvestir** – livrar-se de um produto, vendendo-o ou descontinuando-o. Os pontos de interrogação e os “cães” são os mais propensos a serem vendidos para libertar recursos e investir nos pontos de interrogação e nas “estrelas”.

1.1.8. Gerir a Qualidade – Grelha da Maturidade, de Crosby

Tendo em conta o princípio de fazer bem à primeira vez, de acordo com Phil Crosby, só é possível alcançá-lo uma vez que a organização atinja um alto nível de maturidade operacional.

No caminho para a alcançar, as organizações e os indivíduos que as compõem passam por cinco níveis (citado por McGrath & Bates, 2014, p. 218):

Quadro 12 – Grelha da maturidade de Phil Crosby

↑ Sabedoria e certeza ↓ Ignorância e incerteza	Nível 5	Certeza: saber por que razão não tem problemas com a qualidade.
	Nível 4	Sabedoria: acreditar no valor da prevenção das imperfeições como parte de todas as operações.
	Nível 3	Entendimento: alcançado através de boa gestão e da dedicação de recursos suficientes para começar a resolver problemas.
	Nível 2	Despertar: questionar a inevitabilidade da existência de problemas com a qualidade, mas não estar disposto a dedicar os recursos necessários para resolver o problema.
	Nível 1	Incerteza: não saber por que razão tem um dado problema com a qualidade, criando desse modo uma tendência para culpar os outros.

Fonte: McGrath & Bates, 2014, *O Pequeno Livro das Grandes Teorias de Gestão ... E de Como Usá-las*, p. 218 (Elaboração Própria, 2021)

1.1.9. Exercer Autoridade, Poder e Influência – Teoria das Forças de Poder, de French e Raven

Apesar da existência de numerosos modelos de poder, um dos mais reconhecidos e admiráveis é o modelo desenvolvido em 1959 por John R. P. French e Bertram Raven, ambos psicólogos sociais. Os autores deste modelo identificaram cinco fontes de poder a que uma pessoa pode recorrer para incentivar ou forçar a concordância, sendo elas as seguintes:

- **Legítimo** – quando ao cargo é inerente uma expectativa razoável de que a equipa vai seguir as direções de quem o ocupa.
- **Recompensa** – capacidade de conceder ou recusar recompensas, financeiras ou outras, aos colaboradores.
- **Coerciva** – capacidade de impor sanções ou punições a outra pessoa ou grupo.
- **Especialista** – quando a competência específica do indivíduo numa determinada área significa que os outros estão dispostos a seguir os seus conselhos/instruções. Este poder só existe durante o período em que essa competência específica é necessária.
- **Carismática** –impor a concordância através do exemplo ou da força da personalidade.

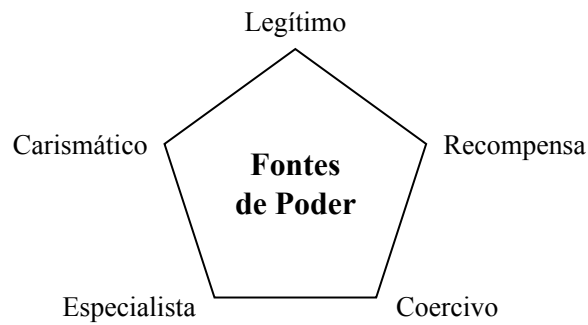


Figura 21 – As cinco forças de poder de French e Raven

Fonte: McGrath & Bates, 2014, *O Pequeno Livro das Grandes Teorias de Gestão ... E de Como Usá-las*, p. 238 (Elaboração Própria, 2021)

Das forças ilustradas anteriormente, de acordo com French e Raven, o poder carismático é o mais significativo, já que quem o pratica consegue influenciar as pessoas ao longo do tempo e da distância (citado por McGrath & Bates, 2014, p. 239). Um exemplo desta força de poder eram os seguidores de Martin Luther King Jr., que estavam dispostos a arriscar ferimentos e mesmo a vida para apoiar um protesto pacífico.

1.1.10. Grandes Ideias para Gestores – Princípio de Pareto ou 80/20

Vilfredo Pareto era um sociólogo e economista italiano que, em 1897, publicou um estudo sobre a distribuição da riqueza em Itália e, através deste estudo, apercebeu-se que a mesma não acontecia de forma uniforme, havendo uma grande concentração (80%) nas mãos de uma pequena parcela da população (20%) (citado por McGrath & Bates, 2014, p. 256).

“O Princípio de Pareto é, possivelmente, a teoria mais útil que um gestor pode conhecer. Porque? Porque pode ser usado para reduzir significativamente a carga de trabalho de um gestor e é aplicável num enorme número de circunstâncias.” (citado por McGrath & Bates, 2014, p. 256).

O Princípio 80/20, enuncia que 80% das consequências provêm de 20% das causas (*O que é Princípio de Pareto e como aplicar na sua empresa*, 2018):

- 80% do facturamento é resultante de 20% dos clientes;
- 80% das vendas são provenientes de 20% dos produtos;
- 80% das reclamações são feitas por 20% dos clientes;
- 80% das vendas deve-se a 20% da equipa de vendas;
- 80% dos resultados deve-se a 20% dos investimentos.

A partir deste tipo de informações, podemos criar uma relação entre esforço e recompensa, na qual **20% dos inputs, esforços e causas, produzem 80% das saídas, resultados e consequências** (*O que é Princípio de Pareto e como aplicar na sua empresa*, 2018). Como tal, o Princípio de Pareto pode ajudar uma empresa a gerir os seus recursos de forma mais sábia, concentrando os esforços e tempo dos gestores em pontos-chave - nos 20% que garantem 80% do retorno.

1.2. Proposta

Como já abordado nos capítulos anteriores deste documento, há diversos aspetos a ter em conta quando se pretende desenhar um modelo de gestão para uma organização que esteja direcionada para a melhoria contínua.

Partindo do Princípio do Pareto e da relação 80/20 de efeito - causa, é possível desenhar uma base de atuação onde os gestores das organizações se devem focar e concentrar os seus esforços. Dessa forma, será possível melhorar e fazer crescer esses 20% da organização que mais contribuem para a maior fatia do bolo no que toca ao retorno (80%).

Dentro ainda deste capítulo, foram abordadas as temáticas de como gerir a mudança, como gerir a qualidade e de como adotar uma gestão estratégica dentro de uma organização, de acordo com os produtos e serviços que aí desenvolvem. Assim se criam três núcleos de ação e foco: **Gestão da Mudança, Gestão Estratégica e Gestão da Qualidade**.

1.2.1. Gestão da Mudança

A **Gestão da Mudança** inclui as teorias anteriormente abordadas sobre as **Tendências** previstas para o futuro (capítulo 6) e os **Pensamentos de Design** (*Design Thinking* e *Meta Design* - capítulo 5). Também se incluem dentro deste primeiro núcleo, temáticas sobre como **gerir pessoas, construir e gerir equipas** e como **liderar e motivar** as pessoas como parte integrante de uma organização.

Uma organização que queira de alguma forma mudar ou transformar os seus produtos, serviços, processos de distribuição ou de envolvimento com o seu público ou simplesmente desenhar algo novo, deve ter em conta o que é que é aí desejável de acordo com o contexto.

É o papel de um gestor, **gerir as pessoas** da sua organização para conseguir contruir uma equipa que seja capaz e qualificada para trabalhar sobre este processo, liderando a equipa (*coaching*) e motivando-a (“*ego adulto*”) caso por vezes o processo pareça que chegou a um beco sem saída. Para tal, é necessário definir os objetivos da equipa, fornecer os recursos

necessários, motivar as equipes para alcançarem os objetivos, monitorizar e melhorar o desempenho das mesmas, desenvolvendo as suas capacidades e as da equipa.

Uma vez determinadas as equipes, as mesmas devem estudar e compreender os seus clientes, envolvendo-se nas suas narrativas de vida, podendo fazê-lo através de disciplinas como o **Design Thinking** (entendimento; observação; pontos de vista; ideação; prototipagem; teste; iteração) ou o **Meta Design** (compreender a diferença e trabalhar tanto sobre o *design time* como o *use time*). A partir daí, e compreendidas as suas narrativas, é possível desenhar um produto ou serviço de acordo com uma **tendência** para que esse grupo é atraído e tende a seguir.



Figura 22 – Primeiro Núcleo – Gestão da Mudança

Fonte: Elaboração Própria, 2021

1.2.2. Gestão Estratégica

A **Gestão Estratégica**, sendo o segundo grande núcleo tem como parte integrante o **Conhecimento Explícito e Tácito**, a **Gestão do Conhecimento** (MATSKI) e o modelo **Just in Time** (capítulo 3). Ainda aqui se incluem questões sobre como **analisar a Cultura Organizacional** e como é que se **exerce Autoridade, Poder e Influência na organização**.

Dentro do núcleo relativo à Gestão Estratégica é necessário entender a importância do desenvolvimento de uma cultura organizacional única e da autoridade, poder e influência que um gestor exerce sobre os trabalhadores de uma organização. De acordo com o Modelo de Handy, existem 4 tipos de subculturas organizacionais que compõem um todo. Apesar das diferenças inerentes a cada um destes grupos, todos eles trabalham para um mesmo fim e aqui

podemos relacionar as diferentes fontes de poder, influência e autoridade que influenciam (ou forçam) a concordância entre essas subculturas, a fim do bem comum.

Pegando nos conhecimentos adquiridos no 1º núcleo - Gestão da Mudança, é possível classificá-los e atribuí-los tanto ao **conhecimento explícito** como ao **tácito**, sendo que o **explícito** pode ser relativo às idades, gênero, estatuto e classe social que são dados de captação rápida e fácil interpretação. No entanto, o conhecimento **tácito** é de mais difícil comunicação, captação e interpretação visto serem informações muito pessoais dependentes da experiência e da narrativa pessoal de cada um.

Daí ser essencial aprofundar esses assuntos de forma a que uma organização não tenha apenas acesso a dados, mas a informações que tragam significado (conhecimento) à mesma e que possam ser transformadas em *Know-how*, oferecendo uma vantagem competitiva às organizações que invistam nesse esforço inicial de desenho de (novos) produtos ou serviços (**Gestão do Conhecimento**).

Uma vez adquiridos esses dados e após a sua transformação em *Know-how* vantajoso para a organização, é necessário estudar como é que se podem desenhar métricas de avaliação dos processos que decorrem dentro da mesma. Esses processos podem abranger diversas áreas e departamentos dentro da mesma organização e até mesmo outras. A questão é como é que os departamentos, em tempo real, reportam as suas situações individuais de maneira a que trabalhem e cooperem uns com os outros de forma colaborativa, de forma a evitar desentendimentos, falhas de comunicação, desperdício de recursos humanos e matéria-prima – política do “desperdício zero” - JIT.

Uma plataforma digital comum a todos os departamentos, onde seja possível cada um reportar as suas situações, de forma ágil e sem necessidade de intermediários (em que as informações se perdem ou são mal comunicadas), pode ser uma das muitas formas de evitar desperdícios. Através desta plataforma seria também possível avaliar após um período (previamente determinado) quais são os departamentos e operações que melhor funcionam e produzem e, consequentemente, aqueles que geram mais retorno – Princípio 80/20. Assim entendem-se que aspetos necessitam de mais foco ou de mais investimento. O Princípio de Pareto pode ser um grande aliado a este segundo núcleo – Gestão Estratégica – e pode facilitar bastante o trabalho de um gestor ao ajudá-lo a determinar quais os produtos e serviços que merecem investimento ou não – Modelo Matriz do Boston Consulting Group.



Figura 23 – Segundo Núcleo – Gestão Estratégica

Fonte: Elaboração Própria, 2021

1.2.3. Gestão da Qualidade

A **Gestão da Qualidade**, como terceiro e último núcleo inclui todas as metodologias e modelos para a aplicação da **Melhoria Contínua** na gestão de empresas. Também se pode incluir o **Service Design** (capítulo 5) dentro deste núcleo, visto que através desta disciplina é possível desenhar métricas de **controlo de atividade, níveis de satisfação, afluência e influência dos produtos e serviços desenhados no mercado** e fazer os respetivos ajustes considerados essenciais ao momento, trazendo uma vantagem competitiva à organização.

Como este terceiro núcleo se foca na **Gestão da Qualidade**, é importante compreender qual o nível de maturidade da organização e em que nível se encontram (Grelha da Maturidade de Phil Crosby). Compreendida a relação que se mantém com a qualidade, é necessário agir para alcançar o princípio de “fazer bem à primeira vez” – incentivado pelo modelo JIT.

O **Service Design**, é uma abordagem estratégica para a criação de **experiências completas de consumo**. É também através do desenho de serviços que as organizações são capazes de **manter contacto** com os seus consumidores de forma ágil e também uma forma de **partilharem** a sua **cultura organizacional** para o exterior.

Assim conseguem fazer um **atendimento** personalizado, **multicanal** e criar e manter uma **relação** com os utilizadores do serviço, **fidelizando-os**, o que pode trazer uma **vantagem competitiva** à organização. Por outro lado, também é uma forma de avaliar, em tempo útil, a **relação** dos clientes com o serviço, **aprender** com os erros e estar em constante **melhoria**.

Neste documento foram abordadas três filosofias para alcançar a melhoria contínua nas organizações, sendo que todas elas têm em comum o conceito de constante procura pela perfeição através da melhoria de processos internos e pessoais, na tentativa de valorizar o mercado e os seus produtos e serviços para acrescentar valor na vida dos seus consumidores.



Figura 24 – Terceiro Núcleo – Gestão da Qualidade

Fonte: Elaboração Própria, 2021

1.3. Aplicação

Apesar de se terem determinado três grandes núcleos distintos, eles dependem uns dos outros e estão diretamente interligados - A Gestão da Mudança, a Gestão Estratégica e a Gestão da Qualidade culminam num objetivo principal e crucial que é a **Melhoria Contínua**.

Um problema que causou muitos danos nas organizações por todo o Mundo, foi a pandemia do COVID-19 sendo que, em Portugal, durante o mês de Abril de 2020, os despedimentos coletivos mais do que duplicaram, comparando ao mês de Março (Mamede et al., 2020). A área dos transportes aéreos, restauração e turismo foram os que sofreram mais perdas devido às medidas impostas na altura de confinamento.

Dos muitos problemas que possam existir e afetar as organizações, nem todos se podem antever, no entanto podem criar um processo, um modelo de gestão que salvguarde as organizações em momentos em que haja situações mais complicadas.

Perante qualquer situação problemática ou crise dentro da organização, é necessário criar um plano de ação ou de recuperação caso um gestor se encontre nessa posição. Seja esse problema causado pela juventude da empresa, eventuais colapsos de parcerias, mudança das necessidades do mercado ou crises financeiras, é possível, de acordo com o modelo apresentado seguidamente, dar a volta aos mesmos e manter o bom funcionamento da organização.

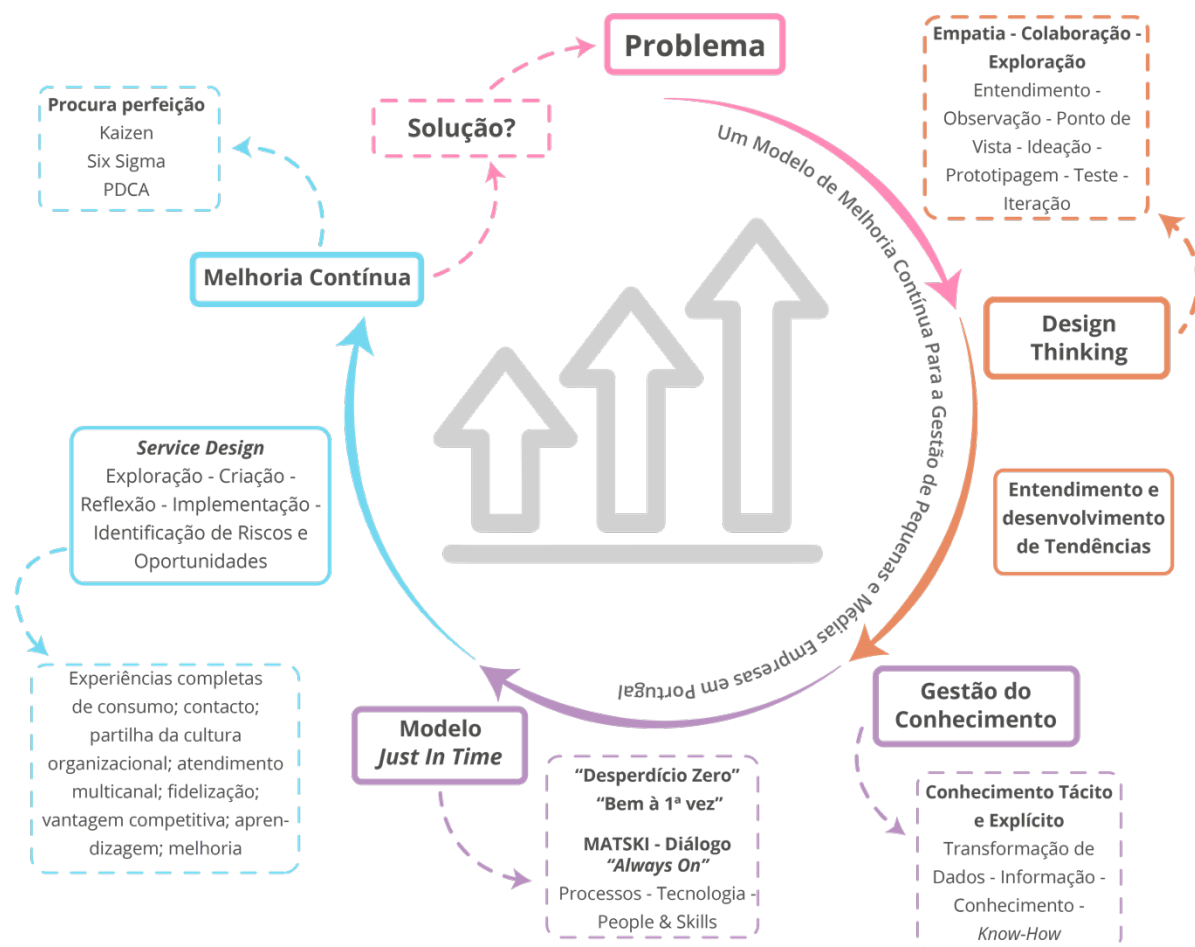


Figura 25 – Um Modelo de Melhoria Contínua para a Gestão de PME's em Portugal

Fonte: Elaboração Própria, 2021

De acordo com o modelo ilustrado de forma esquemática, a primeira ação, será abordar o problema em questão de acordo com as principais fases do Design Thinking: **entender** o porquê da existência desse problema, **observar** as causas que o provocam, colocá-las em perspetiva e determinar um **ponto de vista** para **idear** uma solução. Encontrada uma possível solução, é necessário **prototipar** a mesma, **testar** em contexto real e **avaliar** constantemente se essa foi a melhor solução ou se são necessários ajustes. Para levar a cabo este processo será necessário **construir uma equipa** competente para o fazer, de forma a conseguir encontrar uma solução de acordo com as **tendências** encontradas no processo; esta primeira fase do modelo compõem o primeiro núcleo (indicado a laranja) – Gestão da Mudança.

Concluída a primeira fase do modelo e de acordo com as tendências daí retiradas (através do *Design Thinking*), é preciso fazer a transformação desses dados e informações em conhecimento e *know-how* relevantes à organização (**conhecimento explícito e tácito – Gestão do Conhecimento**). Daí e de acordo com as possibilidades da empresa, é preciso determinar e

controlar os processos necessários para construir a solução idealizada na fase anterior. Aqui é crucial adotar o modelo ***Just in Time*** na gestão destas soluções, pois só assim é possível agilizar estes processos de maneira a evitar desperdícios desnecessários e que prejudicam a organização. A criação de um sistema eficiente que fomente o diálogo “***Always On***” internamente, é uma solução eficaz que permitirá isso mesmo (**Sequência MATSKI**). Estas etapas compõem o segundo núcleo do modelo (indicado a roxo) - Gestão Estratégica.

Na terceira fase do modelo, correspondente à Gestão da Qualidade (indicado a azul), entramos na tentativa de atingir a perfeição – **Melhoria Contínua**. Aqui podem ser aplicadas as filosofias demonstradas neste documento – **PDCA, Six Sigma e Kaizen** – como muitas outras não aqui estudadas. Estes são processos que envolvem todos os departamentos que compõem uma organização e todos são imprescindíveis para alcançar esta meta. Tal como estas filosofias, o modelo desenvolvido é um processo sem fim. Ou seja, há uma meta a alcançar – a Melhoria Contínua – no entanto, é um processo que nunca termina visto que há sempre novas melhorias que se podem fazer e estar **continuamente e constantemente em crescimento e evolução**. O ***Service Design*** é aqui um grande aliado, visto que a prática desta disciplina não é exclusiva do desenvolvimento de serviços para os consumidores, mas também é possível de aplicar ao processo de gestão interno de uma organização. Ao fazê-lo é possível entender qual a experiência do trabalhador no local de trabalho, partilhar conhecimento e fomentar o contacto entre diferentes departamentos, promovido por uma cultura de diálogo “***Always On***” e de constante aprendizagem e crescimento. Estes são fatores que contribuem para o desenvolvimento positivo e sustentável das organizações e então a **Melhoria Contínua**.

1.4. Síntese de Capítulo

Com este modelo desenvolvido para propósitos de conclusão do Mestrado em *Design Management* e obtenção do grau de Mestre, pretende-se que o mesmo se aplique em Pequenas e Médias Empresas portuguesas para conseguirem atingir a Melhoria Contínua.

Perante situações problemáticas, quer possam, de alguma forma, ser antevistas ou não, é necessário por vezes as organizações e verificarem se a sua gestão interna está nas condições ideais, para conseguir entregar o melhor produto possível aos seus clientes e consumidores. Daí este modelo proposto ter uma primeira fase de análise, que não só pretende analisar o porquê de se encontrar em certa situação, como também serve como aprendizagem organizacional para compreender se os seus dogmas outrora considerados certos, ainda são, na atualidade, o

caminho certo a seguir. Assim se descobrem as tendências que podem trazer grande vantagem competitiva às organizações e prever futuras necessidades.

Tal como a filosofia *Kaizen* diz, por vezes é necessário visitar o *Gemba* (chão de fábrica – onde a ação realmente acontece) para ganhar perspetiva. Aqui tanto pode significar literalmente a fábrica onde os produtos e serviços são desenvolvidos, como visitar e viver por momentos na pele dos consumidores e clientes e entender as suas (novas) necessidades. Só assim se podem criar novos produtos e serviços realmente importantes e que acrescentem valor não só ao mercado como à vida das pessoas.

As duas fases seguintes explicam como é que devem decorrer os processos e de acordo com que modelos, para se conseguir alcançar a solução desejada para um problema identificado internamente. A Melhoria Contínua deve ser procurada pelas organizações, não só na perspetiva de melhoria dos projetos para os seus clientes e consumidores, mas também para os seus colaboradores, fornecedores e qualquer parte que pertença ao processo.

No entanto, como foi dito anteriormente, este é um processo que apesar de ter metas e objetivos concretos, não tem um fim por haver sempre espaço para melhorar e crescer de forma sustentável e positiva dentro das organizações. Esta é uma ideia que tem de estar bem assente, de outra forma, parece que é um trabalho sem fim e que nunca vai ser bom o suficiente, desmotivando os gestores responsáveis. Se as soluções forem encontradas, tanto melhor. Se não, é necessário verificar onde o processo falhou e recomeçar a partir dessa informação.

VI. CONCLUSÃO

1. CONCLUSÃO

Ao longo do processo de desenvolvimento do presente projeto, o objetivo final de criação e desenvolvimento de um Modelo para a Melhoria Contínua de PME's em Portugal, foi sempre visto como a meta final a alcançar. Muitas teorias e modelos de gestão foram para aqui estudados e compreendidos, no entanto, e como foi mencionado várias vezes, apesar de se ter atingido um objetivo, uma meta, este é um processo contínuo que também há de merecer futura revisão, ajustes e aperfeiçoamento. Tal como a Melhoria Contínua, este é apenas o início de um processo que pretende um dia atingir a perfeição (se é que é possível alcançar tal objetivo).

Estar atento às tendências delineadas para o futuro, é também um requisito essencial quando se pretende desenhar um novo produto e serviço. Como se viu, a pandemia mundial do COVID-19 alterou os hábitos de consumo e as prioridades dos consumidores. A questão ambiental e ecológica é também uma grande preocupação para os futuros grandes consumidores. Uma organização deve estar atenta a estas mudanças de cenário, caso contrário corre o risco de perder clientes que tenha ao momento e no futuro.

Do ponto de vista interno de uma organização e, de acordo com os *insights* obtidos através das entrevistas e questionários, verificamos que apesar de algumas discrepâncias entre os dois formatos, a questão da colaboração entre departamentos e cargos na hierarquia organizacional, é muito frágil. Ou não existe partilha e contacto entre eles, ou é muito insignificante. Este problema deve ser resolvido pois pode causar grandes desperdícios de tempo, recursos humanos e falhas de comunicação, podendo resultar em perdas para a empresa.

Uma outra questão que será importante reconhecer e avaliar é a necessidade de uma organização ter instalações para acomodar todos os seus trabalhadores. O teletrabalho surgiu como uma obrigação nas nossas vidas. No entanto, há de facto postos de trabalho, os quais não justificam a necessidade de uma secretária num cubículo, cheio de pessoas no mesmo posto. Então avaliar essa necessidade pode ser uma vantagem para as organizações, visto que conseguem reduzir o espaço útil necessário para as suas operações, que resulta numa redução de custos para a empresa (renda, instalações, água, luz, entre outros). Um pouco como o modelo de gestão JIT que defende a eliminação de *stock* e espaços de armazenamento. Assim, os custos que outrora estavam associados a essas despesas obrigatórias, podem ser investidos em outros projetos, departamentos, trabalhadores e colaboradores, ações de formação, entre outras.

Anteriormente, foi mencionada a criação de uma plataforma de gestão que reporte, em tempo real, as situações e ações a decorrer em cada departamento da organização. Uma maneira de conseguir alcançar esse objetivo, é fazer uso de plataformas já existentes como por exemplo

o *Sharepoint*²⁸ ou o *Dynamics 365 Business Central*²⁹, ambos os *softwares* da Microsoft. Estes *softwares* relatam em tempo real a situação da organização, a partir de qualquer dispositivo, acessível a qualquer momento. Assim o trabalho de um gestor pode ser bastante facilitado se conseguir ter olhos em tudo ao mesmo tempo sem desperdiçar recursos essenciais.

Através destas plataformas é também possível perceber e avaliar, que processos é que não estão a decorrer da melhor forma e que produtos ou serviços é que estão a ficar um pouco aquém do desejável. De acordo com o Princípio de Pareto, avaliar quais são os que trazem mais ou menos retorno, e quais aqueles que valem a pena mais investimento - transformar um “cão” numa “vaca leiteira” e um “ponto de interrogação” numa “estrela” (McGrath & Bates, 2014).

Sendo o modelo aqui proposto, um modelo que visa atingir a melhoria contínua, é essencial compreender que a cocriação é dos aspetos mais fundamentais para a alcançar. A cocriação une diferentes *stakeholders* (desde os clientes de uma organização, aos fornecedores, colaboradores, responsáveis de transporte, entre outros), para que juntos desenvolvam processos que contribuam para a melhoria interna e alcancem resultados vantajosos para todos. Através da cocriação é possível partilhar conhecimentos, identificar falhas e problemas e desenvolver soluções que promovam a melhoria contínua para a organização em questão.

Para uma organização conseguir implementar esse fluxo de diálogo co criativo constante, é necessário adotar modelos *Just in Time* (*KPI's* por exemplo) que avaliem em tempo real e útil, os processos que decorrem na organização e como é que os mesmos podem ser melhorados ou como é que eles são percecionados. Uma vez atingida uma melhoria é necessário monitorizar a solução e verificar se mais alterações são necessárias.

Com este modelo proposto, é possível confirmar a hipótese do projeto: “A aplicação de metodologias de Design no processo de Gestão de Design, traduz-se num aumento da melhoria contínua do desempenho e num crescimento sustentável dentro das organizações”. Várias temáticas, filosofias e metodologias de Design foram aplicadas ao longo de todo o processo de desenvolvimento deste projeto.

Ao longo do processo de estudo e revisão da literatura essencial para realizar este projeto final de Mestrado, verifica-se a existência de inúmeros artigos, livros e dissertações da importância da aplicação da disciplina do Design no desenvolvimento de projetos de variadas

²⁸ *Sharepoint* – Plataforma que fomenta o trabalho em equipa, com sites de equipa dinâmicos e produtivos para todas as equipas de projetos, departamentos e divisões. Partilha de ficheiros, dados, notícias e recursos. Colaboração sem esforço e de forma segura com equipas dentro e fora da organização (*SharePoint, Ferramentas de Software de Colaboração de Equipas*, n.d.).

²⁹ *Dynamics 365 Business Central* - software da Microsoft destinado a gestão corporativa, para ajudar na tomada de decisões gerenciais e melhorar os resultados administrativos e financeiros das empresas (*Microsoft Dynamics – Wikipédia, a enciclopédia livre*, n.d.).

áreas do conhecimento. Mais ainda de teorias de gestão sobre como gerir organizações. Porém, muito pouca literatura foi encontrada sobre como é que o Design pode trazer um contributo positivo para a Gestão; como é que se pode aplicar o Design em processos e projetos de gestão? Este também se tornou um objetivo a alcançar (para o Autor) ao longo deste processo.

Muitos estudos e protótipos para a construção deste modelo foram projetados, sendo esta a abordagem mais próxima de acordo com a realidade, facilidade de compreensão e incorporação. Abordar este modelo como uma possível solução para resolver um problema existente numa organização, é a ideia fundamental do mesmo e tratá-lo como um modelo alcançado através do *Design Thinking* também.

1.1. Fatores Críticos de Sucesso

Ao longo do desenvolvimento do presente documento e do modelo final proposto, foram encontrados alguns problemas que dificultaram a sua realização. Alguns deles foram:

- O trabalho a partir de casa a tempo inteiro e a necessidade de criar horários e de improvisar um espaço de trabalho. No entanto, este ponto aumentou a autonomia e melhorou a aprendizagem da gestão do tempo;
- A necessidade de manter reuniões de tutoria com o professor orientador através de plataformas online. Por vezes as condições não eram as melhores, o que pode ter dificultado o processo de comunicação.
- Os acessos a bibliotecas e espaços de consulta estiveram grande parte do tempo de desenvolvimento deste documento encerrados, ou com acesso limitado e condicionado. Daí grande parte da pesquisa aqui desenvolvida ter sido feita na sua maioria com base em websites. Sendo que através da internet é sempre mais difícil de ter a certeza da veracidade dos factos aí publicados. Todo o cuidado é pouco.
- Incapacidade de realizar testes da aplicação deste modelo em contexto real.
- A literatura disponível é muito extensa em algumas áreas, como a gestão, mas muito pouca (ou de difícil acesso) em assuntos importantes para conseguir encontrar boas referências para desenhar este modelo com bases mais fundamentadas.

1.2. Recomendações para Futuras Investigações

É recomendado, a quem quiser dar continuidade a este trabalho, realizar testes de usabilidade ao aplicá-los em contexto real. O melhor a fazer, neste caso, será reunir pessoas de acordo com a amostra necessária, para darem a sua opinião relativamente ao modelo aqui proposto e tirar as primeiras conclusões e fazer as primeiras correções. Quanto mais variada a amostra, melhor. A partir daí, fazer as alterações necessárias e prototipar o modelo e depois consultar que melhorias foram alcançadas com o mesmo.

É também recomendado contactar Pequenas e Médias Empresas portuguesas que possam estar interessadas em testar este modelo nas suas organizações. Testar em empresas de diferentes setores, também pode ser uma mais-valia. Assim, e de forma a obter mais respostas sobre as necessidades das empresas, será possível detalhar, corrigir e aperfeiçoar o modelo.

1.3. Considerações Finais

Apesar de todas as dificuldades por que passámos nestes últimos quase dois anos, o presente projeto foi concluído. Foram tempos atípicos, com os seus altos e baixos, sucessos e fracassos, no entanto este trabalho esteve sempre presente. Em momentos uma bênção, noutros uma dor de cabeça com becos sem saída. Com todas as peripécias ao longo desta viagem, o conhecimento e enriquecimento pessoal foram crescendo ao longo do tempo e foi desenvolvida (pelo Autor) uma grande capacidade de autonomia, concentração e foco, visto que o trabalho a partir de casa e a necessidade de conseguir separar todos os aspetos da vida dentro de um só espaço, não é fácil. Muito mais há para dizer, tanto relativamente ao processo como ao projeto em si que, por diversas razões, não é possível alongar mais. Talvez para o futuro.

1.4. Disseminação

A disseminação do presente documento e projeto será feita no IADE da Universidade Europeia, através de um ato público de apresentação e através da disponibilização do documento na biblioteca da mesma instituição, de forma a que futuros interessados no tema, o possam pesquisar e trabalhar sobre ele.

Há também a intenção de no futuro (próximo ou não) voltar a trabalhar (o Autor) sobre este tema e explorá-lo e aprofundá-lo ainda mais. Quer seja através de uma organização que esteja interessada em aplicar o modelo na sua gestão interna, ou num Doutoramento.

VII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. REFERÊNCIAS

1.1. Artigos e Teses

Brandão, A. A. (2020). Indie Campers: A case study of knowledge management and service *design*. IADE -Universidade Europeia.

Cardoso, M. (2018). *Causas da insolvência das pequenas e médias empresas: a perceção dos empresários dos concelhos de Castelo Branco e da Covilhã* [UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR].

https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/10125/1/6288_13341.pdf

Chai, K. H., Zhang, J., & Tan, K. C. (2005). A TRIZ-based method for new service design. *Journal of Service Research*, 8(1), 48–66. <https://doi.org/10.1177/1094670505276683>

Fischer, G., & Scharff, E. (2000). *Meta-design*. *L D*, 396–405.

<https://doi.org/10.1145/347642.347798>

França, P. S. (2020). *Design Thinking e Seis Sigma para Metodologia de Gestão do Conhecimento Organizacional* [IADE - Universidade Europeia].

[https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/35318/1/Paula Stapenhorst França -
Dissertação Design Management - final4fev.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/35318/1/Paula%20Stapenhorst%20França%20-%20Dissertação%20Design%20Management%20-%20final4fev.pdf)

Graça, M. M. M. da. (2013). *ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO AO SERVIÇO DA MELHORIA CONTÍNUA* [Universidade de Aveiro].

<https://ria.ua.pt/bitstream/10773/12511/1/tese.pdf>

Gupta, S. (2013). *Assignment on Managerial Implications of Just In Time Management*.

Mamede, R. P., Pereira, M., & Simões, A. (2020). Portugal: Uma análise rápida do impacto da COVID-19 na economia e no mercado de trabalho. *Organização Internacional Do Trabalho*, 1–26.

Rosa, C. (n.d.). *Major Knowledge Management models* (pp. 1–8).

Rosa, C., & Pestana, G. (2019). The matrioskas sequence: A methodological approach for managing knowledge and innovation. *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM*, 2(September), 901–908.

Zikic, A. (2018). *Just-In-Time Measures for Fashion Brand Management* [Universidade Europeia; Universidade da Beira Interior].

https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/9988/1/6743_14719.pdf

1.2. Livros

Bhuiyan, N., & Baghel, A. (2005). An overview of continuous improvement: From the past to the present. In *Management Decision* (Vol. 43, Issue 5, pp. 761–771). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/00251740510597761>

McGrath, J., & Bates, B. (2014). *O Pequeno Livro das Grandes Teorias de Gestão ... E de Como Usá-las* (Centro Atlântico (Ed.); 1ª). Centro Atlântico Lda.

1.3. Websites

7graus Lda. (2011, August 23). Significado de ontologia. Significados. Retrieved September 14, 2021, from <https://www.significados.com.br/ontologia/>

An, B. (2013). Alpha de Cronbach para a análise da consistência interna. *Análise Estatística*, 7–10. Retrieved September 10, 2021, from <https://analise-estatistica.pt/2013/09/alpha-de-cronbach-para-a-analise-da-consistencia-interna.html>

baby boomer. (n.d.). Dicionário Online Priberam de Português. Retrieved September 10, 2021, from [https://dicionario.priberam.org/baby boomer](https://dicionario.priberam.org/baby%20boomer)

Bell, A. (2018). O consumidor do futuro 2020. *WGSN Insight*, 19. Retrieved September 2, 2021, from wgsn.com

Chatbot: tudo sobre o que é, como funciona e benefícios + cases. (2019, October 30). Take Blip Blog. Retrieved September 27, 2021, from <https://www.take.net/blog/chatbots/chatbot/>

Coelho, P. (2020). O que é o Six SIGMA e a Metodologia DMAIC ? *Engquimicasantosp*. Retrieved August 27, 2021, from <https://www.engquimicasantosp.com.br/2020/02/o-que-e-o-six-sigma-e-metodologia-dmaic.html>

Coutinho, T. (2017). *Kaizen: como surgiu, etapas e como aplicar* | *Blog Voitto*. Retrieved August 28, 2021, from <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/o-que-e-kaizen>

Da razão à emoção: entenda como o Laddering e o Mapa Hierárquico de Valor ajudam a compreender seus clientes. (2019). Instituto Olhar, Pesquisa e Informação Estratégica. Retrieved September 9, 2021, from <https://www.institutoolhar.com.br/blog/da-razao-a-emocao-entenda-como-o-laddering-e-o-mapa-hierarquico-de-valor-ajudam-a-compreender-seus-clientes/>

Dias, E. (2020, November 11). *Qual é a diferença entre eficiência e eficácia?* Diferença. Retrieved June 15, 2021, from <https://www.diferenca.com/eficiencia-e-eficacia/>

Equipe Echos. (2019, September 16). *Design Thinking: Conheça a metodologia inovadora e saiba como aplicá-la*. Echos - Escola Design Thinking. Retrieved December 2, 2021, from <https://escoladesignthinking.echos.cc/blog/2019/09/guia-design-thinking/>

Ferreira, K. (2020, February 13). *Design de serviços: o que é, quais as vantagens e como aplicar?* Rockcontent Blog. Retrieved September 27, 2021, from <https://rockcontent.com/br/blog/design-de-servicos/>

Frankenthal, R. (2021, August 27). *Entenda o que é Escala Likert e como aplicá-la*. MINDMINERS. Retrieved September 10, 2021, from <https://mindminers.com/blog/entenda-o-que-e-escala-likert/>

Gabriel, L. (2018, September 14). *O que é KPI: descubra o que é, como escolher e melhores práticas*. Rockcontent. Retrieved September 10, 2021, from <https://rockcontent.com/br/blog/kpi/>

geração x. (n.d.). Dicionário Online Priberam de Português. Retrieved September 10, 2021, from [https://dicionario.priberam.org/geração x](https://dicionario.priberam.org/geração%20x)

- geração z.* (n.d.). Dicionário Online Priberam de Português. Retrieved September 10, 2021, from <https://dicionario.priberam.org/geração z>
- IDEO. (2020). IDEO Design Thinking. In *Ideo* (Issue June, p. 6). Retrieved August 29, 2021, from <https://designthinking.ideo.com/>
- Infopédia. (2016). *Setores da Atividade Económica*. Infopédia - Dicionários Porto Editora. Retrieved September 17, 2021, from [https://www.infopedia.pt/\\$setores-da-atividade-economica](https://www.infopedia.pt/$setores-da-atividade-economica)
- Kaizen, I. (n.d.). *Evolução do KAIZEN™*. Kaizen Institute. Retrieved August 28, 2021, from <https://pt.kaizen.com/evolucao-do-kaizen.html>
- Kaizen Institute. (n.d.). *What is KAIZEN™*. Retrieved December 6, 2021, from https://pt.kaizen.com/o-que-e-kaizen#definition_kaizen
- Kanbanize. (2016). *O que é KAIZEN ?* Kanbanize. Retrieved August 28, 2021, from <https://kanbanize.com/pt/gestao-lean/melhoria/o-que-e-kaizen>
- Kanbanize. (2020). *What Is Continuous Improvement? Definition & Tools*. Kanbanize. Retrieved February 28, 2021, from <https://kanbanize.com/lean-management/improvement/what-is-continuous-improvement>
- Labone. (n.d.). *Lean 6 Sigma: O que é e quais as certificações?* Labone. Retrieved August 16, 2021, from <https://www.laboneconsultoria.com.br/lean-six-sigma-2/>
- McKinsey&Company. (n.d.). *McKinsey & Company*. LinkedIn. Retrieved September 10, 2021, from <https://www.linkedin.com/company/mckinsey>
- Microsoft Dynamics – Wikipédia, a enciclopédia livre.* (n.d.). Retrieved November 22, 2021, from https://pt.wikipedia.org/wiki/Microsoft_Dynamics
- millennials.* (n.d.). Dicionário Online Priberam de Português. Retrieved September 10, 2021, from <https://dicionario.priberam.org/millennials>

O que é Princípio de Pareto e como aplicar na sua empresa. (2018, August 24). Retrieved November 11, 2021, from <https://rockcontent.com/br/blog/principio-de-pareto/>

PDCA. (n.d.). Gestão de Qualidade. Retrieved August 27, 2021, from <https://gestao-de-qualidade.info/ferramentas-da-qualidade/pdca.html>

Ramirez, G. (2021, July). *Síndrome de Burnout: o que é, sintomas e tratamento.* Tua Saúde. Retrieved September 10, 2021, from <https://www.tuasaude.com/sintomas-da-sindrome-de-burnout/>

SharePoint, Ferramentas de Software de Colaboração de Equipas. (n.d.). Retrieved November 22, 2021, from <https://www.microsoft.com/pt-pt/microsoft-365/sharepoint/collaboration>

streaming. (n.d.). Dicionário Online Priberam de Português. Retrieved September 29, 2021, from <https://dicionario.priberam.org/streaming>

UPIS. (2019). *Design Thinking: o que é, etapas e como aplicar.* Retrieved September 2, 2021, from <https://escoladesignthinking.echos.cc/blog/2019/09/guia-design-thinking/>

Wikipedia. (2014). *McKinsey & Company.* Wikipédia, a Enciclopédia Livre. Retrieved September 10, 2021, from https://pt.wikipedia.org/wiki/McKinsey_%26_Company

Wikipedia. (2021a). *Benchmarking - Wikipedia.* Wikipedia, the Free Encyclopedia. Retrieved September 6, 2021, from <https://en.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>

Wikipedia. (2021b, July 27). *WGSN (trend forecasting).* Retrieved September 10, 2021, from [https://en.wikipedia.org/wiki/WGSN_\(trend_forecasting\)](https://en.wikipedia.org/wiki/WGSN_(trend_forecasting))

Woebcken, C. (2019). *Design Thinking: o que é, como aplicar e as principais etapas.* Retrieved September 2, 2021, from <https://rockcontent.com/br/blog/design-thinking/>

VIII. ANEXOS

Anexo A - Metodologia TRIZ em esquema

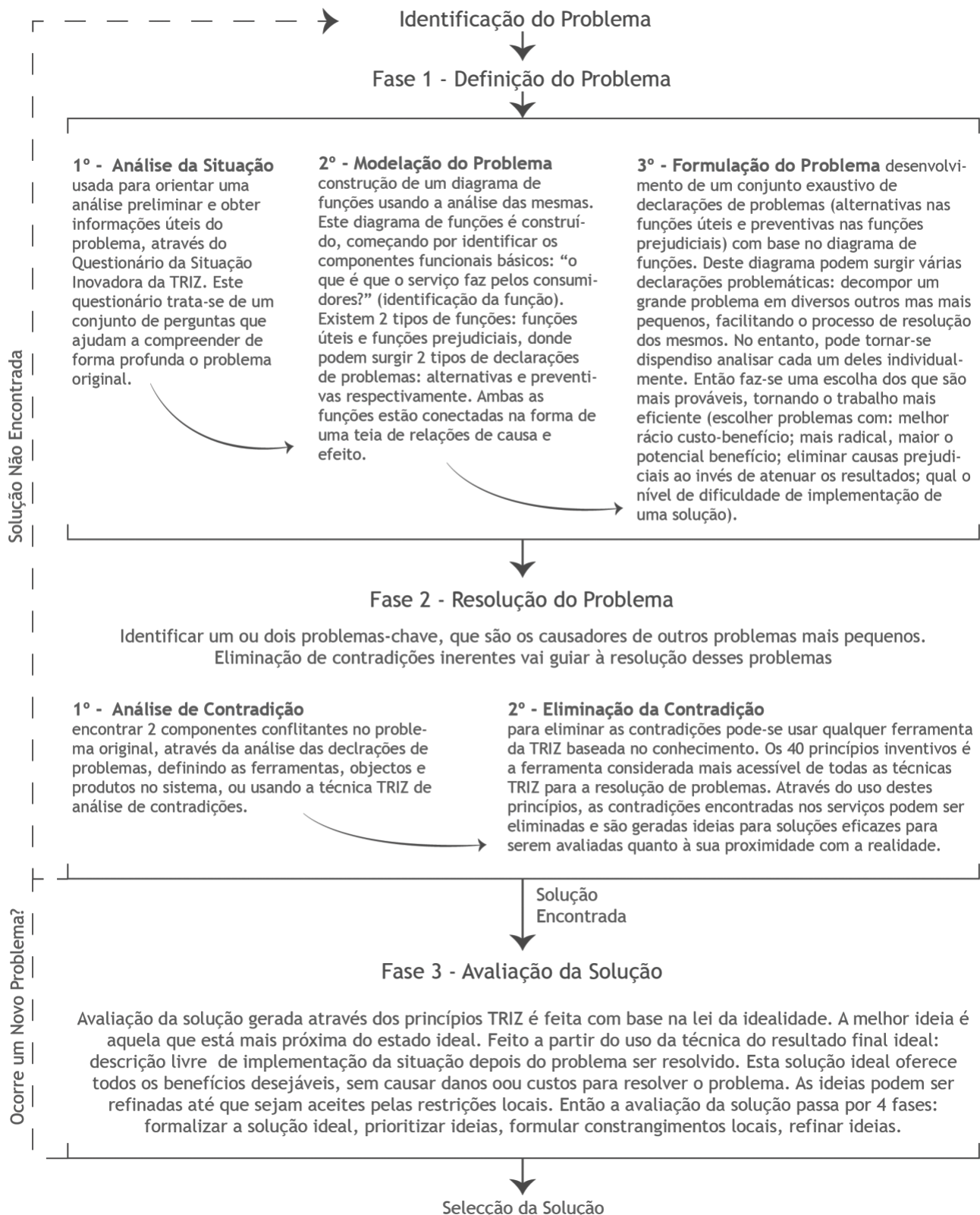


Figura 26 – Esquema de resumo da metodologia TRIZ

Fonte: Elaboração Própria, 2020

Anexo B - Entrevistas

Metodologia de Laddering – 10 Participantes

As entrevistas foram feitas através de plataformas *online* de vídeo, como o *Zoom* ou o *Meet*, dadas as circunstâncias e regras de saúde em vigor no momento em que as mesmas decorreram.

Focus Group

23 - F - Marketing Designer

23 - F - Analista Fiscal

24 - F - *Researcher* na Fundação Champalimaud

24 - M - Engenheiro Mecânico

26 - M - Analista Financeiro

Entrevistas Individuais

26 - M - Designer Criativo

52 - F - Engenheira de garantia de qualidade

58 - M - Engenheiro Civil - Criativo

23 - F - Designer Industrial

23 - M - Designer Produto

Guião Entrevistas

Entrevistas em semi-profundidade. O guião indicado abaixo serve meramente como orientação para as respostas que os entrevistados dão, não sendo vinculativas.

O que sabes?

valores e objetivos da empresa

público-alvo

destaque perante a concorrência

O teu papel

Inovação dos produtos e serviços (competitivos)

Investimentos para o desenvolvimento

Acompanhamento do mercado e desenvolvimento de tecnologias

Ambição do futuro da empresa?

O que pensas?

Reconhecimento

Tomar iniciativa

Comunicação com colegas (abertura)

Jornada do produto ou serviço

Impacto na sociedade

Iniciativas adotadas para a melhoria

Como melhorar o teu local de trabalho?

O que sentes?

Motivação intrínseca e extrínseca

Confiança nos líderes

Partilha de informação para melhorar

Indispensável ou substituível

Reconhecimento aos olhos do público-alvo?

Como é que as empresas se podem tornar mais competitivas?

Sugestões/Dúvidas?

Interpretação dos Resultados – Mapa de Valor Hierárquico

Seguidamente é apresentado um mapa de valor hierárquico com as respostas mais comuns dadas pelos entrevistados. O esquema relaciona estas respostas e ideias entre elas de forma a entender o que estes trabalhadores pensam e desejam

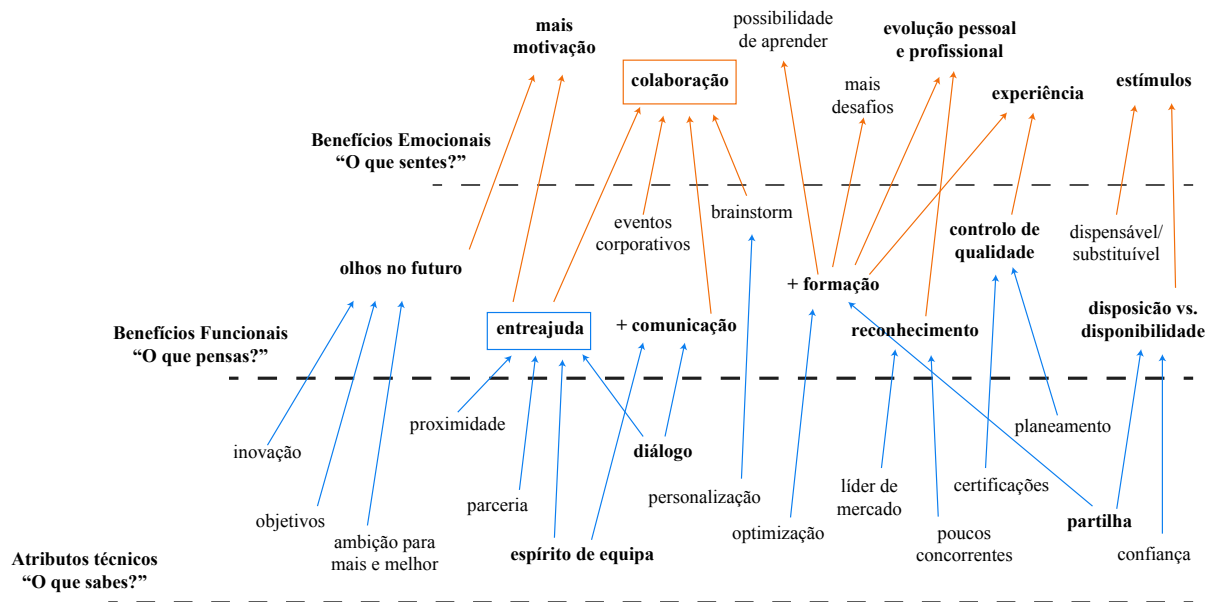


Figura 27 – Mapa de valor hierárquico

Fonte: Elaboração Própria, 2021

Anexo C - Inquérito

Questionário Online

Este questionário é anónimo e confidencial e destina-se a fins unicamente académicos. Não tomará mais do que 5 minutos do seu tempo! Agradeço desde já a sua participação, obrigada!

1 – Caracterização

Género

Masculino

Feminino

Prefiro não responder

Idade

Até aos 25

26 - 40

41 - 50

Mais de 50

Marque a sua Situação Profissional

Efetivo

Temporário

Proprietário/Sócio/Acionista

Setor de Atividade Económica

Primário – extração de matéria-prima sem a alterar (agricultura, pecuária, pesca, extração mineira, apicultura, silvicultura, entre outros).

Secundário - transformação da matéria-prima em produtos (semi) acabados (indústria, construção civil, obras públicas, fornecimento de água, gás, eletricidade, entre outros).

Terciário – não produz bens, mas presta serviços (saúde, educação, banca, seguros, transportes, turismo, entre outros).

Tamanho da organização em que trabalha

Micro (< 10 efetivos)

Pequena (< 50 efetivos)

Média (< 250 efetivos)

Grande (> 250 efetivos)

Não tenho a certeza / Não sei responder

A minha empresa faz vendas

Somente a clientes individuais

Somente a outras empresas

Aos dois tipos de clientes (individuais e empresariais)

2 – Questionário

De acordo com as afirmações apresentadas, assinale o grau de concordância ou de discordância que mais se aproxima da sua opinião.

1 - Na organização em que desempenho funções, há partilha de conhecimentos e informações para a melhoria do trabalho

Discordo completamente 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Concordo completamente

2 - A organização em que desempenho funções, atualiza constantemente os seus métodos e processos de trabalho e partilha-os com os seus funcionários.

Discordo completamente 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Concordo completamente

3 - A minha empresa está em constante contacto com os seus clientes, fornecedores e outros grupos de consumidores, para obter melhores ideias e sugestões de melhoria para produtos e serviços.

Discordo completamente 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Concordo completamente

4 - A minha empresa, está sempre a par das novas tendências do mercado de forma a se conseguir destacar dos seus concorrentes.

Discordo completamente 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Concordo completamente

5 – Os processos de trabalho da minha empresa são fáceis de executar.

Discordo completamente 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Concordo completamente

6 - Na organização em que trabalho, temos acesso, a todo o momento, a dados sobre o desempenho da empresa.

Discordo completamente 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Concordo completamente.

7 - Sei como é que a minha empresa está colocada no mercado, como é que os clientes a entendem e qual a sua opinião sobre a mesma.

Discordo completamente 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Concordo completamente

8 - Na minha empresa medimos constantemente a qualidade dos nossos serviços e dos produtos que comercializamos.

Discordo completamente 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Concordo completamente

9 – Na minha organização dialogamos e interagimos com os clientes para melhorarmos serviços e produtos e desenvolver e criar ideias inovadoras para responder às necessidades do mercado.

Discordo completamente 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Concordo completamente

10 – Na minha empresa, medimos constantemente a satisfação do cliente e a sua recomendação a outras pessoas.

Discordo completamente 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Concordo completamente

11 – Toda a informação obtida pela minha organização, é tratada em tempo útil para melhorar os seus produtos e serviços.

Discordo completamente 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Concordo completamente

12 – A organização onde trabalho, avalia a satisfação dos seus clientes através de diferentes canais (sistema de classificação, rede social, fóruns, inquéritos, email, entre outros).

Discordo completamente 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Concordo completamente

13 – A empresa onde trabalho, investe constantemente na formação dos seus funcionários

Discordo completamente 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Concordo completamente

14 – A minha empresa promove a partilha de informações e o contacto entre todos os funcionários e dirigentes.

Discordo completamente 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Concordo completamente

15 – A minha empresa divulga a todos os funcionários os objetivos e melhorias a atingir.

Discordo completamente 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Concordo completamente

3 – Satisfação

De acordo com as afirmações apresentadas, assinale o grau de satisfação que mais se aproxima da sua opinião.

1 - Como avalia a sua satisfação com o trabalho.

Nada satisfeito 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Bastante Satisfeito

2 – Sente que a sua opinião é suficientemente valorizada e considerada pela empresa.

Nada valorizada 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Bastante valorizada

3 – Recomendaria os seus amigos e familiares a trabalhar nesta empresa

Não recomendaria 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Recomendaria bastante

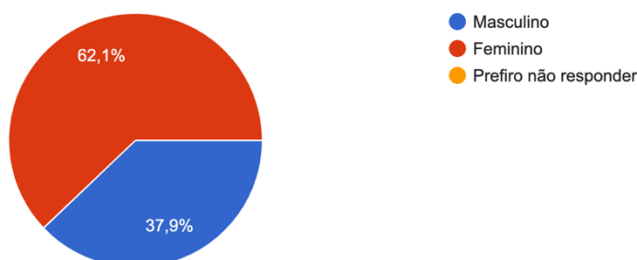
4 – Espaço Livre

Utilize o seguinte espaço em branco caso queira deixar alguma opinião ou sugestão, ou acrescentar alguma informação que ache pertinente.

Respostas ao Questionário Online

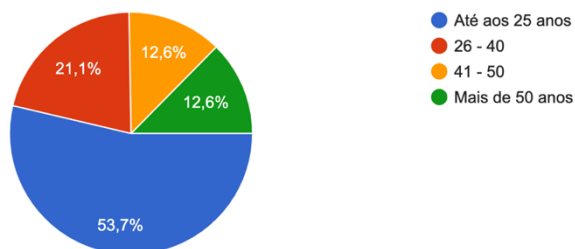
1 - Caracterização

Género
95 respostas



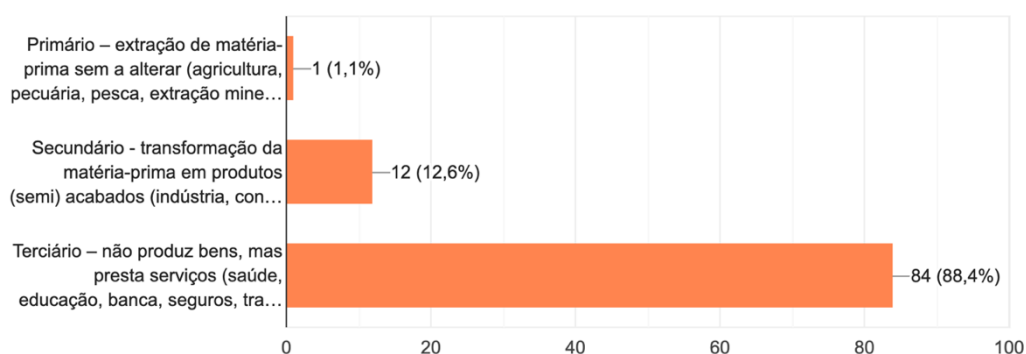
Idade

95 respostas



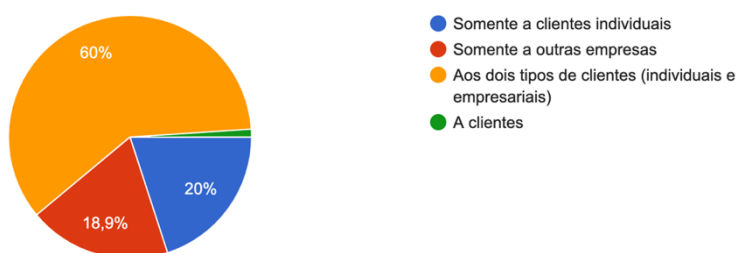
Setor de Atividade Económica

95 respostas



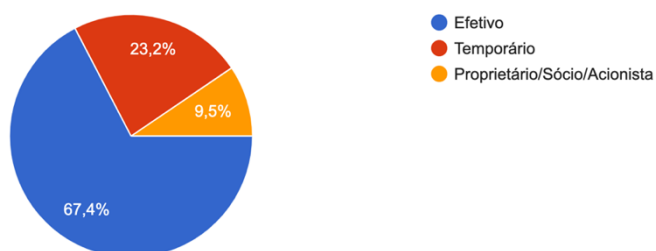
A minha empresa faz vendas

95 respostas



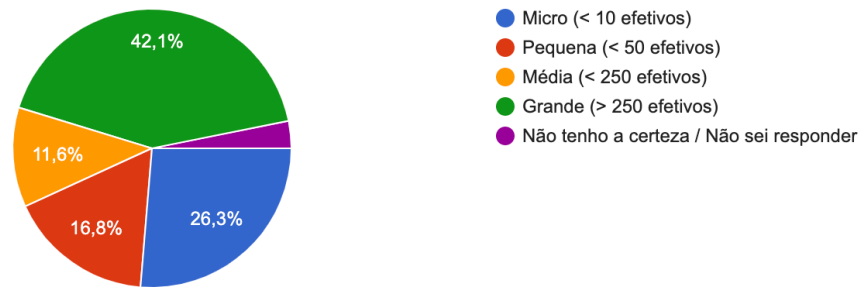
Situação Profissional

95 respostas



Tamanho da organização em que trabalha

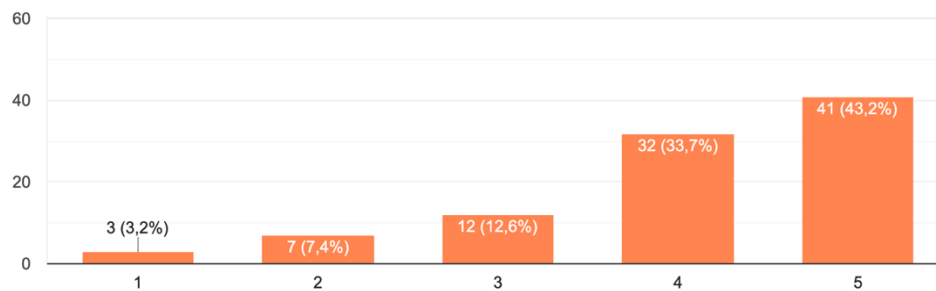
95 respostas



2 - Questionário

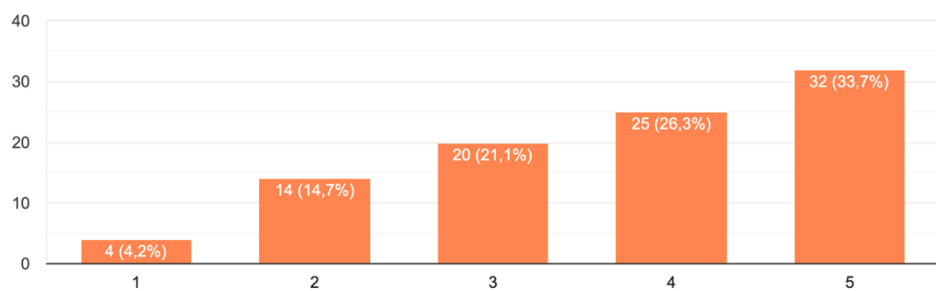
1 - Na organização em que desempenho funções, há partilha de conhecimentos e informações para a melhoria do trabalho

95 respostas



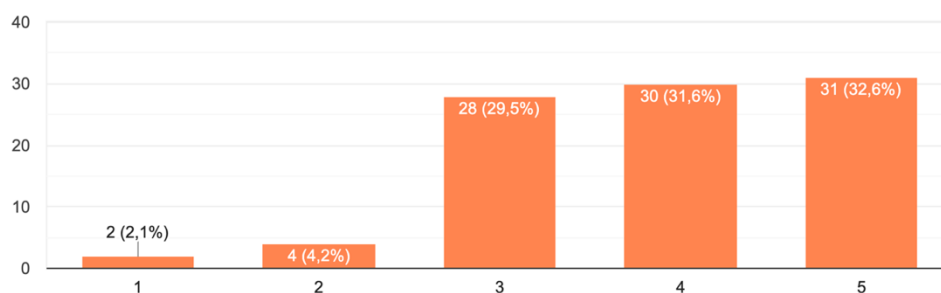
2 - A organização em que desempenho funções, atualiza constantemente os seus métodos e processos de trabalho e partilha-os com os seus funcionários.

95 respostas



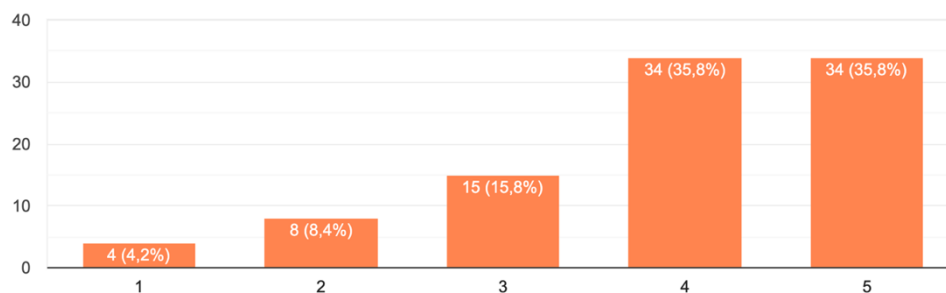
3 - A minha empresa, está em constante contacto com os seus clientes, fornecedores e outros grupos de consumidores, para obter melhores ideias... sugestões de melhoria para produtos e serviços.

95 respostas



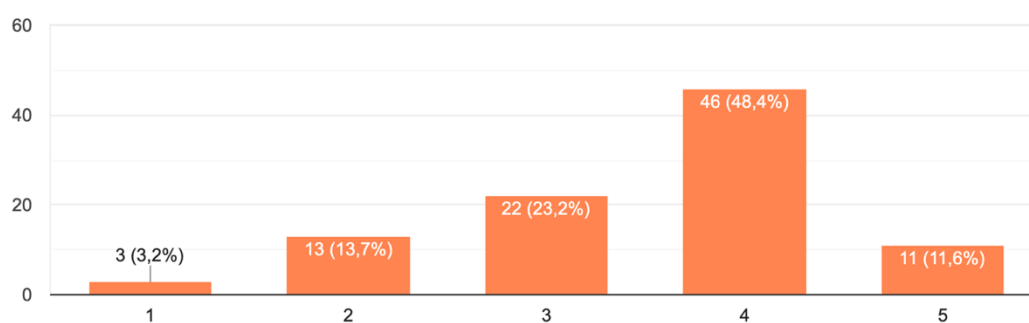
4 - A minha empresa, está sempre a par das novas tendências do mercado de forma a se conseguir destacar dos seus concorrentes.

95 respostas



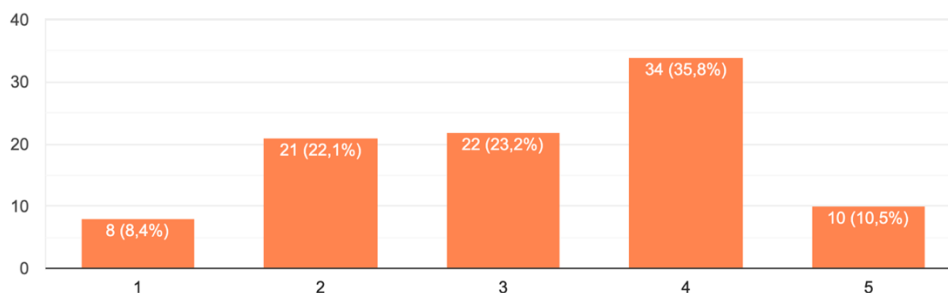
5 - Os processos de trabalho da minha empresa são fáceis de executar.

95 respostas



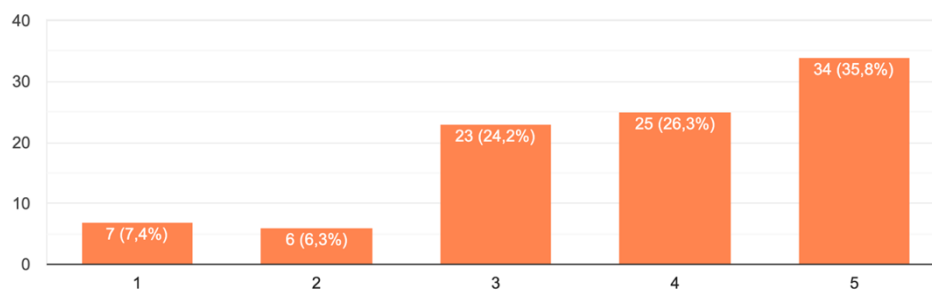
6 - Na organização em que trabalho, temos acesso, a todo o momento, a dados sobre o desempenho da empresa.

95 respostas



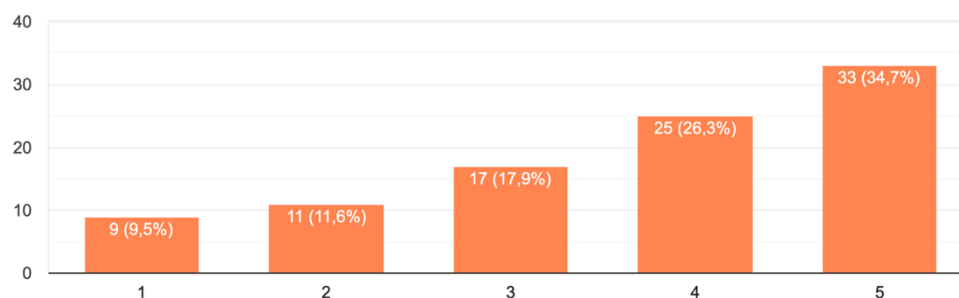
7 - Sei como é que a minha empresa está colocada no mercado, como é que os clientes a entendem e qual a sua opinião sobre a mesma.

95 respostas



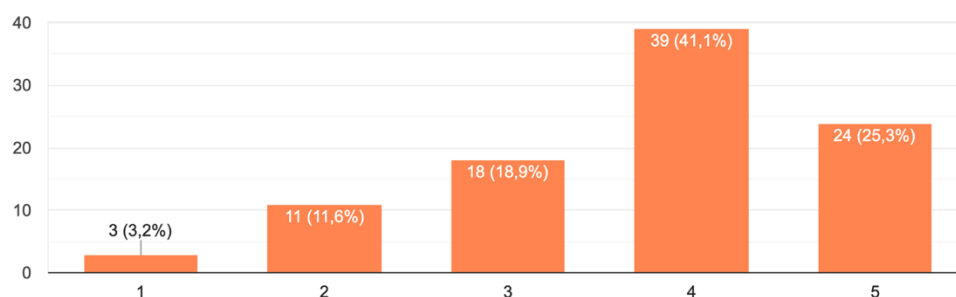
8 – Na minha empresa medimos constantemente a qualidade dos nossos serviços e dos produtos que comercializamos.

95 respostas



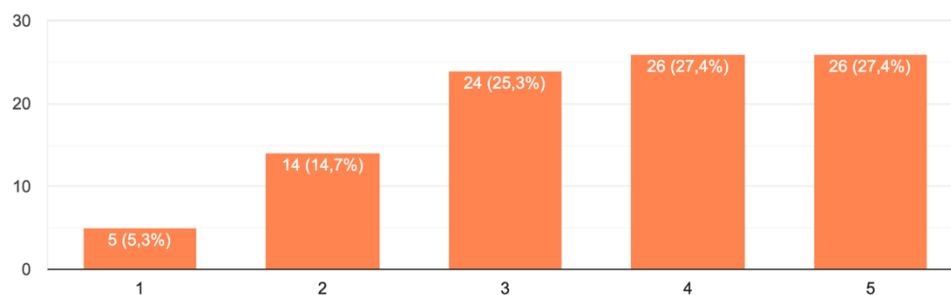
9 – Na minha organização dialogamos e interagimos com os clientes para melhorarmos serviços e produtos, para desenvolver e criar ideias inovad...de forma a responder às necessidades do mercado.

95 respostas



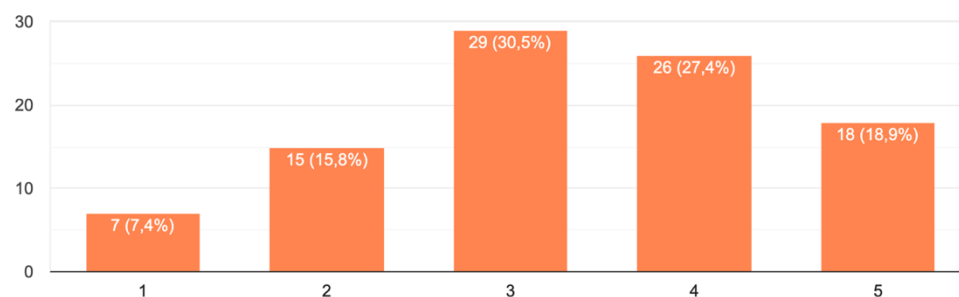
10 – Na minha empresa, medimos constantemente a satisfação do cliente e a sua recomendação a outras pessoas

95 respostas



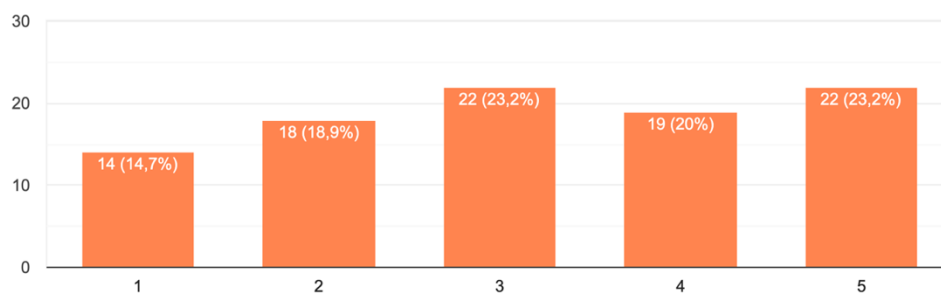
11 – Toda a informação obtida pela minha organização, é tratada em tempo útil para melhorar os seus produtos e serviços.

95 respostas



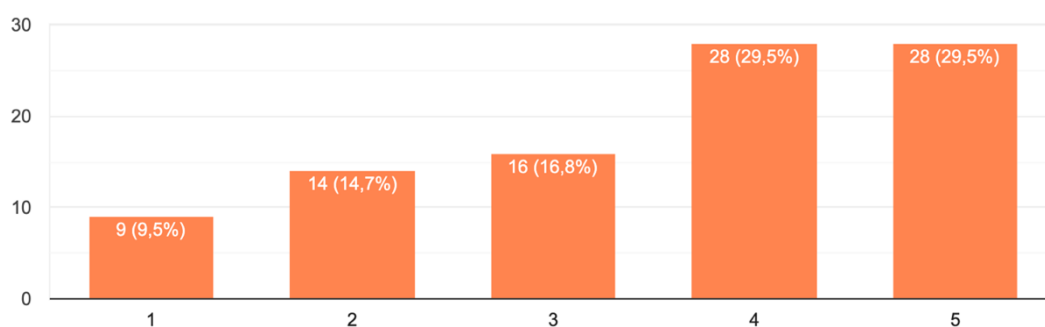
12 – A organização onde trabalho, avalia a satisfação dos seus clientes através de diferentes canais (sistema de classificação, rede social, fóruns, inquéritos, email, entre outros).

95 respostas



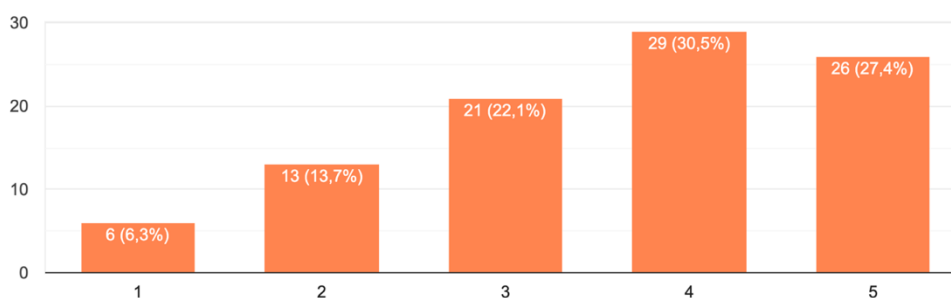
13 – A empresa onde trabalho, investe constantemente na formação dos seus funcionários

95 respostas



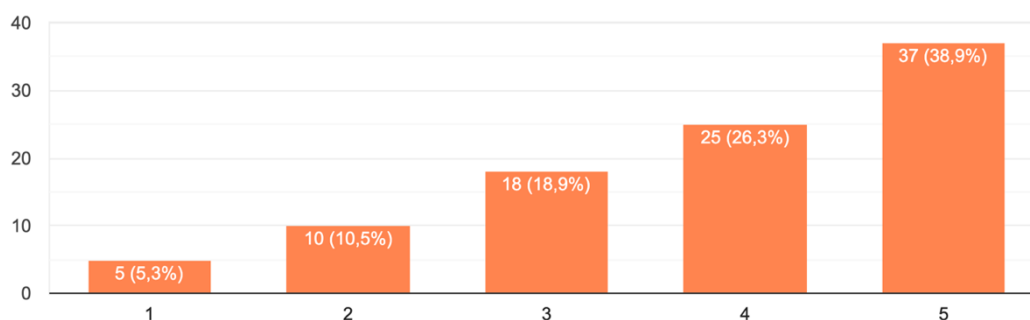
14 – A minha empresa promove a partilha de informações e o contacto entre todos os funcionários e dirigentes.

95 respostas



15 – A minha empresa divulga a todos os funcionários os objetivos e melhorias a atingir.

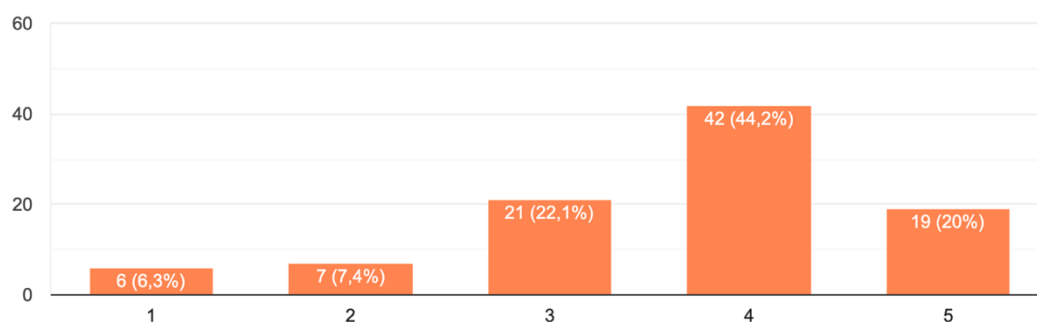
95 respostas



3 - Satisfação

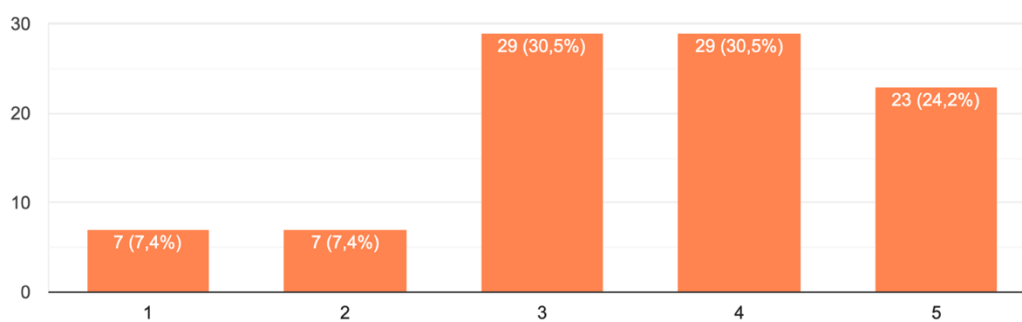
1 - Como avalia a sua satisfação com o trabalho.

95 respostas



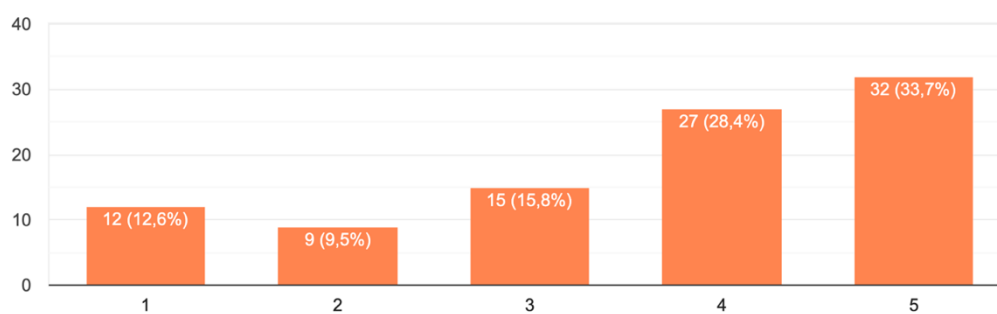
2 - Sente que a sua opinião é suficientemente valorizada e considerada pela empresa.

95 respostas



3 - Recomendaria os seus amigos e familiares a trabalhar nesta empresa

95 respostas



4 – Espaço Livre (Facultativo)

Utilize o seguinte espaço em branco caso queira deixar alguma opinião ou sugestão, ou acrescentar alguma informação que ache pertinente.

8 respostas

S/C

2 respostas

Eu sou funcionário fabril e muitas vezes a nossa voz não chega ao ouvidos dos trabalhadores do escritório, chefes e patrões.

Face ao elevado volume de trabalho e escassez de recursos humanos e materiais , por vezes os funcionários que coordeno não respondem atempadamente ou cabalmente ao solicitado

Apesar de a minha opinião ser considerada como válida, por vezes o facto de ser jovem não facilita por ter "pouca experiência" aos olhos de profissionais mais velhos. Isto faz com que esteja constantemente a tentar provar o meu valor enquanto trabalhador

:)

A empresa que trabalhei anteriormente tinha uma mentalidade de equipa diferente, sendo uma empresa unicórnio. Estávamos sempre a par de objectivos e conquistas da empresa.
Onde estou agora, temos uma abordagem de empresa tradicional portuguesa, ambiente familiar mas os dados são apenas para os donos saber e discutir.
Confesso que não esperava sentir falta disso, mas sinto.

A minha insatisfação profissional relaciona-se com o facto de não me sentir realizada com a área de actividade em que me encontro, mais do que não ter oportunidades para mostrar o meu valor.

Anexo D – Análise de Respostas ao Questionário Online – Tabela de Correlações

Quadro 13 – Tabela de correlações

		Correlations																	
		partilha	atualiza	contato	tendencias	processos	desempenho	mercado	qualidade	dialogo	medicao	tempoutil	canais	formação	funcionarios	divulgacao	satisfacao	valorizada	recomendacao
partilha	Pearson Correlation	1	.660**	.389**	.685**	0.030	.398**	.347**	.468**	.370**	.389**	.465**	.375**	.506**	.613**	.518**	.572**	.573**	.575**
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.000	0.000	0.776	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
atualiza	Pearson Correlation	.660**	1	.527**	.552**	0.194	.424**	.361**	.505**	.396**	.438**	.533**	.425**	.515**	.568**	.376**	.581**	.574**	.563**
	Sig. (2-tailed)	0.000		0.000	0.000	0.059	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
contato	Pearson Correlation	.389**	.527**	1	.426**	.305**	.319**	.465**	.508**	.497**	.409**	.475**	.344**	.345**	.459**	.429**	.300**	.366**	.367**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000		0.000	0.003	0.002	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	0.001	0.000	0.000	0.003	0.000	0.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
tendencias	Pearson Correlation	.685**	.552**	.426**	1	0.055	.522**	.385**	.529**	.374**	.435**	.523**	.387**	.496**	.581**	.392**	.396**	.407**	.436**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000		0.595	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
processos	Pearson Correlation	0.030	0.194	.305**	0.055	1	0.125	.263**	0.182	.255**	.358**	.399**	0.097	0.151	0.127	.282**	.298**	.294**	.287**
	Sig. (2-tailed)	0.776	0.059	0.003	0.595		0.226	0.010	0.078	0.013	0.000	0.000	0.351	0.144	0.219	0.006	0.003	0.004	0.005
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
desempenho	Pearson Correlation	.398**	.424**	.319**	.522**	0.125	1	.464**	.456**	.431**	.430**	.522**	.437**	.500**	.545**	.367**	.344**	.412**	.444**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.002	0.000	0.226		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	0.000	0.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
mercado	Pearson Correlation	.347**	.361**	.465**	.385**	.263**	.464**	1	.639**	.397**	.459**	.474**	.528**	.521**	.507**	.509**	.228**	.360**	.303**
	Sig. (2-tailed)	0.001	0.000	0.000	0.000	0.010	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.026	0.000	0.003
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
qualidade	Pearson Correlation	.468**	.505**	.508**	.529**	0.182	.456**	.639**	1	.571**	.710**	.628**	.662**	.437**	.544**	.350**	.404**	.369**	.430**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.078	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
dialogo	Pearson Correlation	.370**	.396**	.497**	.374**	.255**	.431**	.397**	.571**	1	.665**	.551**	.490**	.303**	.470**	.478**	.306**	.461**	.323**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.013	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.003	0.000	0.000	0.003	0.000	0.001
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
medicao	Pearson Correlation	.389**	.436**	.409**	.435**	.358**	.430**	.459**	.710**	.665**	1	.550**	.684**	.330**	.416**	.496**	.358**	.358**	.424**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
tempoutil	Pearson Correlation	.465**	.533**	.475**	.523**	.399**	.522**	.474**	.628**	.551**	.550**	1	.448**	.511**	.567**	.387**	.384**	.489**	.482**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
canais	Pearson Correlation	.375**	.425**	.344**	.387**	0.097	.437**	.528**	.662**	.490**	.684**	.448**	1	.529**	.416**	.428**	.272**	.330**	.314**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.001	0.000	0.351	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.008	0.001	0.002
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
formação	Pearson Correlation	.506**	.515**	.345**	.496**	0.151	.500**	.521**	.437**	.303**	.330**	.511**	.529**	1	.648**	.509**	.327**	.495**	.457**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.001	0.000	0.144	0.000	0.000	0.000	0.003	0.001	0.000	0.000		0.000	0.000	0.001	0.000	0.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
funcionarios	Pearson Correlation	.613**	.568**	.459**	.581**	0.127	.545**	.507**	.544**	.470**	.416**	.567**	.416**	.648**	1	.535**	.506**	.566**	.481**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.219	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
divulgacao	Pearson Correlation	.518**	.376**	.429**	.392**	.282**	.367**	.509**	.350**	.478**	.496**	.387**	.428**	.509**	.535**	1	.247**	.519**	.307**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.006	0.000	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.016	0.000	0.002
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
satisfacao	Pearson Correlation	.572**	.581**	.300**	.396**	.298**	.344**	.226**	.404**	.306**	.358**	.384**	.272**	.327**	.506**	.247**	1	.608**	.752**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.003	0.000	0.003	0.001	0.028	0.000	0.003	0.000	0.000	0.000	0.001	0.000	0.016		0.000	0.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
valorizada	Pearson Correlation	.573**	.574**	.366**	.407**	.294**	.412**	.360**	.369**	.461**	.358**	.489**	.330**	.495**	.566**	.519**	.608**	1	.666**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.004	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
recomendacao	Pearson Correlation	.575**	.563**	.367**	.436**	.287**	.444**	.303**	.430**	.323**	.424**	.482**	.314**	.467**	.481**	.307**	.752**	.666**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.005	0.000	0.003	0.000	0.001	0.000	0.000	0.002	0.000	0.000	0.002	0.000	0.000	0.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).																			
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).																			

Fonte: IBM SPSS Statistics

