



Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial

Estratégia Empresarial sob o Prisma da Teoria da Complexidade

Autor: Carlos José Evangelista Silva Fialho

Lisboa, abril de 2021

Estratégia Empresarial sob o Prisma da Teoria da Complexidade

Autor: Carlos José Evangelista Silva Fialho

Dissertação de Mestrado

Universidade Europeia

Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial

Orientador: Prof. Dr. Tawfiq Rikibi

Lisboa, abril de 2021

Declaração de autoria

O conteúdo desta dissertação de mestrado é da exclusiva responsabilidade do autor. Mais declaro que não incluí neste trabalho material ou dados de outras fontes, ou autores sem a sua correta referência. Também declaro que não submeti esta dissertação em mais nenhuma instituição com vista à obtenção do grau de mestre. Declaro que li o guia do estudante sobre o plágio e as implicações disciplinares que poderão advir do incumprimento das normas vigentes.

Data

Assinatura

Síntese Biográfica do Autor



Carlos José Evangelista Silva Fialho, nascido a 25 de agosto de 1968, natural de Lisboa.

Resido atualmente no Algueirão, concelho de Sintra distrito de Lisboa. Finalizei o 12.º ano de escolaridade na escola secundária Ferreira Dias em Agualva-Cacém no ano 1989.

Em 1990 ingressei no mercado de trabalho na área da banca onde desempenhei, entre outras, as funções de gerente bancário e de Gestor de Risco numa Direção Regional com a responsabilidade pela área do risco de crédito e operacional. Atualmente desempenho a função de membro da Comissão de Crédito do Departamento Comercial do Novo Banco.

Ingressei na Universidade Aberta em 2000, onde frequentei algumas cadeiras do curso de Gestão.

Em 2016 ingressei na Universidade Europeia onde me licenciiei em Gestão de Recursos Humanos e Organização Estratégica com média final de curso de 18 valores.

Em 2019 também na Universidade Europeia iniciei o Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial tendo finalizado a parte curricular com média de 17,2 valores.

O meu objetivo é poder ainda progredir na minha carreira profissional e poder dar formação ou lecionar.

Agradecimentos

Começo por agradecer a Deus os dons que me deu, a persistência e dedicação necessárias para efetuar este projeto.

À minha mulher, que foi a principal impulsionadora para começar a estudar e que sempre me apoiou, incentivou e proporcionou as condições para ter sucesso.

Aos meus filhos pela paciência que tiveram nas ajudas que me foram prestando ao longo deste projeto que começou na licenciatura.

Aos meus pais que sempre estiveram presentes e me ajudaram e incentivaram durante esta caminhada.

Ao Professor Doutor Tawfiq Rkibi que me orientou nesta dissertação, pelo seu apoio e conhecimento prestado.

À Professora Graça Rebocho que tornou possível a realização do estudo na Altice Portugal, bem como as respetivas entrevistas.

Por fim a todas as pessoas que se cruzaram comigo neste percurso, desde professores, colegas a colaboradores da Universidade Europeia, que permitiram obter o conhecimento e as condições para finalizar este projeto.

Resumo

Esta dissertação de mestrado tem como principal objetivo elaborar um modelo de delineação da estratégica empresarial sob o prisma da Teoria da Complexidade, para posterior verificação da sua adequação a uma empresa do setor das telecomunicações.

Nesse sentido, a introdução refere que o estudo e a estratégia de uma empresa deverá ser sempre o todo e as partes, e, portanto, nem só o todo, nem só as partes.

A problemática reside no facto de muitas das empresas atualmente continuarem a aplicar modelos desenvolvidos em épocas distintas da atual, e, portanto, com influência nos resultados.

Deste modo a proposta de efetuar o processo de análise, decisão e implementação da estratégia empresarial sob o prisma da Teoria da Complexidade afigura-se pertinente, pois ela aplica-se a sistemas complexos.

Para tal foi verificado como as empresas podem ser consideradas sistemas complexos e adaptativos, para posteriormente aferir da pertinência e mais-valia da aplicação da Teoria da Complexidade à estratégia empresarial.

Nesse sentido foi elaborado com base na revisão de literatura um modelo próprio de análise, decisão e implementação da estratégia com base na Teoria da Complexidade.

A metodologia de estudo é qualitativa, consubstanciando a mesma num estudo de caso na empresa Altice Portugal por via de entrevistas ao Presidente Executivo e à Diretora de Recursos Humanos.

Concluo que a Teoria da Complexidade é passível de ser aplicada às empresas, que a sua aplicação à estratégia empresarial, apresenta vantagens face aos modelos tradicionais e que a Altice Portugal incorpora maioritariamente os princípios/conceitos da Teoria da Complexidade.

Palavras-Chave: Complexidade, Estratégia, Modelo, Sistema, Telecomunicações

Abstract

This master's thesis has as main objective to elaborate a model for delineation the business strategy under the perspective of complexity theory, for later verification of its suitability to a company in the telecommunications sector.

In this sense, the introduction refers that the study and strategy of a company should always be the whole and the parts, and therefore not only the whole, not only the parts.

The problem is that many of the companies currently continue to apply models developed in different times from the current one, and therefore with influence on results.

Thus, the proposal to carry out the process of analysis, decision, and implementation of the business strategy from the perspective of complexity theory is relevant, as it applies to complex systems.

For this, it was verified how companies can be considered complex and adaptive systems, in addition to assessing the relevance and added value of complexity theory application to business strategy.

In this sense, a model of analysis, decision and implementation of the strategy based on complexity theory was elaborated based on the review literature.

The study methodology is qualitative, embodying it in a case study at Altice Portugal and through interviews with the Executive President and the Director of Human Resources.

I conclude that the Complexity Theory can be applied to companies, that its application to business strategy, has advantages over traditional models and that Altice Portugal mainly incorporates the principles/concepts of complexity theory.

Keywords: Complexity, Strategy, Model, System, Telecommunications

Índice Geral

SÍNTESE BIOGRÁFICA DO AUTOR	I
AGRADECIMENTOS.....	II
RESUMO	III
ABSTRACT.....	IV
LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS	IX
TABELAS.....	X
FLUXOGRAMA	X
1. INTRODUÇÃO, PROBLEMÁTICA, JUSTIFICAÇÃO, PERGUNTA DE PARTIDA	1
2. REVISÃO DE LITERATURA/ TEORIA DA COMPLEXIDADE E A SUA APLICAÇÃO	4
2.1 ÀS EMPRESAS.....	4
2.1.1 <i>Enquadramento Histórico</i>	6
2.1.2 <i>Teoria da Complexidade e Conceitos que a compõem</i>	9
2.1.2.1 <i>Emergência</i>	9
2.1.2.2 <i>Hierarquia</i>	10
2.1.2.3 <i>Auto-Semelhança</i>	10
2.1.2.4 <i>Feedback</i>	11
2.1.2.5 <i>Atratores</i>	12
2.1.2.6 <i>Sensibilidade</i>	14
2.1.2.7 <i>Bifurcação</i>	14
2.1.2.8 <i>Dependência de Percorso</i>	15
2.1.2.9 <i>Criticalidade</i>	15
2.1.2.10 <i>Coevolução</i>	16
2.1.2.11 <i>Comportamento não Linear</i>	16
2.1.3. ORGANIZAÇÕES/EMPRESAS SOB A PERSPETIVA DA TEORIA DA COMPLEXIDADE	16
2.1.3.1 <i>Sistema</i>	17
2.1.3.1.1 <i>Sistemas Abertos</i>	17
2.1.3.1.2 <i>Sistemas Adaptativos Complexos (SAC)</i>	18
2.2. À GESTÃO ESTRATÉGICA	20
2.2.1 <i>Conceito de Estratégia</i>	20
2.2.2 <i>Principais Problemas na Implementação da Estratégia</i>	22
2.2.3 <i>Teoria da Complexidade e o Processo de Análise Estratégica</i>	23
2.2.4 <i>Pilares e Fatores da Estratégia Empresarial</i>	24
2.2.5 <i>Importância do Pensamento Complexo para as Empresas</i>	27
2.2.5.1 <i>Implicação no Ambiente</i>	27
2.2.5.2 <i>Implicação na Organização</i>	28
2.2.5.3 <i>Implicação na Estratégia</i>	28

2.2.5.4. <i>Implicação na Estrutura</i>	28
2.2.5.5. <i>Implicação no Comportamento</i>	29
2.2.6. <i>Princípios Orientadores para a Gestão das Empresas</i>	30
2.2.6.1. <i>Necessidade de um Pensamento Complexo</i>	30
2.2.6.2. <i>Caos e Ordem nas Organizações</i>	30
2.2.6.3. <i>O Atrator Estranho das Organizações</i>	31
2.2.6.4. <i>As Organizações Aprendem</i>	31
2.2.6.5. <i>A Organização é um Fenómeno Auto-Organizado e Emergente</i>	31
2.2.7. <i>Estrutura, Gestão e Técnicas para as Organizações</i>	32
2.2.8. <i>A Estratégia Empresarial e o Processo de Mudança</i>	32
3. METODOLOGIA	33
3.1. CONCEITO METODOLÓGICO.....	33
3.2. OBJETIVOS DO ESTUDO.....	35
3.3. DELIMITAÇÃO DA ABORDAGEM	35
3.4. PERGUNTAS DERIVADAS	35
3.5. TIPO DE ESTUDO.....	36
3.5.1. <i>Análise Sistémica</i>	36
3.5.2. <i>Pensamento Sistémico</i>	36
3.6. OBSERVAÇÕES/INSTRUMENTOS.....	38
3.6.1. <i>Perguntas ao Presidente Executivo da Altice Portugal</i>	38
3.6.2. <i>Perguntas à Diretora de Recursos Humanos da Altice Portugal</i>	38
3.7. PROCEDIMENTOS	39
4. MODELO PROPOSTO DE ANÁLISE ESTRATÉGICA	39
4.1. ELABORAR MAIS DE UM CENÁRIO ESTRATÉGICO (CENÁRIOS CONTRASTADOS)	41
4.2. PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO PARA ELABORAR A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	41
4.2.1. <i>Modelo Cynefin</i>	42
4.2.2 <i>Estratégia como Regras Simples</i>	45
4.3. SENSIBILIDADE ÀS CONDIÇÕES INICIAIS	46
4.4. TIPO DE LIDERANÇA DISTINTA QUE POTENCIE UMA GESTÃO DA MUDANÇA.....	47
4.5. CRIAR ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	49
4.6. ATRATOR ESTRANHO	51
4.7. CONCEITO DE EMERGÊNCIA.....	51
4.8. FLEXIBILIDADE ESTRUTURAL.....	51
4.9. AUTO-ORGANIZAÇÃO.....	53
4.10. COMUNICAÇÃO EFICIENTE E TRANSPARENTE.....	53
4.11. APRESENTAÇÃO ESQUEMÁTICA DO MODELO PROPOSTO.....	54
5. ALTICE PORTUGAL	55
5.3.1. <i>Investimento</i>	57

5.3.2. <i>Indicadores de Satisfação Global (dados 2019)</i>	57
5.3.3. <i>Quotas de Mercado</i>	57
5.3.4. <i>Existência de Canais de Comunicação Privilegiados por Stakeholders</i>	58
5.3.5. <i>Inovação</i>	58
5.3.6. <i>Parcerias no Âmbito da Sustentabilidade</i>	59
5.3.7. <i>Gestão do Talento</i>	59
5.3.8. <i>Formação e Conhecimento</i>	59
5.3.9. <i>Responsabilidade Social Interna</i>	60
5.3.10. <i>Proteção Ambiental</i>	60
5.3.11. <i>Proximidade Interna, Externa e Ações de Voluntariado</i>	60
5.3.12. <i>Indicadores Económicos</i>	61
6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	62
6.1. ANÁLISE DE CONTEÚDO	62
6.2. ANÁLISE DE RESULTADOS	69
6.3. RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA E ÀS PERGUNTAS DERIVADAS	71
6.3.1. <i>Pergunta de Partida</i>	71
6.3.2. <i>Pergunta Derivada 1</i>	72
6.3.3. <i>Pergunta Derivada 2</i>	72
6.4. DISCUSSÃO, LIMITAÇÕES E ANÁLISE FUTURA	72
6.4.1. <i>Discussão dos Resultados face à Análise da Literatura</i>	72
6.4.2. <i>Principais limitações</i>	73
6.4.3. <i>Análise Futura</i>	73
7. CONCLUSÃO	73
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75
9. ANEXOS	82
9.1. ANEXO 1: TABELA DE CONTROLO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	82
9.2. ANEXO 2: ENTREVISTA AO PRESIDENTE EXECUTIVO DA ALTICE PORTUGAL	85
9.3. ANEXO 3: RESPOSTA ESCRITA DA DIRETORA DE RECURSOS HUMANOS DA ALTICE PORTUGAL ...	99
9.4. ANEXO 4: ENTREVISTA À DIRETORA DE RECURSOS HUMANOS DA ALTICE PORTUGAL	105

Índice de Ilustrações

- Figura 1 - Esquema do paradigma integrado de George Ritzer (Página 2)
- Figura 2 - Definições de Complexidade (Página 5)
- Figura 3 - Efeito *Feedback* (Página 11)
- Figura 4 - Atrator Pontual (Página 13)
- Figura 5 - Atrator de Ciclo Limitado (Página 13)
- Figura 6 - Espaço de Fase de um Atrator de Ciclo Limitado (Página 13)
- Figura 7 - Atrator de Lorenz ou Caótico (Página 14)
- Figura 8 - Conceitos de Estratégia (Página 21)
- Figura 9 - Conceitos de Estratégia (Página 21)
- Figura 10 - Características da pesquisa Quantitativa e Qualitativa (Página 34)
- Figura 11 - Quadro comparativo entre a pesquisa Qualitativa e Quantitativa (Página 35)
- Figura 12 - Matriz Genérica de Diagnóstico Prospetivo (Página 40)
- Figura 13 - Processo de Elaboração de Cenários Contrastados (Página 41)
- Figura 14 - Ponte sobre o Rio Choluteca (Página 42)
- Figura 15 - Domínios do *Cynefin* (Página 43)
- Figura 16 - Três Abordagens para a Estratégia (Página 45)
- Figura 17 - Regras Simples Resumidas (Página 46)
- Figura 18 - Diferenças entre Gestor e Líder (Página 47)
- Figura 19 - Modelo de Inteligência Emocional (Página 49)
- Figura 20 - Brandenburger & Nalebuff (*Value Net*) (Página 50)
- Figura 21 - Modelo de Decisão e Implementação da Estratégia Empresarial (Página 54)
- Figura 22 - Estrutura do Grupo Altice Europe (Página 56)
- Figura 23 - Canais de Comunicação com *Stakeholders* da Altice Portugal (Página 58)
- Figura 24 - Alguns Parceiros da Altice Portugal na sustentabilidade (Página 59)
- Figura 25- Estrutura do Comex (Página 104)

Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas

ADN - *Ácido Desoxirribonucleico*

APRITEL - *Associação dos Operadores de Comunicações Eletrónicas*

B2B - *Business to Business*

B2C - *Business to Consumer*

BSCD Portugal - *Business Council for Sustainable Development*

CEO - *Chief Executive Officer*

Comex - *Comissão Executiva*

COVID 19 - *Coronavirus Disease 2019*

CSR - *Corporate Social Responsibility*

EBITDA - *Earnings before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*

ETNO - *European Telecommunications Network Operators*

ETSI - *European Telecommunications Standards Institute*

EUROPOL - *European Police Office*

GSMA - *Global System for Mobile Communications Association*

IBM - *International Business Machines*

ICT Coalition - *Information and Communications Technology Coalition*

ISCTE - *Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa*

IT- *Information Technology*

ITU - *International Telecommunication Union*

ONG - *Organização não Governamental*

PEST- *Política, Económica, Social e Tecnológica*

PMI - *Project Management Institute*

R&D - *Research and Development*

RCF - *Revolving Credit Facilities*

SAC - *Sistema Adaptativo Complexo*

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

TV - *Television/ Televisão*

UNGC - *United Nations Global Compact*

UNI - *Global Union*

USA - *United States of America*

Tabelas

Tabela 1 - Características de uma Estrutura Holográfica (Página 52)

Tabela 2 - Quotas de Mercado (Página 57)

Tabela 3 - Dados do Voluntariado da Altice Portugal em 2019 (Página 60)

Tabela 4 - Indicadores Económicos 2018-2020 da Altice Portugal (Página 61)

Tabela 5 - Análise de Conteúdo efetuada às perguntas ao Presidente Executivo da Altice Portugal (Página 62)

Tabela 6 - Análise de Conteúdo efetuada às perguntas à Diretora de Recursos Humanos da Altice Portugal (Página 66)

Tabela 7 - Análise de Resultados (Página 69)

Tabela 8 - Quadro de Controlo da Estratégia Empresarial (Página 82)

Fluxograma

Fluxograma 1 - Estrutura da Dissertação (Página 4)

1. Introdução, Problemática, Justificação, Pergunta de Partida

Introdução

No mundo empresarial o que todos gostariam de ter era uma fórmula mágica que levasse ao sucesso. O objetivo deste trabalho não é encontrar essa fórmula, mas sim, auxiliar ao sucesso empresarial através de um modelo integrado de análise e definição da estratégia empresarial. Na nossa sociedade usa-se demasiadamente a palavra sorte para justificar quando algo corre bem. No entanto, sorte «dá-se quando coincidem a preparação com a oportunidade» (Rosado, 1994, p. 17)

Por outro lado, também Sun Tzu considera entre outros, dois aspetos fundamentais para o sucesso, a preparação (antes de entrar em batalha) e a oportunidade (atacar na altura certa, aproveitar as fragilidades do adversário, o terreno, etc.) (Tzu, 2011).

Assim, no âmbito empresarial, preparação acarreta recolher toda a informação necessária e oportunidade implica que as lideranças das empresas devem estar despertas a tudo o que as rodeia, tanto internamente como externamente, para definirem a estratégia e a implementarem.

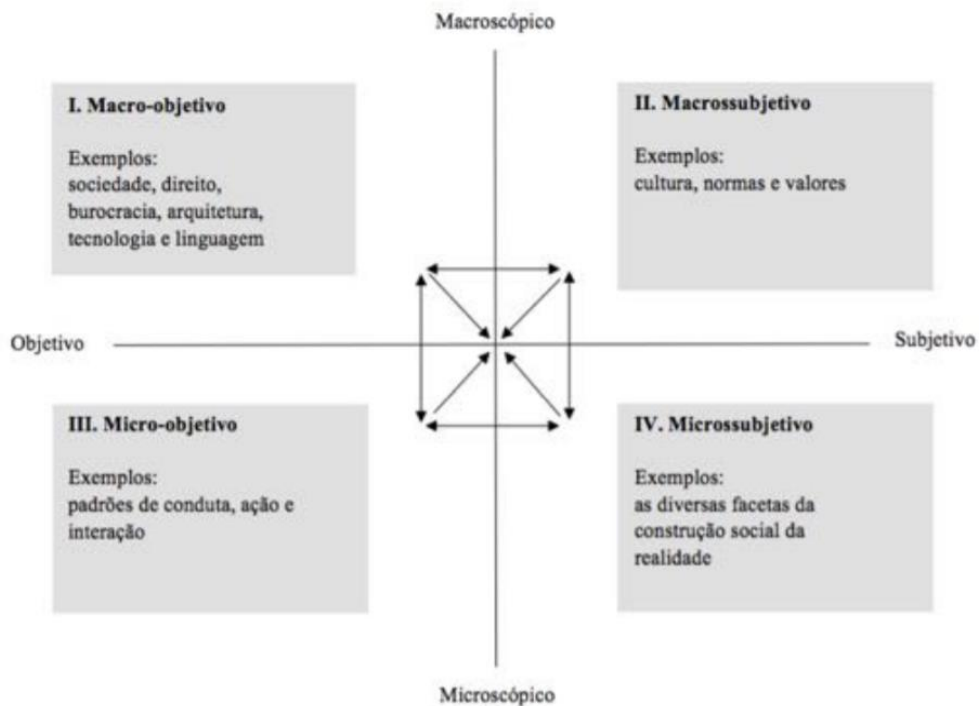
Os aspetos mencionados são importantes, pois, o mundo em que vivemos está, como sempre esteve, em mudança, agora a grande diferença é a velocidade da mesma (Silva & Serralvo, 2015).

Tendo por base a velocidade da mudança atual, olhar o mundo pela visão determinista e previsível newtoniana, em que o universo está num equilíbrio dinâmico e é composto por relações lineares de causa e efeito, de que o todo é a soma das partes e que conhecendo as partes individuais se conhece o todo, já não é resposta para a incerteza e complexidade do mundo em que vivemos e assim os modelos de gestão analíticos e lógicos já não são suficientes para compreender a atual realidade (Vieira & Gonçalves, 2017); (Gleiser, 2002).

Assim, devemos olhar quer a sociedade, quer as empresas/organizações de forma holística, onde tudo tem uma interdependência.

Considerando esta interdependência existente, o paradigma sociológico integrado de George Ritzer (Fig.1), diz-nos que os quatro níveis de análise social (macro, micro, objetivo e subjetivo) se inter-relacionam formando parte daquilo que é o “continuum” social (Rosado, 2015).

Figura1: O Paradigma Sociológico Integrado e os Principais Níveis da Análise Social



Fonte: Adaptado de Ritzer (1993, p. 463), Rosado (2015, p. 95).

Adaptar este paradigma à análise empresarial, significa que ao efetuar um estudo de uma empresa dever-se-á analisar simultaneamente o nível macro, micro, objetivo e o subjetivo.

O próprio Sun Tzu também assumiu sempre uma posição muito holística (Rosado, 2015).

Importa assim, analisar uma empresa e no caso concreto a sua estratégia, tendo em conta que das características da gestão estratégica é que o seu

âmbito é a totalidade e não as partes. A estratégia empresarial foca a totalidade da empresa: as suas diferentes funções, processos, atividades e recursos (Carvalho & Filipe, 2014, p. 27).

Deste modo, pretende-se sob o prisma da Teoria da Complexidade apresentar uma metodologia de análise que permita elaborar uma estratégia empresarial que incorpore esta visão.

Problemática

De acordo com (Vieira & Gonçalves, 2017) e (Gleiser, 2002), a aplicação de modelos e metodologias desenvolvidas em épocas caracterizadas por uma maior estabilidade global já não é resposta para a realidade atual.

Para as empresas que desenvolvem a sua atividade em mercados complexos, dinâmicos, em constante evolução e incerteza, como é o mercado das telecomunicações/tecnologias de informação, pretende-se enquadrar os modelos e metodologias, baseados na Teoria da Complexidade.

Justificação

Considerando que se está perante uma nova realidade, faz sentido procurar uma metodologia assente num paradigma diferente, que leve em consideração, pensamentos, conceitos e comportamentos que estejam em consonância com este mundo atribulado em que vivemos. É neste sentido que é proposto olhar para a estratégia empresarial sob o prisma da Teoria da Complexidade, dado a mesma incorporar conceitos que podem permitir definir uma estratégia de forma adequada.

Pergunta de Partida

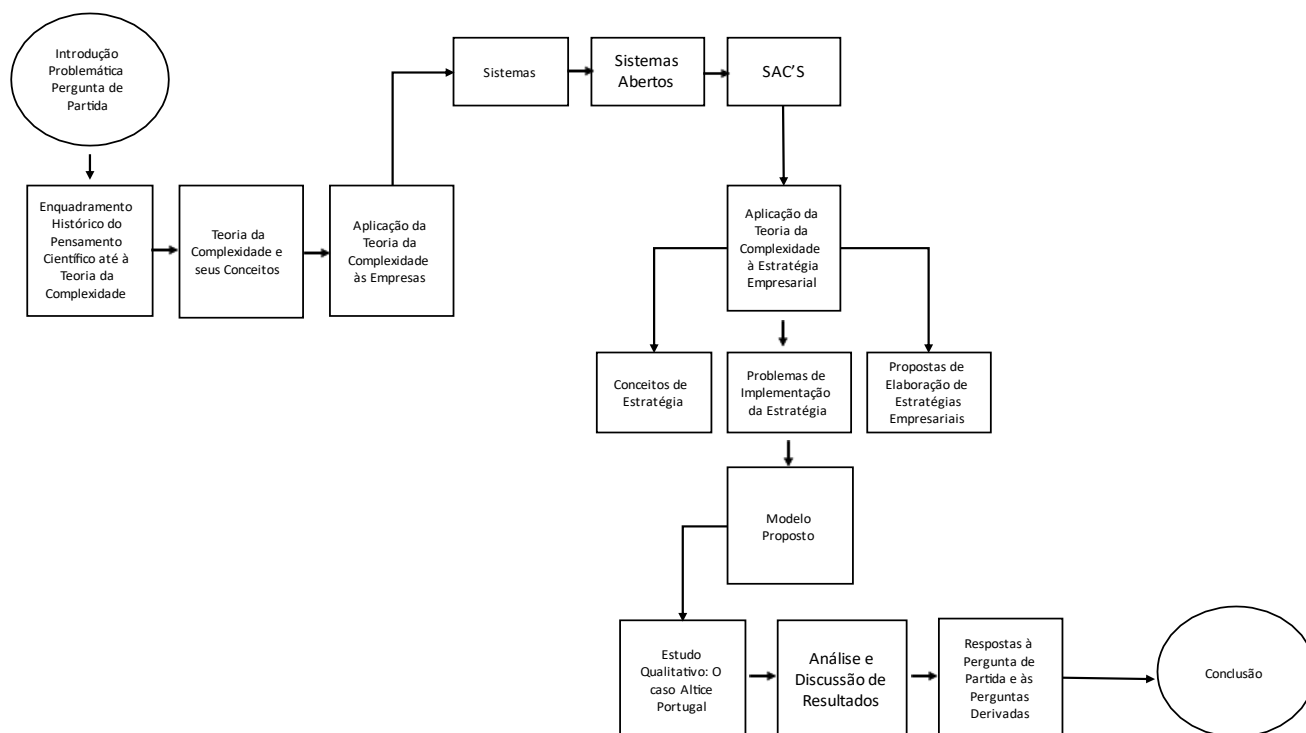
Deste modo, para melhor enquadrar o estudo, é importante definir previamente o que se pretende ver respondido.

No âmbito de um processo de investigação e para se alcançar esse objetivo, é fundamental determinar qual a “Pergunta de Partida” a efetuar.

De acordo com Rosado (2015, p. 79) a pergunta de partida é aquela que «orientará, tal e qual um farol, toda a investigação» e deverá apresentar de acordo com (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 44) “qualidades de clareza, exequibilidade e pertinência” (Rosado, 2015, p. 79).

Pergunta de partida: De que forma o processo de decisão estratégica do setor das telecomunicações/tecnologias da informação integra os princípios da teoria da complexidade?

Fluxograma 1: **Estrutura da Dissertação**



Fonte: Construção Própria

2. Revisão de Literatura/ Teoria da Complexidade e a sua Aplicação

2.1 Às Empresas

O mundo em que vivemos está cada vez mais incerto e complexo, e nesse sentido continuar a aplicar às empresas técnicas e metodologias desenvolvidas em tempos de estabilidade, além de desadequado, provoca que as empresas não apresentem capacidade de adaptação às dificuldades que se têm verificado. A crise pandémica que vivemos e a anterior crise financeira mostram a necessidade de as empresas olharem o meio que as envolve sob um novo prisma para conseguirem subsistir.

É, pois, objetivo mostrar neste subcapítulo como tempos novos, com características novas, onde a incerteza, a mudança, características do mundo complexo em que vivemos, sugerem a adoção de novas metodologias na gestão das organizações.

Concretamente será abordado, como a Teoria da Complexidade e os conceitos que a compõem poderão ser uma nova forma de as empresas efetuarem a definição da sua estratégia e adequarem as suas práticas de gestão. Começa-se pelo conceito de complexidade.

De acordo com o dicionário da língua portuguesa significa: «qualidade do que é complexo; existência, numa determinada situação ou problema, de uma multiplicidade de dados ou elementos que estabelecem relações intrincadas» (Porto Editora, 2020).

Autores como Thomas *et* Mengel, (2008); Whitty *et* Maylor, (2009) afirmam que «No senso comum, a ideia de complexidade aproxima-se da definição do dicionário e confunde-se com complicado, difícil de entender, possuidor de muitas partes interconectadas, intrincado, emaranhado e nodoso» (Lukosevicius et al., 2016, p. 457).

Assim, Lukosevicius et al. (2016) apresentam no seu artigo um conjunto de definições de complexidade de vários autores conforme figura 2.

Figura 2: Definições de Complexidade

Um sistema complexo é uma evolução gerada por princípios físicos e regras matemáticas simples, que mostram comportamentos complicados e não previsíveis	Dijkum (1997)
Complexidade é a medida da dificuldade inerente para entender um sistema complexo, assim como a quantidade de informações necessárias para entendê-lo	Bar-yam (2003)
Do ponto de vista estrutural e de processo, complexidade, respectivamente, é: 1) Conjunto de constituintes heterogêneos inseparavelmente associados e 2) Tecido de acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações e acasos que constituem nosso mundo	Morin (2005)
A complexidade é um fenômeno quantitativo devido à imensa quantidade de interações e interferências entre um número muito grande de unidades, e compreende incertezas, indeterminações e fenômenos aleatórios, portanto, relaciona-se com a ideia de acaso	Morin (2005)
Complexidade pode ser melhor descrita pelo número de estados que um sistema pode ter de acordo com os drives: variedade, interdependência, ambiguidade e fluxo	Nedopil et al. (2011)
Complexidade é a característica do programa, projeto ou seus ambientes que torna difícil seu gerenciamento	PMI (2014)

Fonte Lukosevicius, Marchisotti, & Soares, (2016, p. 457)

A complexidade é pautada pela incerteza, característica da realidade atual do mundo em que vivemos, por isso também é importante efetuar uma breve alusão ao conceito de incerteza.

De acordo com o dicionário da língua portuguesa, incerteza, significa: «qualidade ou condição do que é incerto; impossibilidade de prever a evolução e/ou o desfecho de certa situação» (Porto Editora, 2020)

De acordo com Taleb (2018, p. 23) «um acontecimento raro equivale à incerteza». Este autor identifica três atributos num acontecimento raro: raridade, impacto extremo e previsibilidade retrospectiva, designando-o como Cisne Negro.

Uma das razões pela qual não se identificam devidamente os acontecimentos raros é porque, se centra demasiado no particular e não no geral, existe tendência para simplificar, sobrestimando

o que se conhece em relação ao que não se conhece e isso retira capacidade de identificar e avaliar as oportunidades (Taleb, 2018).

Também Tôres (2020, p. 4) afirma «O princípio da incerteza formulado por Werner Heisenberg, veio mostrar que a realidade é incerta, imprecisa, imprevisível». Verifica-se deste modo, que complexidade está relacionada com comportamentos não previsíveis, constituintes heterogêneos associados, ações, interações, retroações, incertezas, variedades, interdependências, todo um conjunto de características que levam à Teoria da Complexidade.

Para melhor se perceber a Teoria da Complexidade é importante começar por efetuar um enquadramento histórico.

2.1.1 Enquadramento Histórico

O processo de pensamento científico que vem sendo vigente até ao início do século XX teve origem no século XVII, quando Descartes afirma «penso, logo existo» admitindo uma separação entre corpo e mente, tendo sido com base nesta repartição que se alicerçou o método científico moderno (Lourenço, 2010).

Por outro lado, Isaac Newton publica a sua grande obra *Princípios Matemáticos da Filosofia Natural* que contém as leis para o movimento dos corpos, fundamentos da mecânica clássica e a lei da gravitação universal.

Tanto Descartes como Newton «tentavam conceber um universo que fosse uma máquina determinística perfeita» (Morin, 2017).

A partir de Newton defende-se que o mundo é um sistema mecânico, previsível e com controlo, dando relevo à lógica, razão e racionalidade. Assume-se assim o determinismo para todas as coisas, inclusive, os comportamentos humanos. O mundo é objetivo e as relações são lineares de causa-efeito.

Assume-se também a compreensão do todo reduzindo-o às partes, ou seja, se se conhecer as partes que compõem o todo, conhece-se o todo (Daft & Lengel, 2001). «As leis de Newton legitimaram o mecanicismo e validaram as suas implicações: Linearidade, monocausalidade, determinismo, reducionismo e imediatismo» (Tôres, 2005). Assim para o método científico

assente nas bases Newtonianas «O todo é igual à soma das partes e nada mais que isso» (Lourenço, 2010).

No início do século XX «ocorreram várias mudanças importantes nos conceitos científicos» (Tôrres, 2005).

A primeira grande mudança dá-se com a publicação de três artigos de Einstein, em especial a Teoria Especial da Relatividade que afeta os alicerces da física newtoniana. O trabalho de Einstein demonstra que não existe somente uma perspectiva para explicar a realidade.

A segunda grande mudança dá-se com a Física Quântica. O “Princípio da Incerteza” de Heisenberg demonstra que a realidade é incerta. A matéria não tem consistência, o que lhe dá consistência são as relações e as conexões dos seus componentes. O universo é assim composto de matéria, energia e relacionamento.

A terceira grande mudança foi a descoberta e posterior descodificação do ADN humano. Esta descoberta demonstra que o que impulsiona o universo é a informação. (Tôrres, 2005). «Da informação gera-se matéria, energia, relacionamentos, informação, conhecimento e sabedoria» (Tôrres, 2005, p. 4)

O todo começa a ser entendido como mais que a soma das partes. O foco da atenção muda de procurar entender as partes, ou entidades, das quais o todo é composto, para a interação de subsistemas que formam um sistema e de sistemas que formam um suprassistema (Stacey & Mowles, 2016, p. 57).

Desenvolvem-se assim novas teorias de sistemas: Teoria Geral de Sistemas, Sistemas Cibernéticos e Sistemas Dinâmicos.

A Teoria Geral de Sistemas tem como «conceito central a homeostasia, que significa que o sistema tem uma forte e autorreguladora tendência de se mover para um estado de ordem e estabilidade» (Stacey & Mowles, 2016, p. 58).

Outra ideia principal desta teoria é de que «o todo é mais que a soma das partes» (Lemos *et al.*, 2020, p. 139).

A Teoria Geral de Sistemas «foi inicialmente apresentada como um novo paradigma para tratar sistemas complexos em todos os campos do conhecimento» (Vasconcellos *et al.*, 2015).

Teoria dos Sistemas Cibernéticos. São sistemas «autorregulados, direcionados ao objetivo e adaptados ao seu ambiente». (Stacey & Mowles, 2016, p. 58)

O idealizador desta teoria Norbert Wiener desenvolveu o princípio da retroalimentação ou feedback que rompeu com a causalidade linear (Lemos *et al.*, 2020).

Teoria dos Sistemas Dinâmicos. Desenvolvida por engenheiros que focaram a sua atenção nos problemas da gestão e economia. São construídos modelos matemáticos para analisar como o estado dos sistemas evolui temporalmente. Aqui o sistema já não se move para o equilíbrio, não é autorregulado, mas sim autoinfluençado, pode-se autossustentar ou autodestruir (Stacey & Mowles, 2016).

Em meados dos anos 60 surge a Teoria do Caos. De acordo com Kellert, (1993, p. 2) a teoria do Caos pode ser definida como «o estudo qualitativo do comportamento instável, aperiódico, em sistemas dinâmicos, determinísticos e não lineares» (Phelan, 2001, p. 11).

O comportamento instável significa que «pequenos distúrbios perturbam o equilíbrio do sistema de forma permanente» (Gleiser, 2002, p. 25).

Um comportamento aperiódico «ocorre quando as variáveis que descrevem o estado do sistema não apresentam repetição regular de valores» (Gleiser, 2002, p. 25).

Entre os sistemas dinâmicos temos duas categorias: os lineares e os não lineares. Um sistema linear seria aquele em que a relação de causa e efeito entre as variáveis pode ser prevista com precisão”. Os não lineares são aqueles cuja resposta a um determinado distúrbio não é necessariamente proporcional à intensidade desse distúrbio, ou seja, um pequeno distúrbio pode causar uma grande alteração no estado do sistema (Gleiser, 2002, p. 24).

Um exemplo bastante conhecido de um sistema caótico é o meteorológico. «os sistemas caóticos também são instáveis, exibindo uma dependência sensível em relação às condições iniciais» (Phelan, 2001).

Edward Lorenz demonstrou que pequenas diferenças nas condições iniciais num sistema dinâmico podem ter um efeito enorme no resultado, ficou conhecido como efeito borboleta com o nome técnico de sensibilidade às condições iniciais (Gleiser, 2002).

Deste modo, a Teoria da Complexidade aparece como resultado das principais mudanças abordadas e das teorias que se foram desenvolvendo temporalmente, por uma visão que não considera a simplificação nem o reducionismo (Tôrres, 2005).

2.1.2. Teoria da Complexidade e Conceitos que a compõem

As ciências da Complexidade e a Teoria da Complexidade são objeto de estudo em algumas Universidades e Institutos dos quais se destaca: Instituto de Santa Fé no Novo México, New England Complex Systems Institute, University of Hertfordshire, ISCTE com um curso de Doutorado em Ciências da Complexidade.

A Teoria da Complexidade não apresenta uma definição concreta, no entanto, de acordo com Ponchirolli (2007) «estuda os sistemas constituídos por uma grande quantidade de agentes, os quais se integram para produzir estratégias adaptativas de sobrevivência para os componentes do sistema e para o sistema como um todo» (Lukosevicius, 2016, p. 457).

Também Misoczky (2003) afirma que a Teoria da Complexidade se apresenta como um movimento transdisciplinar para restabelecer a unidade no estudo da natureza e dos seres humanos.

De acordo com Freitas (2005); Matos J.; Matos R.; Almeida, (2007); Guo *et al*, (2009); «a Teoria da Complexidade estuda as características dos sistemas complexos, que incluem a entropia, auto-organização e evolução» (Vieira *et al.*, 2014).

Os conceitos-chave da Teoria da Complexidade de acordo com Garcia (2001) são divididos em duas categorias Auto-organização que engloba conceitos como: Emergência, Hierarquia, Auto-similaridade, *Feedback*, Atratores; e Evolução que agrega os conceitos de: Sensibilidade, Bifurcação, Dependência de Percurso, Criticalidade, Coevolução.

Vieira & Gonçalves (2017) incluem também o conceito de Comportamento não Linear.

2.1.2.1. Emergência

O conceito de emergência significa que num sistema adaptativo complexo (SAC), os agentes independentes que o compõem fazem com que o sistema se rearranje repetidamente e das suas interações emergja um padrão, uma estrutura que de acordo com Drazin & Sandelands (1994, p.233) «não é simplesmente uma agregação de ações individuais, mas um processo com

características únicas que os indivíduos isoladamente não possuem». Para este conceito a auto-organização é algo que emana do interior do sistema. Estas propriedades emergentes só são perceptíveis ao nível macro de um sistema (Garcia, 2001).

«A emergência está no centro do processo de evolução, adaptação e transformação» (Lukosevicius, 2016, p. 459)

De acordo com Baranger (2000), a emergência de um comportamento ocorre numa determinada escala macro e resulta das interações entre as escalas mais pequenas que a constituem. Este autor dá o seguinte exemplo: O corpo humano pode andar e esta é uma propriedade emergente numa escala maior, pois se analisarmos só uma perna não compreendemos o andar.

2.1.2.2. Hierarquia

Relativamente a este conceito Jantsch (1980), Holling e Sanderson (1994) sugerem uma tipologia de hierarquia que contraria a imagem comum de pirâmide e de controlo vertical, apontando para uma tipologia hierárquica que possibilita uma autonomia segmentada com processos hierarquicamente encaixados que ligam os níveis micro e macro, do género “bonecas russas”, onde os agentes que compõem cada nível hierárquico servem de alicerce para o nível seguinte (Garcia, 2001).

Holling e Sanderson (1994) acrescentam que esta tipologia de estrutura possibilita uma grande amplitude para a experimentação aumentando assim a capacidade de evolução. Como os vários níveis entre si, estão unidos de uma forma suave, não rígida, mutações e rearranjos podem ocorrer regularmente em cada nível, deixando o sistema inteiro parcialmente protegido da destruição da sua integridade por via da experimentação (Garcia, 2001).

De acordo com Freitas (2005), o modelo de organização é descentralizado com unidades autónomas, em que as equipas apresentam um conceito mais fluido, sem burocracia e com um melhor equilíbrio de poder, adaptando-se melhor assim às circunstâncias que se apresentam a uma organização (Vieira & Gonçalves, 2017).

2.1.2.3. Auto-Semelhança

Este conceito significa que as características de uma estrutura ou processo são semelhantes em diferentes escalas de espaço e tempo, relacionando-se com a geometria fractal cujas características a uma determinada escala são semelhantes (Garcia, 2001).

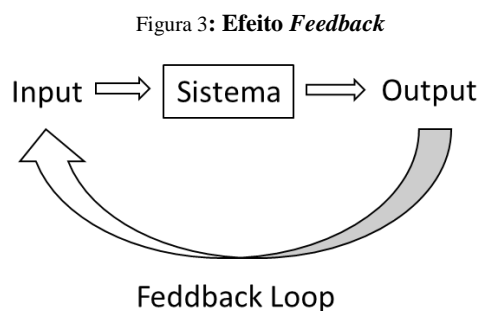
Fractal significa quebrar em frações. A ordem em sistemas complexos apresenta-se sempre na forma de padrões que se desenvolvem ao longo do tempo (Vieira & Gonçalves, 2017, p. 124).

É a semelhança dos processos dinâmicos entre níveis que é realçada quando são comparados nomeadamente os processos de auto-organização (Garcia, 2001).

2.1.2.4. Feedback

O *feedback* é um dos fatores da imprevisibilidade dos sistemas dinâmicos (Gleiser, 2002).

O *feedback* de acordo com Stacey (1996) «refere-se ao processo no qual a informação sobre os resultados de uma determinada ação é alimentada de volta para a tomada de decisão» (Pascucci & Meyer, 2013).



Fonte: (Gleiser, 2002, p. 30)

De acordo com Garcia (2001) o *feedback* pode ser negativo ou positivo, não tendo a designação, relação, com a conotação das palavras.

De acordo com Maruyama (1963) um *feedback* negativo significa que um desvio é reduzido, resultando assim um prolongamento da estabilidade. Um *feedback* positivo por seu lado faz o contrário, ampliando o desvio, resultando assim na manutenção da instabilidade (Garcia, 2001).

March (1991) acrescenta que um *feedback* positivo promove a exploração por investigação e origina uma maior diversidade e variação evolutiva, por outro lado, o *feedback* negativo dá origem a uma maior uniformização e seleção evolutiva (Garcia, 2001).

«O *feedback* pode assim provocar reações que reforçam as ações do sistema ou as amortecem» (Vieira & Gonçalves, 2017, p. 125).

De acordo com Parker & Stacey, (1994, p. 60) «uma organização em mudança, inovadora e criativa que sobrevive e floresce, parece ser aquela em que os processos de feedback amplificativo e restritivo operam em simultâneo» (Garcia, 2001, p. 43).

2.1.2.5. Atratores

Importa começar por definir o que significa espaço de fase. De acordo com Gleiser (2002, p. 32) espaço de fase consiste numa

construção matemática concetual onde cada dimensão corresponde a uma variável do sistema ... ele pode ser entendido como o número total de combinações possíveis para o sistema.

Gleiser (2002, p. 32) define atrator como «uma posição preferida pelo sistema no espaço de fase».

De acordo com Giovannini; Kruglianskas (2004); Anselmo (2005); Wheatley, (2006) um atrator é um «conjunto invariante, para o qual órbitas próximas convergem depois de um tempo suficientemente longo» (Vieira & Gonçalves, 2017, p. 124).

Para melhor se compreender este conceito Gleiser (2002, pp. 32-33) dá alguns exemplos do que pode ser um atrator: «Um ponto (o centro de uma bacia esférica que contem uma bola), uma trajetória regular (a órbita dos planetas), uma série complexa de estados (o metabolismo de uma célula) ou uma sequência infinita (chamada de atrator estranho)».

Gleiser (2002) analisa três tipos básicos de atratores: Atrator Pontual, Ciclo limitado e Atrator Caótico.

Como exemplo de Atrator Pontual, temos o pêndulo, que após o impulso inicial independentemente da força colocada no impulso, devido ao atrito do ar ele vai ser sempre atraído para a sua posição inicial, ou seja, um sistema quando perturbado volta à origem.

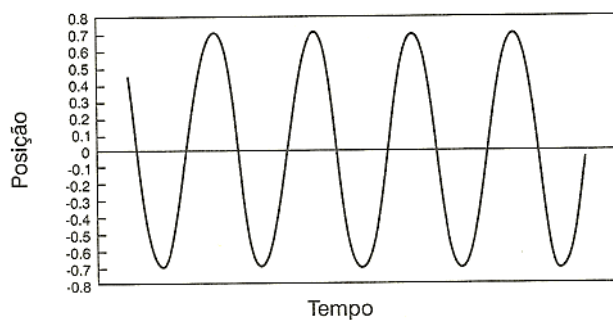
Figura 4: Atrator Pontual



Fonte: <http://cftc.cii.fc.ul.pt/PRISMA/capitulos/capitulo2/modulo3/topico4.php>

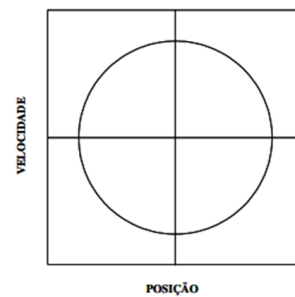
Como exemplo de Ciclo Pontual considera-se o mesmo pêndulo, mas sem existência de atrito, neste caso o pêndulo nunca pararia, a velocidade ou a posição em função do tempo seria uma onda em forma de sino, ou seja, estaríamos perante um sistema com periodicidade regular.

Figura 5: Atrator De Ciclo Limitado



Fonte (Gleiser, 2002, p. 34)

Figura 6: Espaço de Fase- Atrator de Ciclo Limitado

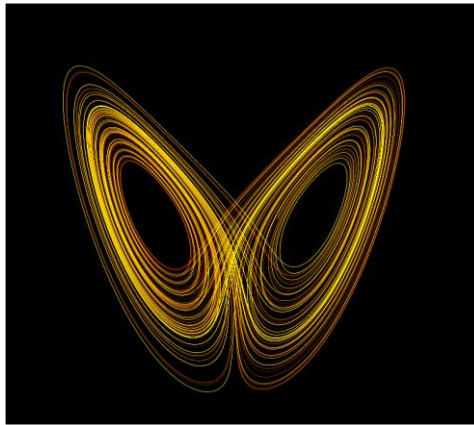


Fonte (Gleiser, 2002, p. 35)

Como exemplo de atrator caótico ou estranho será o que ficou conhecido como o atrator de Lorenz que este descobriu a partir de equações no seu modelo de previsão de tempo.

Este atrator é aperiódico, ou seja, o comportamento de um sistema nunca se repete. Neste sistema as previsões de curto prazo podem ser feitas, no entanto, nas de longo prazo os pequenos erros crescem exponencialmente tornando-as impossíveis.

Figura 7: Atrator de Lorenz ou Caótico



Fonte: https://pt.wikipedia.org/wiki/Atrator#/media/Ficheiro:Lorenz_attractor_yb.svg

2.1.2.6. Sensibilidade

Quando se fala de sensibilidade está a abordar-se o conceito de dependência sensitiva às condições iniciais ou “efeito borboleta”.

Edward Lorenz descobriu que «pequenas diferenças nas condições iniciais de um sistema dinâmico podem ter um efeito enorme no resultado deste sistema» (Gleiser, 2002, p. 28).

Também Freitas (2005) e Anselmo (2005), sustentam que esta sensibilidade às condições iniciais é responsável pela imprevisibilidade e previsão de longo prazo em sistemas complexos.

Com base nesta evidência os autores sustentam que o princípio de causa e efeito, ação e reação fica posto em causa (Vieira & Gonçalves, 2017).

Deste modo de acordo com Holling (1994) «a sensibilidade incorpora a ideia de que os sistemas complexos são fundamentalmente não lineares em termos de causalidade e que podem gerar resultados imprevisíveis no tempo e no espaço» (Garcia, 2001, p. 45).

2.1.2.7. Bifurcação

O conceito de bifurcação está relacionado com alterações ou mudanças qualitativas no comportamento de sistemas complexos, ou seja, o sistema fica descontrolado durante algum tempo até encontrar novo equilíbrio, mas qualitativamente diferente do inicial (Vieira & Gonçalves, 2017).

«O sistema pode, assim, deter a capacidade de auto transformar o seu padrão» (Garcia, 2001, p. 45)

Glance e Huberman (1994) dão o seguinte exemplo, em sistemas sociais se um agente acredita que as suas ações têm pouca influência, com o aumentar da dimensão de um determinado grupo essa influência tem tendência a desaparecer, já o seu contrário, pode provocar mudanças (bifurcações) significativas no padrão comportamental desse grupo (Garcia, 2001).

2.1.2.8. Dependência de Percurso

Segundo Arthur *et al.* (1987) e Arthur (1989), este conceito aborda a combinação de processos de *feedback* repressivos e amplificadores e da capacidade de autotransformação em sistemas adaptativos complexos, em que pequenos acontecimentos aleatórios que vão ocorrer ao longo da história/percurso, comportam-se de forma diferente e podem fazer emergir uma variedade de estados diferentes, podendo assim desviar o sistema numa direção ou noutra. Neste sentido a “história conta”, pois, o resultado depende do percurso histórico (Garcia, 2001).

2.1.2.9. Criticalidade

Uma das características dos sistemas dinâmicos e não lineares é o da existência de níveis críticos. Níveis críticos são níveis a partir dos quais um sistema sai da posição de equilíbrio, sendo esta mudança de estado causado por um pequeno incremento (Gleiser, 2002, p. 31).

A capacidade do sistema se manter entre a estabilidade e o caos, ou seja, a capacidade de se auto-organizar, é designada criticalidade por auto-organização (Gleiser, 2002).

Um exemplo mencionado por Gleiser (2002): Imagine-se deitar um grão de areia à vez, de cima para baixo com uma velocidade constante. O monte de areia começa a crescer, até ao ponto em que pequenas avalanches se começam a verificar, esse será o nível crítico do sistema. No caso de um castelo de cartas em que o sistema pode destruir-se ao adicionar mais uma carta, mas no caso do monte de areia o sistema não volta nem para o estado de estabilidade, nem para o estado caótico (destruição) se se continuar a colocar grãos de areia.

Deste modo em sistemas com estas características não é possível efetuar previsões de longo prazo (Gleiser, 2002).

2.1.2.10. Coevolução

«O conceito de coevolução tem de ser entendido ao nível do sistema e não apenas ao nível dos seus elementos» conforme Morgan (1986) citado por (Garcia, 2001, p. 50).

O padrão que caracteriza o conjunto de relações do sistema, sobressai da capacidade de adaptação contínua dos agentes que o compõem, evoluindo via processo de *feedback* amplificador que afeta as adaptações individuais de cada agente (Garcia, 2001).

Também como afirmam Anselmo (2005) e Wheatley (2006), os sistemas ao evoluírem para estados de maior complexidade, impactam também em alterações no ambiente, sendo que, o inverso também se verifica. Os sistemas adaptativos complexos evoluem para uma maior adequação ao ambiente no limite da turbulência (Vieira e Gonçalves, 2017).

2.1.2.11. Comportamento não Linear

Trata-se de um comportamento típico de sistemas complexos e significa que a resposta a um determinado distúrbio ou estímulo não é proporcional à intensidade desse distúrbio (Gleiser, 2002).

Conforme afirmam Morin (2002); Giovannini e Kruglianskas (2004); Freitas (2005); Matos e Almeida (2007) «o efeito feedback quebra a linearidade de tal forma que a causa age sobre o efeito e o efeito age sobre a causa» (Vieira e Gonçalves, 2017, p. 125)

Por exemplo, numa organização as pessoas podem controlar as suas ações, mas não podem controlar o desdobramento futuro dessas ações (Vieira e Gonçalves, 2017).

2.1.3. Organizações/Empresas sob a Perspetiva da Teoria da Complexidade

Neste ponto vai ser abordado como pode a Teoria da Complexidade ser aplicada às organizações/empresas. Para efetuar esta abordagem em primeiro lugar define-se o conceito de sistema, depois de sistemas abertos e por fim, sistemas adaptativos complexos, para se verificar a sua aplicabilidade às empresas.

2.1.3.1. Sistema

Sistema de acordo com o PMI (2014, p. 28) «é uma coleção de diferentes componentes que juntos podem produzir resultados não obtidos pelos componentes separadamente» (Lukosevicius *et al.*, 2016, p. 460).

Parker e Stacey (1995) definem sistema como «agrupamentos de partes que interagem entre si com um propósito, constituindo um todo sinérgico (o todo é maior que a soma das partes) e em permanente relação de interdependência com o ambiente» (Barbosa & Crispim, 2006).

2.1.3.1.1. Sistemas Abertos

Sistema aberto de acordo Anderson (1999) é todo aquele «que troca recursos com o ambiente» (Lukosevicius *et al.*, 2016, p. 460).

Wheatley (2006, p. 95) acrescenta que os sistemas abertos «têm capacidade de importar continuamente energia do ambiente e exportar entropia». De acordo com a autora conforme demonstra a obra de Prigogine, estes sistemas mantêm-se em estado de desequilíbrio para serem viáveis e evoluir, pois, possuem a capacidade de reagir à mudança para se organizar num nível superior, ou seja, a desordem ou desequilíbrio é essencial para a capacidade de auto-organização nestes sistemas. (Wheatley, 2006).

Conforme referiu Misoczky (2003), a noção de sistema aberto desenvolvida na Teoria Geral de Sistema por L.Von Bertalanffy apresenta uma solução para o problema do pensamento sistêmico relativamente à segunda lei da Termodinâmica, pois de acordo com a mesma os sistemas fechados aos quais se aplica a segunda lei tendem ao desaparecimento pela entropia, enquanto, os sistemas abertos pela sua capacidade de efetuar trocas com o ambiente mantêm-se viáveis.

Conforme afirmam Ponchirolli (2007) e Sheffield *et al.* (2012), a «abordagem sistêmica entende as empresas como sistemas abertos que interagem de forma permanente com o ambiente» (Lukosevicius, Marchisotti, & Soares, 2016, p. 460).

De acordo com Silva e Grzybovski, (2015, p. 137) citando Katz e Kahn (1976) «as organizações devem ser vistas como sistemas abertos e sistemas sociais.»

Foi deste modo, que o conceito de sistemas abertos desenvolvido e propagado a partir da teoria geral dos sistemas nos anos 60 impulsionou o aprofundamento e desenvolvimento dos estudos da complexidade (Silva & Rebelo, 2007).

2.1.3.1.2. Sistemas Adaptativos Complexos (SAC)

De acordo com Vriend (1994, p. 1)

Um sistema complexo é um sistema que consiste num grande número de agentes que interagem entre si de várias formas. Um tal sistema é adaptativo se esses agentes modificarem as suas ações como resultado dos eventos no processo de interação (Phelan, 2001, p. 15).

Waldrop (1992, pp. 145-147) e Freedman (1992, p. 32) citados por Garcia (2001) identificam algumas características dos SAC:

- a) Consistem numa rede de muitos agentes, sem controlo centralizado das suas ações;
- b) Os agentes através das relações de interdependência e interrelação com os outros agentes provocam um processo de mudança e evolução constante da envolvente, com o propósito de constituir um processo de sinergia (o todo é maior que as partes);
- c) Os agentes através de processos de competição e cooperação entre si, fazem emergir padrões organizados de comportamento, portanto, são sistemas dinâmicos;
- d) Os agentes organizam-se em blocos, sendo que os de nível inferior servem de alicerces aos de nível superior. Na medida em que as condições e o nível de aprendizagem se alteram existe flexibilidade suficiente para novos processos de reorganização das estruturas, ou seja, os agentes são adaptativos.

Barbosa e Crispim (2006) citando Parker e Stacey (1995) e Daft e Lengel (2001) acrescentam que são sistemas não lineares pela presença nos processos de interação entre os seus agentes de *feedbacks* positivos e negativos.

Também Pascucci e Meyer (2013) citando McDaniel (2007) e Stacey (1996,2010,2012) acrescentam as seguintes características:

- a) Capacidade de auto-organização como resultado da multiplicidade de agentes, das suas interações e relações não lineares;

b) Capacidade de coevolução com o ambiente.

Como se pode verificar as características dos SAC coincidem com algumas dos conceitos da Teoria da Complexidade, deste modo, Barbosa e Crispim (2006, p. 3) afirmam que «baseado nas relações entre as características dos sistemas complexos e a dos sistemas sócioeconómicos, conclui-se que as organizações e o ambiente onde elas estão inseridas, podem ser consideradas como sistemas complexos adaptativos.»

Também Holland (1997), Pascale *et al.* (2000) e Gleiser (2002) confirmam o mesmo, acrescentando que isso se deve ao facto de estes sistemas estarem em constante evolução, não permanecendo em situação de equilíbrio, pois implica morrerem (Barbosa & Crispim, 2006). Este aspeto é reforçado por Beinhocker (2006); Richardson (2011) e Stacey (1996, 2012) quando afirmam que as organizações devem ser SAC (Pascucci & Meyer, 2013).

Verifica-se assim que as organizações ao serem sistemas abertos e SAC's, são mais bem compreendidas sob o prisma da Teoria da Complexidade.

Este ponto é reforçado por Vieira e Gonçalves (2016) quando afirmam que os modelos tradicionais de gestão não conseguem compreender e responder aos desafios dos cenários atuais nas organizações.

Também Dutra e Erdmann (2007) citados por (Silva & Serralvo, 2015) corroboram o atrás dito quando dizem que «organizações mecanicistas presas a velhos paradigmas, não são capazes de acompanhar as mudanças no ambiente.»

De acordo com Serva (1992, p. 30) citado por (Silva & Rebelo, 2007) «trabalhar com o paradigma da complexidade, seus conceitos, sobretudo a sua lógica pluralista, pode ser frutuoso para aqueles que se aventuram na análise organizacional.»

McCarthy (2004) citado por (Kimura *et al.*, 2010) reforça este aspeto quando afirma que «a aplicação da teoria da complexidade para o estudo de organizações possibilita novas alternativas de investigação dos fenómenos organizacionais.»

Por fim (Corrêa *et al.*, 2002) afirmam «a partir da Teoria da Complexidade a gestão organizacional torna-se mais simples de ser executada.»

2.2. À Gestão Estratégica

Após se ter analisado no anterior subcapítulo como pode a teoria da complexidade ser aplicada às empresas, neste subcapítulo, em termos mais específicos será analisado como pode a Teoria da Complexidade ser aplicada à estratégia organizacional.

2.2.1. Conceito de Estratégia

Importa iniciar este ponto referindo que de acordo com Gonçalves *et al.* (2017) o conceito de estratégia tem-se tornado cada vez mais relevante no meio acadêmico, ou seja, será tratado um assunto com relevância acadêmica.

Admite-se que o conceito de estratégia esteja inicialmente relacionado com a área militar e com a ação de condução de exércitos.

O termo estratégia tem origem na palavra de origem grega *Strategos* (Gonçalves *et al.*, 2017).

Mais recentemente a área da gestão começa a relacionar e adotar conceitos, técnicas e atitudes militares à gestão das organizações (Rosado, 2015)

Hambrick (1983) citando Miles e Snow (1978) divide estratégia no seu todo em corporativa e competitiva.

A corporativa relacionada com decisões acerca do negócio ou área de atividade a atuar e a competitiva relacionada com a forma de uma empresa concorrer com as demais (Gonçalves *et al.*, 2017).

Diversos autores ao longo dos tempos têm assim dado uma definição do conceito de estratégia. Por questões de melhor entendimento resume-se as mais importantes nas figuras 8 e 9.

Figura 8: **Conceitos de Estratégia**

Autores	Diferentes Visões	Orientação
Chandler (1962)	Determinação dos objetivos organizacionais de longo prazo e a adoção de componentes integrados, que explicam as relações entre os tipos particulares de organização, estrutura e ambiente.	Racionalidade econômica
Ansoff (1965)	Vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização como possibilidade de adaptação às modificações do ambiente econômico.	Racionalidade econômica
Andrews (1971)	Estratégia corporativa constitui uma simples teoria de práticos; um esquema conceitual da qual a elaboração e a formalização solapam o modelo em sua essência. Até conhecer a estratégia, não se desenha a estrutura.	Esquema conceito-estrutural corporativo
Schendel e Hofer (1978)	Estabelecimento dos <i>meios</i> fundamentais para atingir os objetivos, sujeito a um conjunto de restrições do meio envolvente.	Ambiente operacional
Miles e Snow (1978)	Resposta da empresa às mudanças ambientais. A dimensão de análise é a orientação em relação ao produto-mercado, enquanto que a postura é de acompanhamento por mecanismos complementares; estrutura e processos organizacionais voltados à implementação da estratégia.	Ambiental e mercadológica
Porter (1980)	Ações ofensivas ou defensivas para criar posição defensável numa indústria, para enfrentar as forças competitivas e obter maior retorno sobre o investimento. Escolha racional e deliberada de um posicionamento estratégico através de um sistema de atividades diferenciado.	Economia industrial
Mintzberg (1988)	Força mediadora entre a organização e o meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais. Envolve aspectos cognitivos e sociais que condicionam a ação estratégica.	Ambiental, mercadológica e sociológica

Fonte: Grzybovski, (2015)

Figura 9: **Conceitos de Estratégia**

A estratégia constitui-se em um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização e representa os meios para se atingir os objetivos que a empresa tenta alcançar.	Ansoff e McDonnell (1993)
A estratégia pressupõe a definição dos objetivos da organização e constitui-se em regras para tomada de decisão da cúpula da organização que não podem ser delegadas aos níveis operacionais. Tais decisões ocorrem em condições de risco, incerteza e desconhecimento parcial dos resultados que serão alcançados.	Stoner e Freeman, (1995)
A estratégia significa fazer escolhas de posicionamento competitivo e sua essência é decidir o que fazer, ou seja, na sua visão a estratégia deve ser arquitetada conjugando valor, posição única e valiosa, escolhas de posicionamento competitivo, integração e adaptação de atividades; somente com a otimização desses parâmetros a estratégia será capaz de trazer competitividade e sustentabilidade, proporcionando uma combinação única de valor.	Montgomery e Porter (1998)

Fonte: Wittmann et al., (2013)

Apesar de a estratégia ser algo fundamental quer para a área acadêmica, quer para a área empresarial verifica-se de acordo com Mankins e Steele (2005), que somente 63% do valor do potencial das estratégias são apreendidas pelas empresas/organizações e segundo Johnson (2004), 66% da estratégia corporativa nunca chega a ser executada (Gonçalves *et al.*, 2017). Deste modo, faz todo o sentido analisar o seu porquê.

2.2.2. Principais Problemas na Implementação da Estratégia

Beer e Eisenstat publicaram um artigo no ano 2000 sob o nome de “*The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning*”. Estes autores citados por Gonçalves *et al.* (2017), identificam oito pontos essenciais:

- a) Estilo de gestão do topo para baixo - Estratégia definida pelo Diretor Geral sem envolvimento da restante estrutura, potencia o conflito;
- b) Estratégias mal definidas e conflitos entre prioridades – Situações geradas por sucessivas alterações de negócio podem conduzir a conflitos e competição desmesurada de recursos por alterações de prioridades;
- c) Equipa de Gestão Sénior ineficaz – Gestão de topo opera em “silos” com o foco para dentro e comunicação vertical, esta postura limita a produtividade por receio de perda de poder;
- d) Má comunicação vertical – Resulta do ponto anterior, implica ineficaz comunicação da estratégia aos níveis inferiores da organização;
- e) Deficiente coordenação entre as funções ou fronteiras da estrutura – Como consequência da falta de informação que se verifica nos níveis inferiores sobre os objetivos claros para a organização, estes não apresentam conhecimento suficiente para intervir em potenciais constrangimentos à implementação da estratégia;
- f) Insuficiência interna de habilidades de liderança e desenvolvimento – Identificar gestores intermédios com capacidade de liderança e de gestão para que lhes seja atribuída responsabilidade e autoridade. É fundamental a existência de um processo comunicacional claro e aberto;
- g) Inexistência de um processo de análise das causas para a incorreta implementação da estratégia – Nem todas as organizações possuem a capacidade ou determinação para procurar as causas do insucesso de implementação de estratégias;
- h) Necessidade da existência de um negócio atraente – Gestão de topo deve acreditar e fomentar processos de parceria com níveis inferiores para se obter sinergias que levem ao sucesso da organização.

2.2.3. Teoria da Complexidade e o Processo de Análise Estratégica

Face à anterior análise, faz todo o sentido procurar processos alternativos de análise e implementação de estratégias empresariais, pois como foi referido e de acordo com a afirmação de Vieira e Gonçalves (2016) os modelos tradicionais de gestão não conseguem compreender e responder aos desafios dos cenários atuais nas organizações.

É como resposta a esta ineficácia que se propõe um processo de análise e implementação sob o prisma da Teoria da Complexidade.

As constantes alterações sociais e económicas, que cada vez mais se verificam no mundo atual tornam o ambiente/envolvente organizacional incerto e por consequência conflituante com as estratégias tradicionais, assentes em relações lineares e ambientes estáveis, que se mostram desadequadas a ambientes dinâmicos e complexos e nos quais a mudança é a questão (Wittmann *et al.*, 2013).

Nas organizações, a complexidade deverá ser notada em primeiro lugar através de alterações no pensamento estratégico ao tomar em consideração características de dinâmicas não lineares. Tanto o ambiente interno como o externo, contêm características das partes de um todo inter-relacionado, ou seja, a empresa deverá ser entendida como parte de um todo e a forma como se deve olhar para a envolvente ou ambiente da mesma deverá ser sob um prisma multidisciplinar.

Deste modo, uma visão linear leva a entendimentos distorcidos com impacto no processo de tomada de decisão estratégica, podendo pôr em causa a sustentabilidade económica (Wittmann *et al.*, 2013).

Assim, «a formulação e análise da estratégia e dos seus partícipes requer a transposição do prisma linear e reducionista para as teorias Sistémica e da Complexidade» (Wittmann *et al.*, 2013, p. 122).

Este aspeto é reforçado por Silva & Rebelo (2007, p. 2) quando afirmam «A complexidade insere uma nova forma de pensar os problemas organizacionais».

Conforme Morin e Lemoigne (2002, p. 213) afirmam, citados por Silva e Rebelo (2007), o pensamento complexo ao tratar com a incerteza pode conhecer a organização, permitir aptidões de contextualizar, globalizar e simultaneamente reconhecer o individual, ele é assim uma nova forma de analisar as organizações como SAC's.

O mundo em que vivemos com as particularidades inerentes à nossa época solicita um planeamento estratégico que aceite a incerteza e a complexidade. No entanto, Nonaka (1988) afirma que tal solicitação não implica necessariamente rejeitar o antigo, mas sim perceber que o processo de planeamento estratégico necessita ser adaptado ao ambiente atual das organizações (Andrade, 2004).

As empresas devem ser entendidas como um todo, que possibilita processos de sinergia e capacidade de se auto-organizar face às diferentes alterações ou solicitações do meio envolvente, sendo isso obtido pela envolvimento conseguida com todos os *stakeholders* (Andrade, 2004).

Com o aumento da incerteza e da complexidade atuais é impossível efetuar com precisão uma previsão futura, pondo em causa modelos de estratégias tradicionais assentes só em diagnóstico e planeamento, requerendo assim ao processo de estratégia capacidade de evolução e adaptação (Cunha *et al.*, 2001).

Deste modo, os autores selecionados (Gonçalves e Ferro; Silva e Rebelo; Barbosa e Crispim; Vieira e Gonçalves; Anselmo) efetuam um conjunto de propostas para a elaboração de um processo de estratégia sob o prisma da Teoria da Complexidade.

2.2.4. Pilares e Fatores da Estratégia Empresarial

De acordo com os autores Gonçalves e Ferro (2001), estratégia empresarial consiste:

- a) No desenvolvimento de um núcleo de competências como sustentação para o sucesso organizacional considerando que a incerteza e imprevisibilidade são cada vez mais constantes no mundo empresarial;
- b) Na aposta na criatividade, sendo esta diversidade criativa emergente do resultado de uma instabilidade controlada e limitada;

- c) No pressuposto que a concepção da estratégia deve assentar em pilares como: o potencial e a capacidade individual, objetivos comuns, um processo de comunicação eficiente e eficaz, cooperação entre as partes, identificação de potencialidades do mercado, aposta na inovação e identificação das necessidades dos consumidores.

Os autores identificam três categorias de fatores estratégicos:

- a) **Estruturas industriais** que se configuram atualmente em sistemas codependentes caracterizados por redes e alianças estratégicas (estruturas características de setores como a informática, informação, telecomunicações e que previsivelmente se estenderá a outros, como, por exemplo à área financeira) e, por outro lado, a existência de relações privilegiadas, que não competem, mas são alicerçadas relações de confiança, lealdade e interesse financeiro, os autores dão como exemplo os *Keiretsu*;
- b) **Fontes de vantagem competitiva** que resultam das anteriores, da excelência do serviço prestado e da aposta no conhecimento (perícia técnica, criatividade, sustentadas por uma cultura própria inerente a cada organização);
- c) **Níveis de incerteza** levam a novos contextos que limitam a verificação de cenários identificáveis e prováveis, de cenários em contínuo, portanto, de uma ambiguidade.

Deste modo os autores citando Courtney *et al.* (1997) defendem que a definição da estratégia implicará:

- a) Reconhecer o posicionamento das empresas face aos três fatores atrás mencionados e o dinamismo de cada um dos fatores, realçando a importância dos *feedbacks* existentes no negócio;
- b) Considerar a incerteza e complexidade do contexto selecionar qual o posicionamento estratégico, nomeadamente, se estivermos em ambientes dinâmicos, a estratégia deverá assentar em atitudes exploratórias, criativas e intuitivas para uma melhor adaptação à mudança constante procurando reduzir os níveis de incerteza;
- c) A oferta de valor a apresentar e a gestão da estratégia conforme o posicionamento estratégico pelo qual se optou deverá ter em consideração três ações estratégicas combinadas: aposta forte, compra de opções reais geradores de grandes proveitos em

cenários favoráveis, mitigando perdas em cenários menos favoráveis e investimentos indispensáveis e seguros em qualquer cenário.

Assim a estratégia deverá depender da capacidade de equilíbrio verificada entre:

- a) Estratégia focalizada, característica da abordagem tradicional vs estratégia robusta caracterizada por um conjunto de estratégias potencialmente conflituais tendo em conta a volatilidade atual dos mercados, mas que fornecem um leque de escolhas para lidar melhor com a incerteza e complexidade;
- b) Vantagem competitiva definida por Porter que rapidamente num ambiente mutável se desatualiza, pois, pode facilmente ser copiada por um concorrente vs uma estratégia sustentada em adaptação contínua de vantagens temporárias;
- c) Estratégia conservadora e de rotina (que normalmente apresenta uma certa resistência à mudança) vs uma estratégia de inovação radical e diversidade que se for caracterizada por constantes alterações estratégicas também não é de todo eficaz, assim como propõem os autores o ideal será um pouco de ambas, ou seja, conservar e estandardizar o que deve ser mantido e efetuar uma aposta em desenvolvimento experimental tendo por base a inovação e a diversidade;
- d) A escala que pode trazer o benefício da dimensão, normalmente também acarreta burocracia, inércia, etc, vs a flexibilidade através de aquisição ou criação de pequenas empresas onde a agilidade é uma característica.

Os autores concluem assim, que a estratégia de uma empresa deverá ter em conta: as especificidades micro do seu mercado, os três fatores estratégicos atrás referidos que combinados devem fazer depender; o modelo estratégico, os instrumentos de análise, o processo de explicitação, o desenho organizacional, o tipo de gestão e a cultura organizacional.

Reforçam também o seguinte: empresas que atuem em ambientes dinâmicos e complexos a cultura e a liderança têm de ser distintas das tradicionais, assente sobretudo na capacitação pela autonomia, responsabilização, delegação de poderes, com uma estrutura mais horizontal, descentralizada, promovendo a aprendizagem a inovação e a criatividade.

2.2.5. Importância do Pensamento Complexo para as Empresas

As autoras Silva e Rebelo (2007), analisam as implicações do pensamento complexo no ambiente, na organização, na estratégia, na estrutura e no comportamento.

2.2.5.1. Implicação no Ambiente

A análise do ambiente sob o prisma do pensamento complexo é alicerçada nos conceitos de coevolução e adaptação, sendo o ambiente considerado a base para se proceder a mudanças nas formas organizacionais atuais, conforme afirmam Dijksterhuis et al. (1999) citados por (Silva & Rebelo, 2007).

Assim a análise do ambiente sob a perspectiva co-evolucionária de acordo com o modelo de Dijksterhuis et al. (1999) baseia-se na relação entre a lógica administrativa, a macro coevolução, a variação contextual e a micro coevolução.

No processo de macro coevolução são propostas três lógicas administrativas: a clássica, a moderna e a pós-industrial.

Focando na lógica administrativa pós-industrial, a mesma, considera as empresas como um sistema natural, com um ambiente incerto gerado pelas interações internas e externas que pode conduzir a um sistema caótico, portanto, sensível às condições iniciais.

A variação contextual integra o nível do país, da indústria e os fatores específicos da empresa e determina a lógica administrativa a adotar, e, diferirá consoante as variáveis que a determinam também variem.

Por fim a micro coevolução ocorre no ambiente interno das organizações e é caracterizada por quatro pontos-chave que identificam a não linearidade do processo do desenho estratégico.

Os pontos-chave são: Característica ambiental percebida (em que o ambiente é base para a mudança na forma organizacional); esquema de gestão compartilhado; ações de desenho estratégico (perceber o papel da gestão compartilhada, perceber o número de atores organizacionais e como se inter-relacionam); novas formas organizacionais (acionadas por percepções da mudança ambiental e nos esquemas de gestão compartilhados, e por um processo de inovação organizacional) Dijksterhuis et al. (1999) citados por (Silva & Rebelo, 2007).

2.2.5.2. Implicação na Organização

As implicações na organização passam pela capacidade para compreender os fenómenos organizacionais, através de um pensamento complexo e sistémico. O próprio analista/gestor repensa o seu papel na organização tendo em conta as relações intra e interorganizações.

De acordo com Agostinho (2003) o reconhecimento de SAC's leva o analista/gestor a repensar os esquemas teóricos, pois não é possível determinar o desempenho do sistema, mesmo que o influencie, nem é possível manter a visão controladora, abrindo assim portas a uma nova ação diretiva (Silva & Rebelo, 2007).

2.2.5.3. Implicação na Estratégia

Citando, Etkin (2003), o conceito de estratégia está relacionado com a formulação de prioridades pelas quais as organizações se devem reger para desenvolver, assim, a estratégia consubstancia-se na medida da mudança planeada para uma organização (com capacidade de flexibilidade para se ajustar às circunstâncias que vão aparecendo).

Assentam deste modo a sua tónica, na mudança. Mudança esta que se pode verificar através de comportamentos individuais e que pela interrelação existente entre os vários membros de uma organização se propaga. Pode ser também, uma mudança por incorporação ou saída de elementos de equipas, ou seja, de acordo com Anderson (1999, p. 228) citado por (Silva & Rebelo, 2007) as organizações encontram-se perante uma realidade com elevada conectividade, supercompetitiva, que se traduz em comportamentos não lineares e nestas situações as mudanças adaptativas devem ser progressivas.

Deste modo conforme afirma Stacey (1996) citada por (Silva & Rebelo, 2007) a contribuição da teoria da complexidade e dos SAC's para a formação de estratégias reside no reconhecimento do estudo que efetuam sobre redes de *feedbacks* não lineares que operam entre o sistema formal e informal nas organizações.

2.2.5.4. Implicação na Estrutura

Neste ponto consideram-se as regras, procedimentos, sistema de responsabilidades, níveis de autoridade, processo decisório, etc.

Uma primeira implicação será o passar do termo estrutura para arquitetura. De acordo com a afirmação de Anderson (1999) as organizações precisam reconfigurar a sua arquitetura para promover a adaptação. Assim, é fundamental aspectos como a improvisação, colaboração, inovação e mudança experimental. Band (1997, pp. 70-71) considera a

arquitetura da empresa como uma das dez competências críticas para revolucionar uma organização...sendo sua tarefa desenhar uma organização mais flexível, romper fronteiras internas que tornam a empresa rígida e não responsiva (Silva & Rebelo, 2007).

Ao invés de pensar em pessoas que exercem cargos, deve pensar-se em Agentes, que têm a habilidade de interagir com o ambiente e com outros agentes Stacey (1996), Axelrod e Cohen (2000) citados por (Silva & Rebelo, 2007).

A Teoria da Complexidade aplicada à estrutura organizacional pressupõe duas tipologias de estruturas/interações entre agentes. Uma estrutura dominante denominada formal e outra denominada informal. A estrutura formal compreende a hierarquia, regras, processos administrativos, princípios compreendidos pela maioria dos agentes, a estrutura informal agrega os valores, atitudes, comportamentos, ligações e informações entre os agentes (Corrêa *et al.*, 2002) ; (Silva & Rebelo, 2007).

A estrutura formal é caracterizada pela burocracia, pela estabilidade, relações lineares, *feedback* negativos, ações planejadas, sem grande espaço à inovação e à criatividade, por outro lado, a estrutura informal por via de *feedback* positivos, estimula a diversidade, relações não lineares, a compreensão do todo e da parte, a instabilidade, a evolução, auto-organização, a inovação e a criatividade (Corrêa *et al.*, 2002) ; (Silva & Rebelo, 2007).

Deste modo as organizações devem admitir este tipo de estruturas flexíveis, aparentemente desorganizadas, onde os agentes têm autonomia para formar e terminar estruturas sempre que necessário. As organizações devem assim procurar fomentar um tipo de estrutura o mais flexível possível que permita que aos agentes queir à organização uma evolução constante. A Visa é um exemplo de um tipo de empresa com estas características de auto-organização (Martins & Gonçalves, 2014) citando Tetenbaum, (1998), Bauer, (2008), Sice *et al.*, (2006).

2.2.5.5. Implicação no Comportamento

Para Daft (1999) o comportamento envolve dimensões como a motivação, liderança, personalidade e diferenças cognitivas e emocionais.

De acordo com Agostinho (2003) existem quatro princípios no âmbito da administração sob o prisma da complexidade que podem ajudar os gestores/analistas que são: A autonomia (capacidade de aprendizagem e adaptação), a cooperação (vantagem no processo de adaptação), a agregação (resultante de comportamentos reproduzidos por via das interações entre as pessoas) e a auto-organização (consequência ou resultado dos processos anteriores que culmina na emergência de um comportamento coletivo influenciado pelo ambiente interno e externo) (Silva & Rebelo, 2007).

2.2.6. Princípios Orientadores para a Gestão das Empresas

Barbosa & Crispim (2006) identificam cinco princípios orientadores entre a teoria do Caos e da Complexidade e a gestão das organizações.

2.2.6.1. Necessidade de um Pensamento Complexo

Citando Morin (1999, 2000) os autores afirmam que no mundo em que vivemos a existência de fenómenos complexos são a regra, pelo que, os sistemas em resposta têm comportamentos irregulares com dependência das condições iniciais, caracterizando um mundo complexo. Deste modo a gestão das empresas deve substituir o pensamento analítico que divide os problemas por um pensamento complexo/sistémico que pode reunir, contextualizar, mas simultaneamente reconhece o individual.

O pensamento complexo auxilia a gestão estratégica incorporando as decisões e ações das organizações eliminando a visão segmentada, por outro lado, também auxilia a construção de estratégias em ambientes incertos, pois a estratégia resulta da análise simultânea de condições definidas (ordem) e incertas (desordem), facilitando assim a ação em eventos imprevistos (Morin, 1999, 2000; Morin e Le Moigne, 2000 citados por Barbosa & Crispim 2006).

2.2.6.2. Caos e Ordem nas Organizações

Os SAC's (como as empresas/organizações) só conseguem sobreviver e evoluir no limite entre a ordem e a desordem. Este ponto limite é interessante, pois é o ponto onde a inovação e criatividade são produzidas porque o comportamento é suficientemente estável para o sistema não se desintegrar, mas simultaneamente suficientemente instável para não estagnar (Parker e Stacey, 1995; Pascale *et al.*, 2000; Cunha, 2001). Este processo nas organizações emerge pela dinâmica existente entre os *feedback's* positivos e negativos que ocorrem em simultâneo e mantêm o sistema criativo (Barbosa & Crispim, 2006).

Desta forma, conforme sugerem Nonaka e Takeuchi (1997); Pascale *et al.* (2000); Thorow (2001) e Sull e Escobari (2004) a gestão das organizações deve procurar criar desequilíbrios com o propósito de originar processos de inovação. Esta postura impulsiona a organização como um todo a agir, para não cair no erro de pensar que se tem sempre tempo para tudo e que se mantenham continuamente a efetuar os mesmos processos que anteriormente deram certo (Barbosa & Crispim, 2006).

2.2.6.3. O Atrator Estranho das Organizações

As organizações por via dos processos de *feedback* são atraídas para certos limites de configuração e desempenho. De acordo com Hitt et al., (2003) a cultura organizacional pode influenciar o comportamento organizacional como um todo pela partilha e percepção dos seus símbolos, valores e ideologias. Assim a gestão poderá utilizar a Visão, a Missão a Cultura e os Valores como atrator estranho de uma organização (Barbosa & Crispim, 2006).

2.2.6.4. As Organizações Aprendem

Uma característica dos SAC's é a de aprenderem quando interagem com o ambiente, em função disso, estes sistemas estão em constante evolução, pois por serem adaptativos, as interações que ocorrem entre as partes que o compõe vão-se alterando com a experiência que absorveram na sua relação com o ambiente (Holland, 1997; Nussenzveig, 1999; Gleiser, 2002).

Stacey (1994) acrescenta que o mais importante no processo de aprendizagem é o que designa como circuito duplo, pois permite a passagem dos modelos mentais antigos para os novos. Esta aprendizagem verifica-se quando a gestão identifica e desenvolve uma inovação e questiona e muda os modelos mentais existentes (Barbosa & Crispim, 2006).

2.2.6.5. A Organização é um Fenómeno Auto-Organizado e Emergente

Um sistema complexo é auto-organizado e emergente quando as partes que são interdependentes e interrelacionais formam um todo que é mais que a soma das partes (sinergia). As organizações ao serem assim entendidas implica que a estratégia das mesmas deva emergir da integração e comprometimento entre as partes que as compõem, entenda-se, gestão, colaboradores, equipas diversas, departamentos, etc (Barbosa & Crispim, 2006).

2.2.7. Estrutura, Gestão e Técnicas para as Organizações

Anselmo (2005) citado por Vieira e Gonçalves (2017, p. 127) propõe um conjunto de princípios para a estrutura das organizações e que se realça os seguintes:

- a) Equilibrar as estruturas verticais existentes com novas estruturas horizontais;
- b) Desenvolver mecanismos para incorporar processos de pensamento inter-divisionais;
- c) Incrementar canais de comunicação para o fluxo de informações externas e laterais na organização;
- d) Gerar confiança para lidar com a incerteza;
- e) Explorar situações turbulentas para desenvolver a criatividade e a inovação;
- f) Estimular a participação e a colaboração.

No âmbito do processo de gestão das organizações Vieira e Gonçalves (2017, p. 133) citando Morgan (2002); Freitas (2005); Morin (2007); Senge (2008) identificam um conjunto de competências para os gestores, que incorporam como Pensamento Complexo:

- a) Identificar interrelações em processos e fatos isolados;
- b) Distinguir a complexidade de detalhes da complexidade dinâmica;
- c) Concentrar-se em áreas de alta alavancagem.

Adicionalmente Anselmo (2005), citado por Vieira e Gonçalves (2017, p. 133), sugere um conjunto de técnicas para a gestão:

- a) Descentralização, as decisões operacionais de curto prazo ficam na linha de frente;
- b) Incentivar as escolhas de baixo para cima, propiciando a auto-organização;
- c) Indicadores de desempenho mais flexíveis, voltados para a criação de valor;
- d) Controles mais amplos e gerais, que incentivem o autocontrole das pessoas e equipas.

2.2.8. A Estratégia Empresarial e o Processo de Mudança

Anselmo (2005) citando Brown e Eisenhardt (1998) no âmbito do processo de definição da estratégia refere que as autoras argumentam que as organizações devem basear o seu processo de mudança em três conceções: o Limite do Caos, o Limite do Tempo e o Ritmo.

O limite do caos representa o estado entre a ordem e a desordem (caos) em que nesse ponto as empresas/organizações conseguem obter um equilíbrio dinâmico que lhes permite um comportamento adaptativo complexo que gera capacidade de auto-organização, para o qual a estratégia adequada se deve basear na improvisação e coadaptação.

O limite do tempo significa foco no presente, mas considerando o que se aprendeu (passado) e as possibilidades/potencialidades que o futuro se nos apresenta, sendo que a estratégia deverá passar por ganhar vantagens face à experiência (as autoras designam como regeneração) e aposta em vencer o futuro pela experimentação.

O ritmo significa que a mudança deve ser gradual e não pelos acontecimentos que vão ocorrendo, sendo que para isso se devem estabelecer os ritmos de mudança.

Em síntese, este capítulo foi dividido em dois grandes subcapítulos, com o primeiro a analisar a aplicação da Teoria da Complexidade às empresas, onde comecei por abordar o conceito de complexidade, posteriormente efetuei um breve enquadramento histórico com a evolução do pensamento científico até ao aparecimento da Teoria da Complexidade, de seguida efetuei uma abordagem à definição da Teoria da Complexidade e seus conceitos.

Por fim, comecei por analisar o conceito de sistema, posteriormente de sistema aberto para finalizar com o conceito de SAC (sistema adaptativo complexo), onde se conclui que as empresas são consideradas SAC's, portanto, a aplicação da Teoria da Complexidade às empresas faz todo o sentido.

Em sequência da anterior análise, o segundo grande subcapítulo consiste em verificar como a Teoria da Complexidade pode ser aplicada à estratégia empresarial. Assim, comecei por enquadrar o conceito de estratégia, para seguidamente identificar os principais problemas na aplicação da estratégia nas empresas, ou seja, as principais razões por que falha a sua implementação, para finalmente, com base na análise anteriormente efetuada no primeiro subcapítulo, concluir pela pertinência de a Teoria da Complexidade ser uma resposta adequada para a elaboração da estratégia empresarial tendo em conta a realidade atual complexa, quer na sociedade, quer nas organizações.

3. Metodologia

3.1. Conceito Metodológico

A investigação científica emerge como uma necessidade de obter uma resposta a uma pergunta ou dúvida, devendo a resposta encontrada ser do maior rigor possível (Sousa, 2005).

De acordo com Sampieri *et al.* (2013, p. 30) a pesquisa ou investigação científica «é um conjunto de processos sistemáticos, críticos e empíricos aplicados no estudo de um fenómeno» Para se efetuar uma investigação científica existem três categorias de abordagem/enfoque para investigar: O enfoque quantitativo, o qualitativo e o misto (combinação dos dois anteriores) Sampieri *et al.* (2013).

Também de acordo com W. Vanderstoep & Johnston, (2009, p. 7) “A maioria das pesquisas são mais bem entendidas como sendo de natureza qualitativa ou quantitativa. A pesquisa qualitativa gera uma narrativa ou um texto descritivo sobre o fenómeno em estudo e a pesquisa quantitativa especifica uma atribuição numérica para o fenómeno em estudo”.

Também Denzin (1994) refere-se ao processo qualitativo como uma trajetória que reflete um processo reflexivo e complexo (Aires, 2015, p. 16).

De acordo com Vanderstoep & Johnston, (2009, p. 7) apresenta-se de seguida um quadro resumo das características de pesquisa qualitativa e quantitativa

Figura 10: *Características da Pesquisa Quantitativa e Qualitativa*

Characteristic	Quantitative Research	Qualitative Research
Type of data	Phenomena are described numerically	Phenomena are described in a narrative fashion
Analysis	Descriptive and inferential statistics	Identification of major themes
Scope of inquiry	Specific questions or hypotheses	Broad, thematic concerns
Primary advantage	Large sample, statistical validity, accurately reflects the population	Rich, in-depth, narrative description of sample
Primary disadvantage	Superficial understanding of participants' thoughts and feelings	Small sample, not generalizable to the population at large

Fonte: Vanderstoep & Johnston, (2009)

Para melhor se compreender as diferenças entre as duas tipologias de pesquisa é efetuado um quadro comparativo, quanto a: Finalidade, Foco, Método, Critério para Verdade, conforme (Vanderstoep & Johnston, 2009, p. 167).

Figura 11: Quadro Comparativo entre Pesquisa Qualitativa e Quantitativa

	Qualitative	Quantitative
Purpose	Description	Prediction
Focus	Generalize to large population	Give voice to silenced people and groups
Methods	Inductive analysis of "texts"	Deductive analysis of units (individual, corporations, etc.)
Criteria for Truth	"Aha" criterion; adequate and realistic	Statistics, replication, and cumulative findings

Fonte: Vanderstoep & Johnston, (2009)

3.2. Objetivos do Estudo

Apesar de os mesmos já estarem implícitos no decurso da elaboração da dissertação, optou-se por colocá-los neste ponto de forma sistematizada.

Esta dissertação de Mestrado relativamente a objetivos tem:

Objetivo Geral: Elaborar um modelo de delineação da estratégica empresarial sob o prisma da Teoria da Complexidade.

Objetivo Específico: Verificar a convergência do modelo proposto com processo de análise e implementação da estratégia na Altice Portugal.

3.3. Delimitação da Abordagem

Esta dissertação foca-se no processo de definição de uma estratégia empresarial da Altice Portugal para o triénio de 2018 a 2020.

3.4. Perguntas Derivadas

De acordo com Rosado (2015) as perguntas derivadas são originadas pela pergunta de partida e são caracterizadas por possuírem um âmbito mais restrito para permitir ao investigador focar o seu esforço de investigação.

Deste modo as perguntas derivadas são as seguintes:

Pergunta Derivada 1: A aplicação dos conceitos da Teoria da Complexidade à estratégia de uma empresa do setor das telecomunicações, pode potenciar o seu sucesso e subsistência?

Pergunta Derivada 2: Que procedimentos devem ser implementados por forma a mitigar os entraves à correta aplicação e perceção da estratégia?

3.5. Tipo de Estudo

No âmbito do tipo de estudo foi utilizada uma perspetiva de abordagem sistémica para melhor se compreender os sistemas adaptativos complexos (empresas).

De seguida é efetuada no âmbito da abordagem sistémica um enquadramento do que significa a análise e o pensamento sistémico.

3.5.1. Análise Sistémica

De acordo com o dicionário de língua portuguesa, a palavra sistémica significa «pertencente ou relativo a um sistema na sua totalidade» (Porto Editora, 2020), ou seja, consiste na análise e compreensão de um determinado sistema na sua totalidade, portanto, ter o conhecimento do todo e não só das partes.

3.5.2. Pensamento Sistémico

De acordo com Vasconcellos (2013) «o pensamento sistémico é uma nova forma de ver a ciência» (Pellegrini, 2019, p. 7).

O pensamento sistémico implica uma mudança de perspetiva das partes para o todo, ou seja, a compreensão de que as partes precisam ser colocadas num contexto, de modo a estabelecer a natureza das suas relações. Isso quer dizer que o paradigma sistémico é oposto ao analítico (cartesiano), o qual separa as partes e as considera isoladamente para entendê-la. Portanto, o pensamento sistémico representa compreensão de um fenómeno dentro de um contexto que faz parte de um todo maior (Pellegrini, 2019, p. 7)

Também Capra (1996; 2002) afirma «O pensamento sistémico e os construtos, que envolvem teoria da complexidade, mudaram a forma do pensar científico formando um novo modelo perceptivo da realidade e da forma de conhecer e de se fazer ciência» (Wittmann, *et al.*, 2013, p. 118).

Vasconcellos (2013; 2016) acrescenta que o pensamento sistémico como novo paradigma é um modo de pensar que assume três pressuposições: a complexidade, a instabilidade e a intersubjetividade.

Assim, neste novo paradigma sistémico tudo está conectado como uma rede, através de interrelações e conexões, integrando o simples no complexo, ou seja, a complexidade contrapõe-se à simplificação.

A instabilidade acontece porque o mundo está a “tornar-se”, ou seja, em processo de transformação contínua onde a indeterminação, a imprevisibilidade e a incerteza estão presentes, já a intersubjetividade denota «o reconhecimento da impossibilidade de um conhecimento objetivo do mundo», ou seja, não existe uma realidade desprendida de alguma subjetividade para um observador de um fenómeno, existem múltiplas verdades e uma transdisciplinaridade (Pellegrini, 2019).

De acordo com Le Moigne (1977) a emergência do paradigma sistémico provoca uma clivagem face ao paradigma cartesiano. «O seu carácter operacional deve exprimir-se numa teoria que permita identificar os conceitos de base, verificar a sua coerência e revelar as condições da sua implementação numa praticada modelização dos objetos; uma teoria que conjuga uma metodologia e uma epistemologia» (Le Moigne, 1977, p. 73).

No caso concreto desta dissertação e considerando que o tempo para a sua elaboração é limitado, opta-se por um estudo qualitativo consubstanciado num estudo de caso a incidir sobre a Altice Portugal como forma de aplicar a abordagem sistémica para a obtenção da informação necessária.

Neste sentido e como resultado do estudo efetuado na revisão da literatura foi elaborada uma metodologia própria para o processo de análise, tomada de decisão, implementação e acompanhamento de uma estratégia empresarial, que vai permitir no âmbito do estudo de caso poder responder quer à pergunta de partida, quer às perguntas derivadas.

3.6. Observações/Instrumentos

O conjunto de perguntas efetuado no âmbito das entrevistas tem como objetivo obter um conjunto de informação que através de uma análise de conteúdo permita retirar conclusões e responder às perguntas da investigação.

Neste sentido foram efetuadas perguntas ao Presidente Executivo, à Diretora de Recursos Humanos da Altice Portugal.

Para a elaboração das perguntas identificou-se as variáveis do modelo proposto, tendo por base a revisão de literatura efetuada, para se verificar se as mesmas foram tidas em consideração no processo de tomada de decisão e na definição e implementação da estratégia.

Procurou-se evitar colocar nas perguntas termos específicos da Teoria da Complexidade por forma a simplificar a compreensão das mesmas, contudo, procurou-se elaborá-las de forma a obter a informação necessária para resposta as questões de investigação levantadas. As entrevistas foram semiestruturadas com um conjunto de questões previamente definidas, mas com a possibilidade para que no decurso das mesmas possam surgir novas questões. No caso da Diretora de Recursos Humanos da Altice foi obtida resposta por escrito e efetuada uma entrevista.

3.6.1. Perguntas ao Presidente Executivo da Altice Portugal

1. Como a missão, a visão e os valores da organização ajudam no processo de implementação da estratégia?
2. Considerando o mercado complexo onde a empresa se situa, o que foi, em linhas gerais, tido em consideração na definição dos objetivos e da respetiva estratégia?
3. Como foi declinada a estratégia em áreas funcionais, relativamente a: inovação/tecnologia, finanças?
4. Com que frequência a estratégia é ajustada? Porquê? Como?
5. A gestão está simultaneamente atenta ao individual e ao todo? Como?
6. Como foi efetuado o processo comunicacional da estratégia?

3.6.2. Perguntas à Diretora de Recursos Humanos da Altice Portugal

1. Como foi declinada a estratégia da empresa nos Recursos Humanos e em termos de liderança?

2. A participação dos colaboradores, no processo de definição dos objetivos e da estratégia é importante? Porquê?
3. Ao nível dos colaboradores foram criadas condições para que se sintam motivados para colaborar na definição da estratégia da empresa?
4. É estimulado o processo de aprendizagem nos colaboradores? Como?
5. É estimulado pelas várias lideranças (topo e intermédias), a opinião, a criatividade, autonomia, confiança para arriscar? De que forma?
6. O processo de flexibilização de estruturas da Altice é efetuado de que forma? O trabalho em rede em estruturas/pessoas é estimulado?

3.7. Procedimentos

Foram previamente enviadas as questões aos entrevistados bem como a solicitação das autorizações de gravação das entrevistas.

Posteriormente foi efetuada uma análise de conteúdo às respostas que conjuntamente com os dados recolhidos pela documentação obtida permitiu efetuar a conclusão.

4. Modelo Proposto de Análise Estratégica

Como resultado da revisão de literatura vou propõe-se um modelo/guia orientador para o processo de tomada de decisão e elaboração de uma estratégia empresarial.

Considera-se importante como primeiro aspeto a abordar a necessidade de a gestão de uma empresa adotar um **pensamento sistémico/complexo**. Como observado anteriormente, a adoção do pensamento por parte da gestão de uma organização e sobre o ambiente onde a mesma se insere confere as seguintes vantagens de acordo com Barbosa e Crispim (2006):

- a) Capacidade de reunir, contextualizar, mas simultaneamente reconhecer o individual;
- b) Auxilia a gestão estratégica a incorporar todas as decisões e ações das organizações e eliminar a visão segmentada;
- c) Auxilia a construção de estratégias em ambientes incertos;
- d) É uma nova forma de analisar as organizações como SAC's;
- e) Implica uma mudança de perspetiva das partes para o todo.

O pensamento sistémico tem influência na estratégia, no ambiente, na organização, na estrutura e nos comportamentos.

Assim, após estar interiorizado assumir este pensamento, considera-se importante perceber o passado, o presente e o futuro, ou seja, de onde a empresa vem, como está e para onde pretende ir. Deste modo é importante analisar com base numa Matriz Genérica de Diagnóstico da autoria do Sr. Professor Doutor Tawfiq Rkibi da Universidade Europeia estes três momentos temporais.

Figura 12: **Matriz Genérica de Diagnóstico Prospetivo**

	Abordagem cinematática (a 5 anos)			Abordagem estática			Abordagem teleológica		
	Dimensão geral		Dimensão específica	Dimensão geral		Dimensão específica	Dimensão geral		Dimensão específica
Envolvente Internacional	PESTEL (t-5 a t-1) ❶		Análise concorrencial (t-5 a t-1) ❷	PESTEL(t _o) ❶ (Big Data Analytics)		Análise concorrencial(t _o) ❷ (Big Data Analytics)	Cenários contrastados ❷		Cenários contrastados ❷
Envolvente nacional	PESTEL(t-5 a t-1) ❶		Análise concorrencial (t-5 a t-1) ❷	PESTEL(t _o) ❶ (Big Data Analytics)		Análise concorrencial (t _o) ❷ (Big Data Analytics)	Cenários contrastados ❷		Cenários contrastados ❷
Empresa em análise	Dimensão funcional	Dimensão estrutural	Dimensão estratégica	Dimensão funcional	Dimensão estrutural	Dimensão estratégica	Dimensão finalizada (Big Data Analytics)	Dinâmica estratégica	Dinâmica organizacional
	Trajetória dos indicadores de Performances (resultados) por cada grande função (t-5 a t-1) ❸	Posicionamento e Modelos organizacionais subjacentes aos resultados (t-5 a t-1) ❹	Estratégias subjacentes aos resultados (t-5 a t-1) ❺	Indicadores de Performances (resultados) por cada grande função (t _o) ❸	Posicionamento e modelos organizacionais subjacente aos resultados (t _o) ❹	Estratégias subjacentes aos resultados (t _o) ❺	Objetivos globais e parciais (t1 a t5) ❾	Opções estratégicas, planificação e controlo ❽	Estrutura Organizacional ❿

Fonte: Rkibi., (2019)

Para suporte na análise, da abordagem cinematática e estática, pode-se utilizar a matriz *SWOT* (diagnóstico das Forças e Fraquezas Internas e das Oportunidades e Ameaças Externas) a análise PEST (análise do ambiente externo, na dimensão Política, Económica, Social e Tecnológica) e as cinco forças de Michael Porter (análise concorrencial da fileira de negócio, nomeadamente o Poder de Negociação dos Fornecedores, dos Clientes, Ameaça de produtos Substitutos, Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes e a Rivalidade entre os Concorrentes).

Esta análise vai permitir perceber a evolução que existiu nos últimos cinco anos e o posicionamento atual da empresa, nas dimensões analisadas.

Seguidamente para que uma estratégia incorpore os conceitos da Teoria da Complexidade ela deverá considerar os seguintes aspetos:

4.1. Elaborar mais de um Cenário Estratégico (cenários contrastados).

Num ambiente complexo para se ter sucesso é necessário procurar as soluções mais acertadas de entre todas as que se apresentam (Bar-Yam, 2004). Desta forma, é fundamental a gestão de uma organização considerar mais que um cenário.

A elaboração de cenários contrastados deve ter por base uma atitude proativa por parte dos decisores, atitude essa, que implica optar por processos exploratórios e antecipativos.

Algumas metodologias usadas para auxiliar a construção destes cenários são: *Focus Group* (entre 12 e 200 pessoas), *Brainstorming* Criativo (entre 4 e 15 pessoas), Fóruns Abertos (entre 20 e 1000 pessoas) ou o método Delphi (Rkibi, 2019).

Em termos esquemáticos o processo poderá ter esta apresentação conforme figura 13. É importante também a criação de um processo de análise interna que permita determinar as causas para eventuais desvios face à estratégia elaborada.

Figura 13: Processo de Elaboração de Cenários Contrastados



Fonte: Rkibi., (2019)

Por fim efetuar planos estratégicos em ambientes complexos a longo prazo não é adequado. De acordo com os conceitos da Teoria da Complexidade faz sentido definir estratégias para o curto prazo (dois/três anos).

4.2. Processo de Tomada de Decisão para Elaborar a Estratégia Empresarial

Para o processo de elaborar as estratégias contrastantes será tido como base o Modelo *Cynefin* e a metodologia Regras Simples.

4.2.1. Modelo *Cynefin*

O nome *Cynefin* é de origem escocesa e a sua tradução literal significa *habitat* ou lugar. O nome procura lembrar que todas as interações humanas são influenciadas por padrões ou pelas suas várias experiências.

O modelo é considerado uma estrutura de ajuda à tomada de decisão. Ele fornece aos decisores uma maior capacidade de construção mental que os vai auxiliar numa larga variedade de problemas (Snowden & Kurtz, 2003).

Importa nesta fase perceber a importância da tomada de uma decisão. Conforme menciona Terentim (2020), o caso da ponte do Rio Choluteca (figura 14) é uma solução perfeita para o problema errado, ou seja, a ponte foi construída para se poder atravessar o rio, no entanto, um furacão desviou o seu curso.

Figura 14: Ponte sobre o Rio Choluteca



Fonte: <https://exame.com/blog/frederico-pompeu/adaptabilidade-nao-se-esqueca-dessa-palavra/>

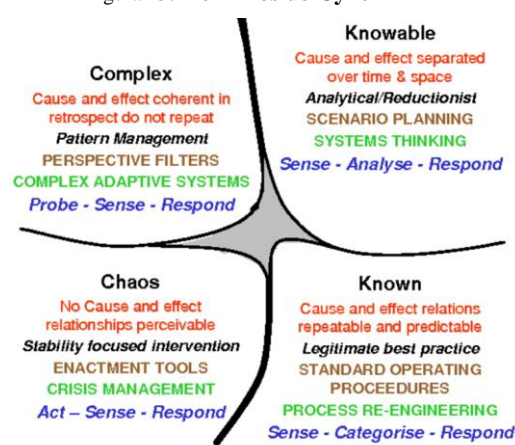
No âmbito da complexidade a solução óbvia é muitas vezes ineficaz. Adaptando o exemplo às organizações, quantos problemas são resolvidos de forma idêntica? Verifica-se assim que utilizar o conhecimento passado não é suficiente para encontrar soluções em sistemas complexos.

Neste sentido a estrutura *Cynefin* torna-se útil para apoiar o decisor no processo de tomada de decisão. Esta estrutura foi criada por David Snowden (na altura consultor da IBM).

A estrutura consiste em olhar para os problemas sobre três categorias de sistemas: ordenado, complexo e caótico. Estes três sistemas dividem-se em cinco domínios: o saber, o reconhecível,

o complexo, o caótico e um central (a cinzento) da desordem ou confusão que emerge quando não é claro qual dos outros domínios são preponderantes num problema.

Figura 15: Domínios do Cynefin



Fonte: Snowden & Kurtz (2003)

O sistema ordenado é composto pelos domínios do saber e do reconhecível, o sistema complexo pelo domínio complexo e o sistema caótico pelo domínio caótico.

Domínio do saber: caracterizado por relações lineares de causa-efeito, onde modelos preditivos são permitidos.

É o domínio de processos de reengenharia nos quais o conhecimento é adquirido e incorporado em processos estruturados para garantir a consistência.

O papel do líder é entender, categorizar (com base nas melhores práticas) e responder de acordo com as melhores práticas, assim, o foco está na eficiência, com uma linha de comando estruturada e com processos claros. Um exemplo deste domínio são os colaboradores que efetuam o seu trabalho com base, por exemplo numa *checklist* ou num *script*.

Domínio de reconhecível: Domínio de análise dos especialistas, com várias soluções para um mesmo problema, onde as relações causa-efeito já não são tão óbvias. É o domínio das experiências, dos pareceres dos especialistas e da procura de factos.

O papel do líder é entender, analisar (com base no parecer do especialista) e responder de acordo com esse parecer. Ao contrário do domínio do saber aqui o recurso a redes de conhecimento é

aconselhável para melhor sustentar a resposta. Um exemplo deste domínio é a de profissões como médicos, engenheiros, advogados, etc.

Domínio Complexo: Este é o domínio da teoria da complexidade. Do estudo da emergência de padrões através da interação dos componentes de um sistema. Os padrões emergentes podem ser percebidos, mas não são preditivos, este fenómeno é designado por coerência retrospectiva.

Neste domínio não é suficiente o parecer dos especialistas com base em modelos estáveis, assim, o entendimento vem mais do futuro do que do passado, com base em sondar, explorar, para tornar os potenciais padrões mais visíveis antes de se agir.

Enquanto nos anteriores domínios se procurava estabelecer um ambiente onde nada falhe, aqui o papel do líder é potenciar um ambiente onde seja seguro lidar com a incerteza, poder falhar e voltar a tentar efetuar hipóteses, onde seja estimulado os processos de *feedback*, pois são essenciais para o processo de coevolução. Este processo emerge da interdependência e interrelação entre os membros de uma organização.

O líder deve assim, sondar, entender quais os padrões desejáveis e responder, estabilizando esses padrões desejáveis e rejeitando os indesejáveis. Um exemplo pode ser o desenvolvimento de um novo negócio, *à-priori* não se sabe como o mercado vai reagir com exatidão.

Domínio caótico: Este é o domínio das respostas rápidas onde a relação de causa-efeito é impossível, não existe tempo para identificar padrões e se algum for identificado, rapidamente mudará. Neste domínio a “casa está a arder”, não há perda de tempo.

O papel do líder é agir rápido para estabilizar o problema, depois entender se o mesmo está sob controlo e por fim responder de forma a reduzir a incerteza e a imprevisibilidade, a turbulência para que a situação se desloque para um dos outros domínios. Nestas situações o papel do líder tem de ser muitas vezes autoritário. Um exemplo pode ser a situação caótica provocada no 11 de setembro aquando do ataque às torres nos Estados Unidos da América.

Domínio da desordem: Este domínio aplica-se quando se verifica conflito entre as diferentes formas de ver o mesmo problema pelos decisores, ou seja, quando um problema não é facilmente encaixado num dos quatro domínios.

Cada um dos decisores tentará interpretar este espaço central de acordo com as suas preferências de ação (saber, reconhecível, complexo e caótico) e quanto mais importante for o assunto mais o farão com veemência.

Neste domínio é necessário chegar a consensos através de processos de colaboração entre os intervenientes (D.J.Snowden & Kurtz, 2003) e (Terentim, 2020).

4.2.2 Estratégia como Regras Simples

Para empresas que lidam em ambientes dinâmicos, competitivos e complexos Kathleen Eisenhardt e Donald Sull (2001), propõem um conceito de estratégia como regras simples que consiste na definição de um conjunto de processos relevantes estrategicamente e quais as regras para os mesmos. Segundo os autores a vantagem deste processo vem de aproveitar com sucesso oportunidades temporárias que surgem em mercados voláteis, independentemente da dimensão e antiguidade da empresa.

A abordagem da estratégia como regras simples e a sua lógica subjacente não é tão fácil de ser percecionada como as estratégias tradicionais, assim os autores elaboraram um quadro resumo para comparar três abordagens diferentes na estratégia, uma baseada na posição, outra nos recursos e outra de regras simples (Figura 16).

Figura 16: **Three Approaches to Strategy**

Managers competing in business can choose among three distinct ways to fight. They can build a fortress and defend it; they can nurture and leverage unique resources; or they can flexibly pursue fleeting opportunities within simple rules. Each approach requires different skill sets and works best under different circumstances.

	Position	Resources	Simple rules
Strategic logic	Establish position	Leverage resources	Pursue opportunities
Strategic steps	Identify an attractive market Locate a defensible position Fortify and defend	Establish a vision Build resources Leverage across markets	Jump into the confusion Keep moving Seize opportunities Finish strong
Strategic question	Where should we be?	What should we be?	How should we proceed?
Source of advantage	Unique, valuable position with tightly integrated activity system	Unique, valuable, inimitable resources	Key processes and unique simple rules
Works best in	Slowly changing, well-structured markets	Moderately changing, well-structured markets	Rapidly changing, ambiguous markets
Duration of advantage	Sustained	Sustained	Unpredictable
Risk	It will be too difficult to alter position as conditions change	Company will be too slow to build new resources as conditions change	Managers will be too tentative in executing on promising opportunities
Performance goal	Profitability	Long-term dominance	Growth

Fonte: Eisenhardt e Sull (2001)

Tendo por base esta análise os autores identificam cinco grandes categorias de regras simples conforme Figura 17.

Figura 17: Simple Rules, Summarized

In turbulent markets, managers should flexibly seize opportunities—but flexibility must be disciplined. Smart companies focus on key processes and simple rules. Different types of rules help executives manage different aspects of seizing opportunities.

Type	Purpose	Example
How-to rules	They spell out key features of how a process is executed—“What makes our process unique?”	Akamai’s rules for the customer service process: staff must consist of technical gurus, every question must be answered on the first call or e-mail, and R&D staff must rotate through customer service.
Boundary rules	They focus managers on which opportunities can be pursued and which are outside the pale.	Cisco’s early acquisitions rule: companies to be acquired must have no more than 75 employees, 75% of whom are engineers.
Priority rules	They help managers rank the accepted opportunities.	Intel’s rule for allocating manufacturing capacity: allocation is based on a product’s gross margin.
Timing rules	They synchronize managers with the pace of emerging opportunities and other parts of the company.	Nortel’s rules for product development: project teams must know when a product has to be delivered to the leading customer to win, and product development time must be less than 18 months.
Exit rules	They help managers decide when to pull out of yesterday’s opportunities.	Oticon’s rule for pulling the plug on projects in development: if a key team member—manager or not—chooses to leave the project for another within the company, the project is killed.

Fonte: Eisenhardt e Sull (2001)

De acordo com os autores as regras são criadas a partir de experiências e aprendizagens passadas, de erros cometidos e outras vezes já existem de forma implícita, faltando só explicitá-las à medida da evolução dos acontecimentos.

Verifica-se deste modo que as regras simples são resultado de um processo de emergência não estruturado que resulta das interações entre as pessoas e as suas aprendizagens individuais e coletivas (Eisenhardt & Sull, 2001) ; (Anselmo, 2005).

4.3. Sensibilidade às Condições Iniciais

Sensibilidade às condições iniciais significa também que existe uma interdependência entre todos os intervenientes, pois pequenas alterações num determinado local, podem provocar grandes alterações em toda a organização, ou dito de outra forma, um erro insignificante pode provocar um grande impacto numa organização, como exemplo, temos o caso da Kodak que ao não considerar o mercado japonês como relevante e desprezar a fotografia digital abriu portas para o crescimento da Fuji que conquistou mercado e anos mais tarde a Kodak acabou por falir (Ponchirolli, 2007).

Para este ponto a relação existente entre todos os *stakeholders* de uma organização é importante, pois uma qualquer ação poderá ter múltiplas consequências e não previsíveis.

4.4. Tipo de Liderança Distinta que Potencie uma Gestão da Mudança

Até à data ninguém nasceu, Médico, Engenheiro, Arquiteto, Futebolista, ou Líder, todos nós nascemos Homem ou Mulher e com um conjunto de capacidades, dons, que podemos ou não desenvolver à medida que vamos crescendo.

Não existem assim, só características inatas e específicas, aliás, de acordo com o genoma humano todos nós somos 99,9% geneticamente iguais, aquilo que verdadeiramente nos distingue são as relações dos genes entre si e como nos relacionamos com o exterior. Por outro lado, se só existissem características inatas, porque é que um líder tem sucesso numa determinada organização, situação e não noutra?

Começa-se assim a perceber, que para ser líder, é necessário saber relacionar-se consigo próprio (capacidade de reflexão, introspeção), com os outros (empatia) e ter capacidade de adaptação. E isto, é um processo, que se vai desenvolvendo ao longo da vida, portanto, a Liderança é sobretudo situacional.

Fica claro, que por decreto ninguém nasce como líder. É, portanto, cada um com as suas condicionantes externas e internas que se vai definindo ao longo da vida. Assim a liderança é para todos, mas nem todos serão líderes, como nem todos serão médicos, arquitetos, etc. Importa assim, primeiramente começar por analisar as diferenças entre um Líder e um gestor (chefe) de acordo com Miguel Angel Cornejo.

Figura 18: Diferenças entre Gestor e Líder

Gestor	Líder
<ul style="list-style-type: none">• É Conservador• É Uma Cópia• Mantém o estabelecido• Concentra-se em sistemas e estruturas• Controla• Têm visão de Curto prazo• Pergunta Como e Quando• Aceita o estado das coisas• É um bom soldado• Faz bem as coisas• Compromete-se de acordo com as suas possibilidades	<ul style="list-style-type: none">• É inovador• É original• Descobre novos caminhos• Concentra-se nas pessoas• Inspira Confiança• Tem visão de longo prazo• Pergunta o Quê e o Porquê• A sua visão é conceptual• Desafia o estabelecido• É um desobediente do Status Quo• Faz o que tem de ser feito• Tenta o impossível• É sonhador

Fonte: (Rosado, 1991)

A Harvard Business Review publicou entre muitos, três artigos sobre liderança que se analisam.

O primeiro é sobre Liderança Estratégica de Schoemaker, Krupp, & Howland (2013), que menciona seis habilidades/competências essenciais que quando usadas em harmonia se traduzem numa liderança estratégica. As características são a capacidade de antecipação, de desafiar, de interpretar, de decidir, de alinhar e aprender. Deste modo um líder que consiga reunir estas competências torna-se flexível, com capacidade de adaptação e reação ao imprevisto, portanto, recorre a um estilo de liderança situacional.

O segundo artigo de Useem (2010) menciona quatro lições que devemos reter para desenvolver uma Liderança Adaptativa ou Situacional, que são: conhecer bem a nossa equipa (criar uma ligação pessoal), tomar decisões rápidas (diríamos *Just In Time*), concentrarmo-nos na missão (estabelecer um propósito comum) e por fim transmitir intenção estratégica, mas dar espaço à autonomia dos outros.

O terceiro artigo de Gino (2016) aborda sobretudo o conformismo tanto do líder, como do liderado e aponta um conjunto de ações a desenvolver para estimular o seu contrário tendo em conta os resultados positivos tanto na produtividade como na inovação no seio das organizações. Essas ações são: dar aos colaboradores oportunidade de serem eles próprios, encorajar os colaboradores a trazer para dentro da organização as suas forças, questionar o *status quo* e encorajar os colaboradores a fazer o mesmo, criar experiências desafiantes, adotar visões do todo e estimular visões contrárias.

Só é possível um líder desenvolver pessoalmente e nas suas equipas os comportamentos/atitudes/competências se primeiramente ele tiver capacidade de influenciar, e para influenciar é fundamental a Inteligência Emocional.

De acordo com Daniel Goleman, Inteligência Emocional é ter o potencial de ser capaz de traduzir sentimentos pessoais ou do outro, que é diferente de ter Capacidade Emocional que implica ser capaz de pensar e perceber os próprios sentimentos e emoções e compreender a linguagem emocional do outro, a qual é fundamentalmente não verbal.

De acordo com a Harvard Business Review num artigo de Goleman e Boyatzis (2017) os modelos de inteligência emocional abarcam quatro áreas que se dividem entre as que são do domínio pessoal (*ad intra*) e as do domínio social (*ad extra*) e conseguir encontrar um equilíbrio entre ambos é essencial para obter capacidade emocional.

Figura 19: Modelo de Inteligência Emocional

Domínio Pessoal		Domínio Social	
Auto Consciência	Auto Controlo	Consciência Social	Gestão de Relações
Auto Consciência Emocional	Auto Controlo Emocional	Empatia	Influência
	Adaptabilidade		Coach e Mentoring
	Orientação por Objetivos	Consciência Organizacional	Gestão de Conflito
	Visão Positiva		Trabalho de Equipa
			Liderança Inspiradora

Fonte: Goleman e Boyatzis (2017)

Um aspeto que parece fundamental reter, é que o que se aplica, numa empresa, organização ou cultura, não funciona necessariamente noutra, é fundamental adaptação à situação, ter em conta as especificidades organizacionais e culturais. Um exemplo paradigmático deste aspeto é o sucesso que o treinador de futebol tem numa determinada equipa e noutra não o consegue obter.

De acordo com McGrath (2013) num artigo também ele publicado pela Harvard Business Review, a autora refere a importância da inovação para as vantagens de uma organização. Argumenta que o processo de inovação deverá ser devidamente estruturado e que para tal é fundamental o processo de gestão permitir que a inovação seja um pilar. Um exemplo de aposta na inovação seria a possibilidade de ser criado um prémio monetário para as três melhores ideias inovadoras para melhorar produtos, serviços ou processos que os colaboradores possam propor anualmente.

Assim, esta liderança, é aquela que conseguirá implementar uma gestão da mudança, com apostas na inovação, criatividade, autonomia, que inspire confiança para lidar com a incerteza e estimule processos exploratórios.

4.5. Criar Alianças Estratégicas

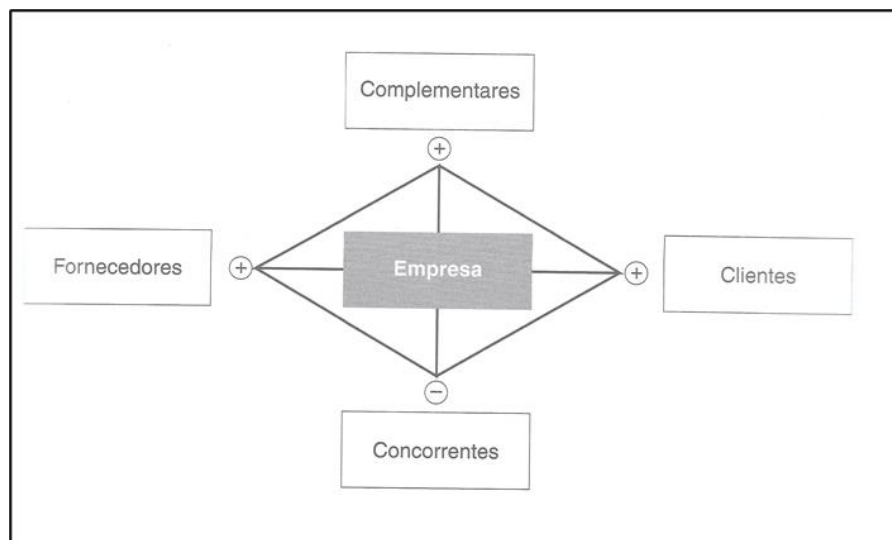
Para efetuar alianças estratégicas optou-se pelo modelo sugerido por Brandenburger e Nalebuff (figura 20 abaixo). Ele baseia-se nas cinco forças de Porter, mas atribui-lhe uma nova dimensão, com a incorporação do conceito de colaboração.

Segundo os autores, o modelo de Porter não considera os benefícios que se podem obter através da colaboração com fornecedores e/ou clientes através de uma cadeia de fornecimento (*supply chain*) ou de *network*, ou pelo aproveitamento dos complementares (pois potenciam a venda de um produto ou serviço).

Trata-se de uma proposta de alianças estratégicas que procura a obtenção de sinergias pela interrelação que se pode estabelecer com os outros, privilegiando uma visão de mercado colaborativa que não leva a resultados de soma nula, mas a resultados de criação de valor mútuo.

Com os fornecedores podem ser encontradas novas formas de fornecimento/venda, novas fontes de fornecimento, ou seja, encará-los como promotores do negócio, os clientes devem ser encarados também como parceiros e potenciadores do negócio da empresa, procurando perceber as suas necessidades, ir ao seu encontro e por fim os complementares são produtos ou serviços que podem potenciar as vendas do nosso produto ou serviço se os clientes valorizarem mais o nosso, se tiver associado outro (Carvalho & Filipe, 2014).

Figura 20: **Brandenburger & Nalebuff (Value Net)**



Fonte: Carvalho e Filipe (2014)

Um exemplo perfeito de uma aliança estratégia foi a efetuada pela Citroen e Mitsubishi na Rússia com a construção de uma fábrica conjunta.

Para ilustrar melhor os benefícios da cooperação referencia-se por fim o “Dilema do Prisioneiro”.

4.6. Atrator Estranho

De acordo com Hit *et al.* (2000) nas organizações pode funcionar como atrator estranho a Missão, a Visão e os valores da organização. Sendo que pelo facto de estes fatores funcionarem como atratores não significa que a diversidade, criatividade e a heterogeneidade não sejam fundamentais e de fomentar.

4.7. Conceito de Emergência

O conceito de emergência refere-se à relação existente entre os detalhes ou pormenores e a visão do todo de um sistema. Neste conceito o mais importante não é nem o detalhe, nem o todo, mas sim as relações que ambos estabelecem entre si (Bar-Yam, 2004).

Emergência refere-se também ao conjunto de comportamentos macro que emergem como resultado de regras simples e comportamentos individuais, portanto, comportamentos do sistema que não podem ser compreendidos a nível individual, mas só a nível geral (Mitchell, 2009).

4.8. Flexibilidade Estrutural

A flexibilidade estrutural pode ser obtida recorrendo a uma estrutura holográfica, ou outra com características idênticas, que poderá ser implementada sempre que possível nas organizações.

No holograma, o todo está presente em cada parte. Portanto, ao pretender adotar uma estrutura holográfica, as organizações procuram uma particularidade contrária à tradicional fragmentação dos modelos de estrutura organizacional.

Nas organizações tradicionais, os diversos setores de uma organização tendem a pensar e agir individualmente, como ilhas, sem procurar articulação com os outros setores e sem a consciência de que existe um objetivo, que é o do sucesso da empresa/organização.

A organização holográfica procura deste modo criar processos em que cada parte ou setor da empresa represente o todo.

O cérebro humano, possui uma estrutura e lógica de funcionamento muito próximo do holograma. Deste modo, Morgan (2002) recorre a algumas características do cérebro para retirar ensinamentos para as organizações, por exemplo: O facto de cada neurónio estar conectado a milhares de outros, permite ter um sistema de funcionamento ao mesmo tempo, genérico e especializado. Também os setores de uma empresa como as pessoas que os compõem têm de procurar simultaneamente, o conhecimento especializado e a visão global e integrada dos problemas, (a parte e o todo).

O poder do cérebro depende mais da sua condutividade do que da sua estrutura, ou seja, o que faz a diferença não é a dimensão do cérebro, mas o conjunto de relações complexas que os neurónios criam. Deste modo, o importante não é o tamanho da estrutura de uma organização, mas a sua capacidade de articulação e a qualidade dos seus processos.

O cérebro opera de maneira probabilística, e não determinística. Os modelos tradicionais assentam sobre visão determinística da realidade. Constatando a realidade diária nas organizações verifica-se a dificuldade crescente de lidar com certezas e cada vez mais incorporar a probabilidade e a incerteza.

Por não utilizar a totalidade da sua capacidade, o cérebro facilita o desenvolvimento de novas ideias e funções, portanto, de aprender e evoluir. Nas organizações o trabalhar sempre com recursos humanos à justa para reduzir custos, pode levar à sobrecarga da estrutura e das pessoas. Quando isso acontece, o foco vira-se para os trabalhos rotineiros, deixando de ser investir na inovação e na criatividade (Ferreira *et al.*, 2009)

Picchiai (2010, p. 15) num trabalho da Reitoria da Universidade de São Paulo resume conforme a tabela um as principais características das estruturas holográficas.

Tabela 1: Características de uma estrutura Holográfica

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">✓ A estrutura holográfica guarda todas as informações do todo em cada uma das suas partes.✓ Coordenada do topo, possui redundâncias em muitas tarefas, além de caracterizar-se por redução das gerências intermediárias.✓ Baseadas em equipes.✓ Redundante.✓ Descentralizada e autonomista.✓ É diferenciada por projetos.✓ É integrada por comunicação intensiva✓ Maior interdependência.✓ Compartilha autoridade e responsabilidade.✓ Estrutura modular ou celular – autônoma e interdependente.✓ Composta de unidades autônomas que refletem a princípio, o todo organizacional.✓ Equilíbrio de poder dinâmico, construído no próprio processo de decisão.✓ A organização torna-se um conjunto de pequenas organizações. |
|--|

Fonte: Picchiai (2010)

Realça-se os seguintes aspetos:

Esta tipologia de estrutura estimula o desenvolvimento da auto-organização; a redundância de funções implica a aquisição nos membros da equipa de capacidades de especialização e generalização (ganha-se flexibilidade), estimula o processo de aprendizagem (aprender a aprender) que previne que a estrutura se possa tornar caótica por excesso de flexibilidade.

Assim as estruturas holográficas enquadram-se bem nos conceitos da Teoria da Complexidade ao criar condições pelas quais as organizações/empresas procuram aprender a encontrar novas e progressivas soluções para problemas complexos, mas a sua adoção também implica uma mudança nas práticas e nos valores nos quais assentam a gestão das organizações.

4.9. Auto-Organização

A auto-organização é uma característica que emerge em SAC's, ou seja, o sistema tem capacidade de se organizar sem necessidade da existência de uma ordem de comando central.

Nas organizações, se os colaboradores tiverem autonomia e responsabilidade, se existir interação e interdependência entre colaboradores, se for incentivada a criatividade, está constantemente a ser importada energia para o sistema, e este auto-organiza-se.

Ao efetuarem este contínuo processo de interação os agentes (colaboradores) co evoluem no conhecimento, na interpretação dos factos e na perceção de que não existe uma só via para o sucesso da organização, ou seja, tanto organização como o ambiente evoluem (Agostinho, 2003 citada por Grzybovski, 2015 e Anselmo, 2005; Wheatley, 2006 citados por Vieira & Gonçalves, 2017).

4.10. Comunicação Eficiente e Transparente

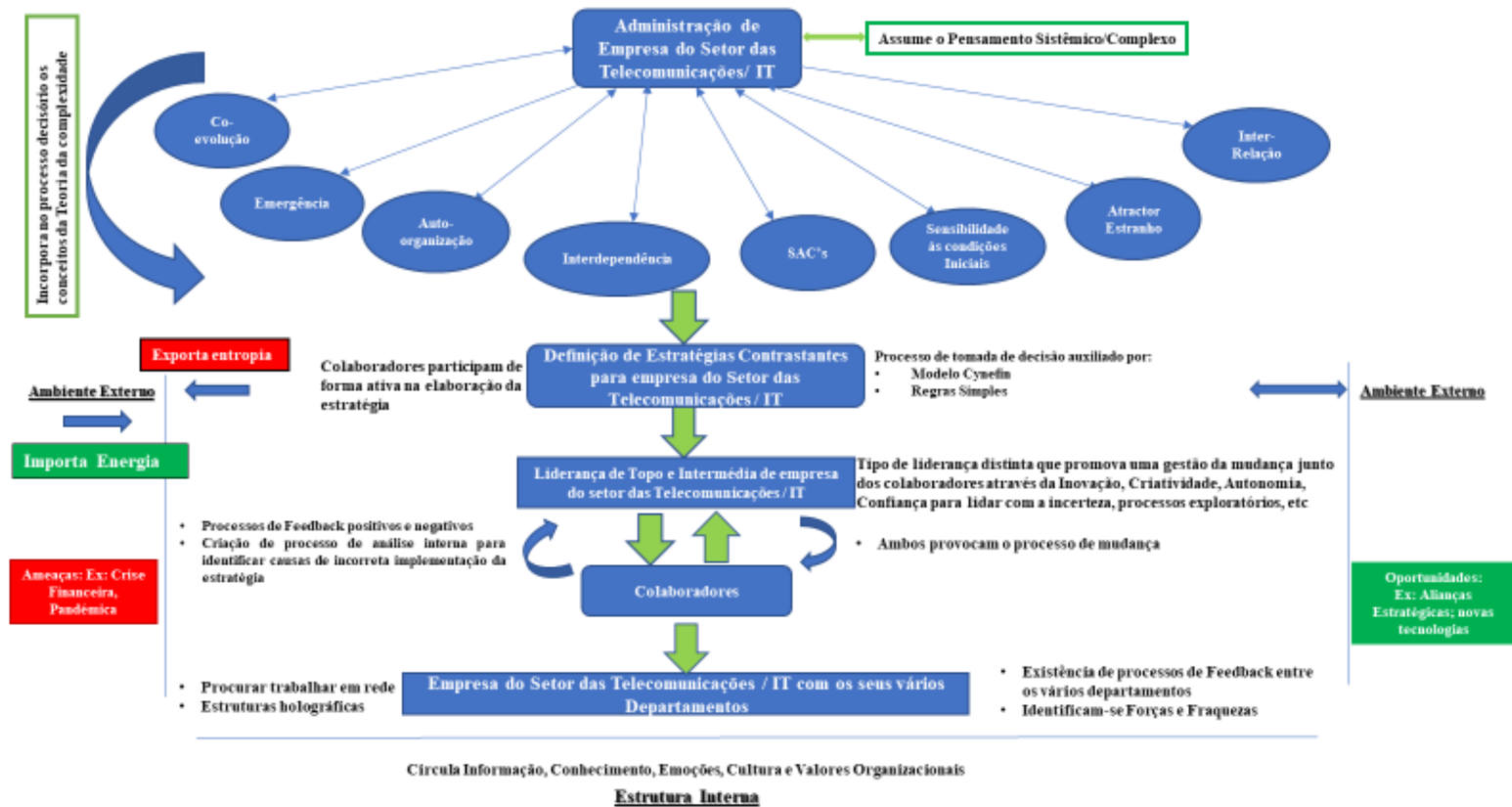
No processo comunicacional existente numa organização considera-se preponderante o efeito dos *feedback's*. Como foi visto anteriormente existem *feedback's* positivos (ampliam o efeito) e negativos (amortecem o efeito), assim sendo torna-se importante a gestão perceber como estes processos estão a influenciar a organização.

Este efeito feedback interfere naturalmente no processo de auto-organização, no conceito de sensibilidade às condições iniciais, no conceito de emergência, no conceito de atrator estranho,

enfim, como facilmente se percebe os processos de informação/comunicação entre as partes influenciam a forma como uma organização se estrutura, se relaciona com o ambiente e subsiste.

4.11. Apresentação Esquemática do Modelo Proposto

Figura 21: Modelo de Decisão e Implementação da Estratégica Empresarial



Fonte: Construção Própria

O modelo proposto pressupõe que numa primeira fase a gestão de uma empresa adote um pensamento sistémico sobre a organização e ao fazê-lo incorpore os conceitos da Teoria da Complexidade conforme evidencia a parte superior da figura 21.

Com base nesse pressuposto a gestão ouvindo os colaboradores da organização por via *Focus Group*, *Brainstorming* Criativo, Fóruns Abertos ou o método Delphi, elabora a estratégia tendo por base os modelos de auxílio à tomada de decisão (*Cynefine* e Regras Simples).

O passo seguinte será o exercício de tanto a liderança de topo como a intermédia conjuntamente com os colaboradores provocarem o processo de mudança necessário para a organização incorporar a estratégia e aplicá-la.

É importante referir a existência fomentada de processos de feedback entre as lideranças e os colaboradores para que o processo comunicacional saia reforçado tornando-se eficiente e eficaz, bem como a criação de um processo de análise interna que permita determinar as causas para eventuais desvios face à estratégia elaborada.

O plano estratégico será por fim consubstanciado nos diferentes departamentos da empresa, pela adoção sempre que possível, por exemplo, de estruturas holográficas e de trabalho em rede. O processo de feedback entre os vários departamentos é também essencial.

A empresa enquanto sistema adaptativo complexo e aberto interage com o meio ambiente externo importando energia (por via da criatividade, inovação, alianças estratégicas, entre outros) e exportando entropia, procurando oportunidades e mitigando ameaças.

O modelo proposto é acompanhado por uma *Check List* para orientar no processo de elaboração da estratégia (ver anexo 1).

5. Altice Portugal

Como já foi referido pretende-se verificar a convergência entre o modelo proposto nesta dissertação e o processo de análise, decisão e implementação da estratégia na Altice Portugal. Deste modo neste capítulo da Altice Portugal serão apresentados alguns dos seus principais indicadores e linhas orientadoras.

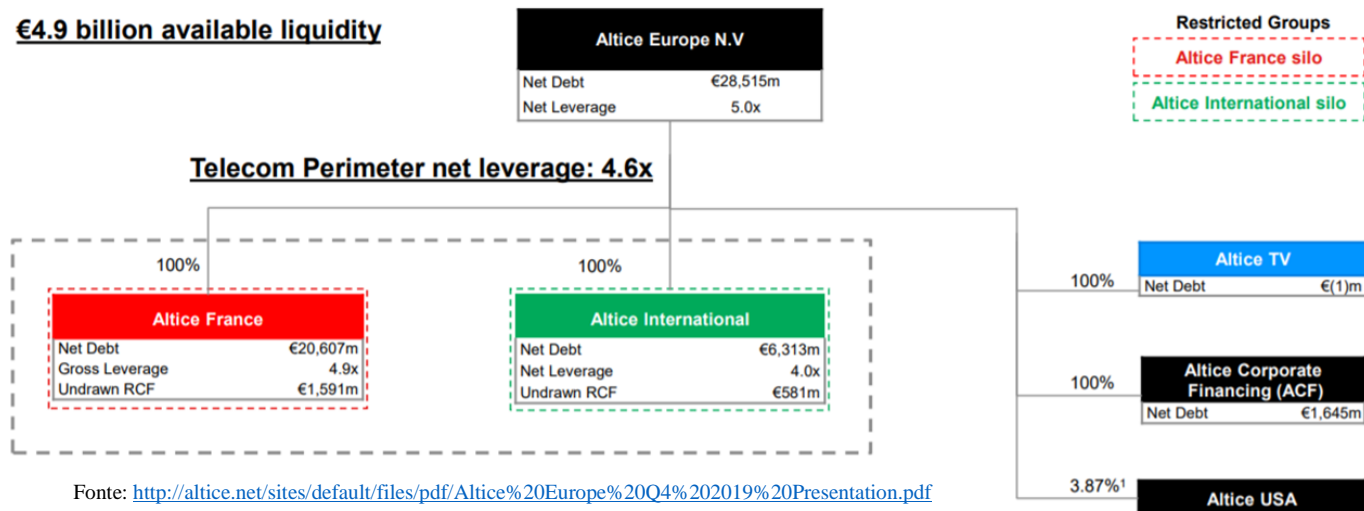
Toda a informação referida neste capítulo foi retirada e baseia-se no site oficial da Altice Portugal ¹

A Altice Portugal oferece serviços fixos, serviços de rede móvel e serviços de media e publicidade para clientes B2C (consumo) e B2B (empresarial) em Portugal.

A Altice Portugal é uma subsidiária integral da Altice Group, uma multinacional líder no fornecimento de serviços de telecomunicações com presença em França, Israel, Bélgica, Luxemburgo, Portugal, Antilhas Francesas / Área do Oceano Índico e República Dominicana ("Territórios Ultramarinos")

¹ (<https://www.telecom.pt/pt-pt> , consultada no dia 09/01/2021).

Figura 22: Estrutura do Grupo Altice Europe



A Altice International agrega a Altice Portugal, Israel, República Dominicana e Teads

5.1. Altice Portugal: Missão, Valores e Princípios

Missão: Criar um mundo mais humano num cenário cada vez mais tecnológico.

Valores: União, dedicação, coragem, disrupção, rapidez para entregar excelência aos clientes.

Princípios: Soluções inovadoras no dia-a-dia, atualização tecnológica permanente, garantir a melhor experiência ao cliente, gestão ativa do talento, responsabilidade social.

5.2. História da Altice Portugal

Em junho 2015 adquiriu a Portugal Telecom à OI S.A.

Em 2016 a PT Inovação torna-se Altice Labs e o centro nevrálgico da inovação do Grupo Altice.

Em 2017 a Altice revela a sua nova identidade e a estratégia de marca a ser seguida no grupo. Anuncia a chegada através da MEO da fibra ótica a quatro milhões de casas.

Em 2018 a Portugal Telecom passa a ser Altice Portugal, mantendo as marcas comerciais MEO, PT Empresas, SAPO, MOCHE e UZO. Realiza a primeira demonstração 5G em Portugal.

Em 2019 torna-se pioneira do 5G em Portugal

Em 2020 a PT Empresas passa a ser Altice Empresas. Mais de cinco milhões de casas com fibra ótica. Entra no setor energético com o MEO Energia. O MEO torna-se líder na TV.

5.3. Pilares Estratégicos e Indicadores Económicos

A Altice definiu os seguintes pilares estratégicos: Investimento, inovação, qualidade de serviço, proximidade e intervenção social para o triénio 2018 a 2020 (informação prestada pelo Presidente Executivo na entrevista).

5.3.1. Investimento

O investimento consistiu grandemente na expansão da rede Móvel 4G, na transformação da rede de Transporte, no investimento na Plataforma de Televisão e em particular no reforço da Infraestrutura de fibra ótica, para alcançar a meta de 5,3 milhões de casas em 2020. O reforço do investimento, nomeadamente na fibra ótica foi um dos pilares estratégicos.

5.3.2. Indicadores de Satisfação Global (dados 2019)

A Altice Portugal apresenta um valor de 7.4 (de 0 a 10) nos clientes de consumo e de 7 (de 0 a 10) nos clientes empresarias, bem como uma redução de 21% do número de reclamações em 2019.

5.3.3. Quotas de Mercado

Tabela2: Quotas de Mercado (dados 2019):

Tipo de Quota	Percentagem	Posição
Quota de clientes	42%	1ºLugar
Quota de assinantes de Tvs	39.6%	(2º Lugar), em 2020 já é líder
Quota de subscritores	40.4%	1ºLugar
Quota de acessos móveis utilizados	41.9%	1ºLugar
Quota de acessos de banda larga fixa	40.3%	1ºLugar

Fonte: <https://www.telecom.pt/pt-pt/sustentabilidade/Paginas/sustentabilidade.aspx>

5.3.4. Existência de Canais de Comunicação Privilegiados por Stakeholders

Figura 23: Canais de Comunicação com Stakeholders da Altice Portugal

PARTE INTERESSADA	CANAIIS DE COMUNICAÇÃO
Cientes	Contact centers, área de cliente, rede de lojas e agentes, estudos de mercado, campanhas de marketing, provedoria do cliente, website corporativo, canal de práticas indevidas.
Colaboradores	Código de ética, diálogo social, canal de práticas indevidas, portal do colaborador, inquéritos, acordo de empresa, intranet corporativa, auditorias, avaliação de desempenho e feedback, workshops e formação.
Fornecedores e Parceiros	Código de conduta de responsabilidade social, clube de fornecedores, reuniões de avaliação e feedback, diálogo e negociação, website corporativo, canal de práticas indevidas.
Comunidade Académica e Científica e Startups	Protocolos de cooperação, participação em grupos de trabalho, partilha de conhecimento, observatórios.
Entidades Reguladoras	Diretrizes e legislação nacional e europeia, diálogo, transparência, relatórios periódicos, participação em fóruns de autorregulação.
Analistas de CSR	Relatórios periódicos, participação em reuniões, participação em consultas de mercado, website corporativo.
Media	Diálogo com media, comunicados e conferências de imprensa, portal de partilha de informação, relatórios periódicos, website corporativo.
Concorrência	Observatórios de preços e serviços, estudos de mercado, surveys de perceções e necessidades não satisfeitas, website corporativo.
ONG's	Participação em grupos de trabalho, relatórios periódicos, website corporativo, surveys de sustentabilidade e responsabilidade social.
Público em Geral	Website corporativo, relatórios periódicos, canais de comunicação telefónica e online, estudos de mercado, campanhas de marketing, canal de de práticas indevidas.

Fonte: <https://www.telecom.pt/pt-pt/sustentabilidade/Paginas/sustentabilidade.aspx>

5.3.5. Inovação

A inovação é um dos pilares da Organização. Práticas rigorosas são aliadas a uma cultura de agilidade e irreverência, para dar vida a protótipos, serviços e soluções que desafiam o Presente e escrevem o Futuro.











Na Altice Portugal, todos os colaboradores são fontes de inovação, contribuindo com sugestões em *ideation platforms* e *brainstormings* dos quais resultam novas formas de estar, novas abordagens ao mercado e até novos produtos. A Organização possui áreas de inovação e metodologias transversais que permitem ter uma visão integrada da oferta, produzir novas funcionalidades e aumentar a satisfação dos clientes.

São também estabelecidas várias parcerias com empresas nacionais e internacionais líderes de mercado, como a Microsoft, a Cisco, a Ericsson e a Huawei, de forma a oferecer as tecnologias mais avançadas. As parcerias tecnológicas estratégicas com empresas muito especializadas que fornecem determinados componentes ou produtos permitem agilizar a oferta de soluções de ponta aos seus clientes.

5.3.6. Parcerias no Âmbito da Sustentabilidade

Na figura 24 encontram-se alguns dos parceiros da Altice Portugal

Figura 24: Alguns Parceiros da Altice Portugal na sustentabilidade

Organização	Âmbito
 ETNO	Associação dos principais operadores de redes de telecomunicações da Europa
 UNGC	Iniciativa internacional que promove a implementação de dez princípios universalmente aceites nas áreas de direitos humanos, laborais, meio ambiente e combate à corrupção
 GSMA	Representa os interesses das operadoras móveis em todo o mundo
 ICT COALITION	Trabalha para o desenvolvimento de produtos e serviços que assegurem a segurança online de menores
 BCSD PORTUGAL	Entidade de referência da sustentabilidade corporativa em Portugal
 ITU	Agência especializada das Nações Unidas para as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC)
 UNI	Garante que os empregos sejam decentes e os direitos dos trabalhadores sejam protegidos, incluindo o direito de ingressar num sindicato e numa negociação coletiva
 ETSI	Oferecendo aos membros um ambiente aberto inclusivo e colaborativo, na área das telecomunicações
 EUROPOL	Orgão de aplicação da lei para combater o terrorismo, o cibercrime e outras formas graves e organizadas de crime
 APRITEL	Promove a adoção de boas políticas e medidas de regulamentação setorial, o reforço do esclarecimento do consumidor e a importância das comunicações na valorização das pessoas

Fonte: <https://www.telecom.pt/pt-pt/sustentabilidade/Paginas/sustentabilidade.aspx>

5.3.7. Gestão do Talento

Com destaque para o programa Darwin, o *Altice Summer Experience*, o *Student@Altice* e o *Next Generation ComEx* Altice Portugal.

5.3.8. Formação e Conhecimento

Dotar as pessoas de competências que as preparem para os ciclos de transformação futuros

Formação Corporativa: desenvolvimento de *gaps* de competências nas diversas dimensões do modelo de *benchmarking*;

E-Learning & Gaming: consciencialização de conceitos e temas através de plataformas interativas de aprendizagem;

Conferências e Seminários: atualização de conhecimentos e promoção da partilha e experiência em *networking*;

Formação Avançada: desenvolvimento e retenção de competências de alto nível estrategicamente relevantes para a organização e para o mercado;

SKILL: envolvimento das equipas nos objetivos estratégicos da organização, incluindo diagnóstico e desenvolvimento de competências sociais;

Executive Leadership Skills: alinhamento dos valores e objetivos da organização;

Formação Técnica: desenvolvimento de *hard skills*, fundamentais para melhorar o desempenho.

5.3.9. Responsabilidade Social Interna

Com destaque para as sessões da “Transformação do Eu” e o Parabéns! Hoje, é o seu dia.

5.3.10. Proteção Ambiental

Preocupação e apresentação de soluções na gestão ambiental, relativamente as alterações climáticas, com os consumos e emissões, com a gestão dos resíduos, com as radiações electromagnéticas e com o ruído.

5.3.11. Proximidade Interna, Externa e Ações de Voluntariado

Tabela 3: Dados do Voluntariado da Altice Portugal em 2019

	Em família	Empresarial	Total
Beneficiários Entidades	8	172	180
Beneficiários individuais	2.840	44.464	47.304
Número de voluntários	571	1.589	2.160
Horas de voluntariado	4.327	8.080	12.407
Número de participações	1.459	2.354	3.813

Fonte: <https://www.telecom.pt/pt-pt/sustentabilidade/Paginas/sustentabilidade.aspx>

Neste ponto destaca-se também um parágrafo da mensagem do Presidente Executivo da Altice Portugal aquando da apresentação dos resultados do terceiro trimestre de 2020.

No 3º trimestre do ano, investimos e reforçámos as nossas redes e a sua segurança, e colocámos a nossa melhor tecnologia ao serviço do País e de todas as entidades envolvidas no combate à COVID-19, em áreas como a Saúde, a Educação, a proteção social e combate ao isolamento dos mais idosos, a Proteção Civil e as Forças de Segurança Públicas. Mas também nos focámos numa gigantesca operação junto de todas as casas e empresas nacionais, para assegurar com eficácia a telescola, o teletrabalho, e todas as operações tecnológicas que permitiram manter os negócios em atividade, como o comércio eletrónico e a conectividade em geral. Estamos cientes de que fomos decisivos na aproximação das pessoas e na atenuação das terríveis consequências desta pandemia para as famílias e economia nacional.

5.3.12. Indicadores Económicos

Tabela 4: Indicadores Económicos 2018-2020 da Altice

valores em Milhões de Euros

	2018	2019	2020 (3º Trimestre Acumulado)
Receita	2,109,5	2,110,2	1,562,9
EBITDA	869,8	832,1	628,3

Construção Própria. Fonte: <http://altice.net/investor-relations>

O EBITDA ajustado do Grupo em Portugal foi de 832,1 milhões de euros, o que representa uma redução de 4,3% em relação a 2018.

Esta redução deveu-se a dois fatores:

a) custos mais elevados de programação devido aos direitos de transmissão relacionados com futebol que foram adquiridos em 2016, mas que começaram a ser transmitidos na temporada 2018/2019;

b) aumento das despesas de aluguer de infraestrutura devido à venda de torres e subsequente arrendamento das mesmas.

O impacto negativo destes dois fatores no EBITDA Ajustado foi minimizado pela redução de custos com colaboradores abrangidos, em março de 2019, pelo programa de redução voluntária de colaboradores (Programa Pessoa).

Relativamente ao ano 2020 terá de ser tido em consideração os efeitos da crise pandémica existente.

O terceiro trimestre com receitas totais de 541,1M€, o que significa um crescimento de +0,9% face ao período homólogo. No acumulado dos 9 meses do ano, a receita fixou-se nos 1.562,9M€, estabilizada face ao período homólogo.

Após a marca histórica de crescimento homólogo de +1,8% obtido no primeiro trimestre de 2020, o EBITDA regressa novamente à rota de crescimento, com um aumento no terceiro trimestre de +0,5%, impulsionado pelo crescimento das receitas associado a um movimento de contenção dos custos operacionais.

6. Análise e Discussão dos Resultados

Neste capítulo efetua-se a análise de conteúdo às perguntas efetuadas aos entrevistados, para posteriormente, se verificar a convergência entre o modelo proposto como resultado da revisão de literatura efetuada e a metodologia utilizada pela Altice Portugal no processo de análise, tomada de decisão e implementação da estratégia na empresa.

6.1. Análise de Conteúdo

Para se efetuar a análise de conteúdo elaborou-se uma tabela que permite identificar em cada pergunta efetuada ao entrevistado, as ideias que se relacionam com os conceitos da Teoria da Complexidade.

Esta análise de conteúdo permite desta forma, verificar a aplicabilidade dos conceitos da Teoria da Complexidade, na estratégia, na gestão e no dia-a-dia da Altice Portugal.

Tabela 5: Análise de Conteúdo efetuada às Perguntas ao Presidente Executivo da Altice Portugal

1ª Pergunta	Análise do conteúdo	Referências na entrevista
Como a missão, a visão e os valores da organização ajudam no processo de implementação da estratégia?	Determinantes Preocupação com o individual. Sensibilidade às condições iniciais. Fator agregador/atractor das pessoas à organização	Missão, da visão, dos valores, são determinantes. Neste plano estratégico demos uma ênfase muito grande à componente da humanização. Proximidade às pessoas é um valor nosso, é algo que nós executamos, e, portanto, este tipo de visão e este tipo de valores são de alguma forma também passados à organização como um todo, para que sejam conhecidos e depois vividos no dia-a-dia, são é momentos diferentes A nossa visão do mercado, as áreas para onde queremos ir, o que é que queremos fazer em termos de produtos e serviços tudo isso é influenciado diretamente por aquilo que é a nossa visão e a nossa missão de ligar as pessoas à vida, tudo o que nós fazemos tem de seguir essa visão.

2ª Pergunta	Análise do conteúdo	Referências na entrevista
<p>Considerando o mercado complexo onde a empresa se situa, o que foi, em linhas gerais, tido em consideração na definição dos objetivos e da respetiva estratégia?</p> <p>Considerando o mercado complexo onde a empresa se situa, o que foi, em linhas gerais, tido em consideração na definição dos objetivos e da respetiva estratégia?</p>	<p>Definição prévia de posição no mercado, para posteriormente definir: Onde estamos, para onde queremos ir e qual a proposta de valor.</p> <p>Identificação de pontos fracos na empresa.</p> <p>Ser diferenciador da concorrência em termos estratégicos</p> <p>Preocupação com os <i>stakeholders</i>.</p> <p>Sensibilidade às condições iniciais.</p>	<p>É decisivo quando se define uma estratégia, perceber onde é que estamos (é diferente definir uma estratégia sendo líder do que uma estratégia sendo <i>challenger</i>), esse é o primeiro ponto, quem somos no mercado, qual é o nosso peso relativo, onde é que estamos, quais são as quotas de mercado, os nossos níveis de satisfação dos nossos clientes, etc., para depois definirmos para onde queremos ir, depois é importante perceber qual é a nossa proposta de valor (além de vender internet, telefone fixo e móvel, televisão, banda larga, queria começar a aumentar o meu nível de envolvimento com as famílias e com as empresas).</p> <p>Uma parte importante de um plano estratégico, tem de ser também sempre a mitigação dos nossos pontos fracos.</p> <p>Nós temos de ter algo no plano estratégico, algo que nos diferencie, algo nos permita o reconhecimento do mercado, das pessoas.</p> <p>Quando definimos este plano estratégico a proximidade ia ser um vetor importante para nós. A proximidade tem, um binómio interno e externo, era importante que nós mudássemos o paradigma de relação entre a empresa e os seus colaboradores, que não era 100% positiva.</p> <p>Depois, proximidade ao mercado, proximidade ao território, aos portugueses, acompanhámos IPSS. Hoje é comumente aceite que a Altice é reconhecida como uma empresa próxima.</p>
3ª Pergunta	Análise do conteúdo	Referências na entrevista
<p>Como foi declinada a estratégia em áreas funcionais, relativamente a: inovação/tecnologia, finanças?</p>	<p>Aposta na inovação com promoção da mesma a todas as áreas da empresa</p> <p>Forma de inovar sem ser na tecnologia</p> <p>Criatividade na Inovação</p>	<p>Capitalizando a Altice Labs enquanto ativo estratégico, depois com os comités de inovação que permitissem a todos e a todas as áreas independentemente de serem comerciais, técnicas, operacionais e áreas de suporte, contribuir para a inovação.</p> <p>Trabalhamos na inovação ao nível dos processos e na interação com os colaboradores.</p> <p>Inovar não é só fazer tecnologia <i>rocket science</i>, é fazer coisas, sairmos fora da caixa.</p>

<p>Como foi declínada a estratégia em áreas funcionais, relativamente a: inovação/tecnologia, finanças?</p>	<p>Prémios estratégicos para estimular e promover a inovação</p> <p>Flexibilização estrutural e processual</p> <p>Foco em indicadores económicos</p> <p>Envolver sobretudo a liderança no alcance de indicadores económicos</p>	<p><i>Open awards</i> que são prémios internos para ideias e projetos que são concebidos internamente. Prémio Internacional de Inovação que temos na Altice Labs, que nós atribuídos a <i>startups</i> ou alunos do Doutoramento ou de Mestrado.</p> <p>Trabalharmos a vertente financeira por um lado, numa lógica de simplificar o dia-a-dia, desburocratizar, simplificar, flexibilizar, automatizar processos que eram de <i>labering</i> intenso, ou seja, reduzir custo por flexibilizar e agilizar a estrutura.</p> <p>Por outro lado, é ter a organização a concentrada em focar-se naquilo que é a rendibilidade e não apenas na receita, não é só vender, é vender bem. Foco no EBITDA.</p> <p>É percebermos quais são as margens dos negócios em particular ao nível do <i>management</i>, mas também a níveis abaixo dos níveis de <i>management</i> da organização.</p>
4ª Pergunta	Análise do conteúdo	Referências na entrevista
<p>Com que frequência a estratégia é ajustada? Porquê? Como?</p>	<p>Por princípio a estratégia não se altera</p> <p>Uma estratégia carece de tempo. O que deve ser alterado são os planos.</p> <p>Existência de processo sistematizado na análise e definição da estratégia</p>	<p>Evitar ao máximo alterar as estratégias. Estratégia não se muda (só se chegarmos à conclusão que era errada).</p> <p>Temos de dar tempo e dar espaço para que essa estratégia seja executada, nos últimos 3 anos nós não alteramos nada do nosso plano estratégico. Alteramos sim aquilo que são as ações de carácter mais estático ou operacionais.</p> <p>Um exemplo claro foi 2020, foi o ano em que mudamos tudo o que havia para mudar nos nossos planos operacionais.</p> <p>Temos um processo sistematizado na definição da estratégia, primeiro em <i>brainstorm</i> na comissão executiva, (as grandes áreas de atuação), depois com o top management e com os diretores, fazemos sessões de trabalho. Reunimos esses contributos e a comissão executiva com base naquilo que se definiu inicialmente, com base nos contributos do <i>management</i> define estratégia para a comunicar.</p>

	Ausência de processo estruturado. Avaliação efetuada com base na evolução dos resultados.	Para o controle da estratégia, é claramente os resultados com base em análises mensais, trimestrais, anuais e pela definição de objetivos.
5ª Pergunta	Análise do conteúdo	Referências na entrevista
A gestão está simultaneamente atenta ao individual e ao todo? Como?	Pensamento Sistémico. Visão do todo e da parte. Capacidade de contextualizar e reconhecer o individual.	Executar essa proximidade é dizer que toda a gente conta, sejam clientes, sejam colaboradores. Todos contam e todos merecem uma resposta. É um princípio que eu tenho implementado e que hoje a nível da Comissão Executiva e a nível das Direções começa a estar mais enraizada na organização. Do ponto de vista do todo, o todo constrói-se através dos indivíduos, se nós tivermos os indivíduos <i>engaged</i> , se tivermos as pessoas a participar, aí claramente que se constrói aquilo que eu defini, eu defini há três anos não disse há 3 anos, defini há três, mas comecei a dizer há um ano e meio, que era o conceito família.
6ª Pergunta	Análise do conteúdo	Referências na entrevista
Como foi efetuado o processo comunicacional da estratégia?	Comunicação diferenciada da estratégia, consoante a posição/função na organização. Com mensagens claras, e simples. Comunicação eficiente e transparente.	Para chegar a toda a gente tem de se usar conceitos muito simples e, portanto, a estratégia foi comunicada de duas formas distintas. Para todos definiram-se aqueles cinco pilares, a proximidade, investimento, inovação, qualidade de serviço e a responsabilidade social, passou-se essa mensagem em fóruns, publicamente, para digamos massificar um conjunto de mensagens muito simples. A estratégia mais detalhada e mais consubstanciada passa-se numa lógica de cascata. E cascata em primeiro lugar é ter a garantia, que os diretores desta casa todos conhecem e partilham a estratégia, que depois eles por sua vez passam aos seus <i>Personal Managers</i> e que eles por sua vez fazem o mesmo.

Fonte: construção própria

Tabela 6: **Análise de Conteúdo** efetuada às Perguntas à Diretora de Recursos Humanos da Altice Portugal

1ª Pergunta	Análise do conteúdo	Referências na entrevista
Como foi declinada a estratégia da empresa nos Recursos Humanos e em termos de liderança?	<p>Formação específica para a gestão com especial preocupação com o papel do líder. Liderança distinta.</p> <p>Aposta na formação como fator determinante para o sucesso</p>	<p>Foi criado um programa com uma duração de 3 anos, envolvendo todos os Diretores diretamente dependentes dos membros da Administração, com o objetivo de desenvolver determinadas competências, mas também de preparar Planos de Sucessão.</p> <p>Foi um programa desenhado para cada um. Posteriormente, com a colaboração de uma Consultora, efetuou-se uma análise <i>SWOT</i> sobre o papel de líder nesta Organização, para melhor prepararmos o conjunto de atividades que deverão contribuir para a criação de uma cultura mais forte, mais coesa.</p> <p>Todos os colaboradores têm um plano de desenvolvimento que pode passar por ações de formação, por rotatividade de funções, por ter um mentor, entre outras, o plano de desenvolvimento sai do processo de avaliação de desempenho.</p>
2ª Pergunta	Análise do conteúdo	Referências na entrevista
A participação dos colaboradores, no processo de definição dos objetivos e da estratégia é importante? Porquê?	Participação alargada no processo de decisão estratégico. Fator de atração à empresa.	É importante, é óbvio, pois quando os colaboradores são envolvidos na definição do Plano, mais facilmente se sentem envolvidos e ligados à sua Organização.
3ª Pergunta	Análise do conteúdo	Referências na entrevista
Ao nível dos colaboradores foram criadas condições para que se sintam motivados para colaborar na definição da estratégia da empresa?	<p>Alteração de procedimentos face ao passado, pela percepção das melhorias que traria.</p> <p>Conceito de emergência</p>	<p>É esta a forma de nós trabalharmos, primeiro, grandes linhas, traços gerais da estratégia, depois os diretores são ouvidos, depois os diretores chamam a sua equipa de chefias, que por sua vez reúne com cada equipa para todos serem chamados e ouvidos.</p> <p>O procedimento não foi sempre este. Denota-se uma melhoria na motivação. pois há uma relação causa-efeito e quando as pessoas são chamadas a dar a sua opinião, as suas ideias e sugestões para o plano, é claro que isto tem um impacto muito grande, um sentimento de pertença dos colaboradores.</p>

<p>Ao nível dos colaboradores foram criadas condições para que se sintam motivados para colaborar na definição da estratégia da empresa?</p>	<p>Preocupação com o indivíduo, em aumentar a identificação com a empresa.</p>	<p>Para a motivação dos colaboradores não é só este aspeto que importa. E por isso é pensado todos os anos, o que é que nós podemos fazer para promover o envolvimento, a proximidade com os colaboradores e para evitar o turnover indesejado</p>
<p>4ª Pergunta</p>	<p>Análise do conteúdo</p>	<p>Referências na entrevista</p>
<p>É estimulado o processo de aprendizagem nos colaboradores? Como?</p>	<p>Aposta em formação não só de carácter técnico. Organização e pessoas que co evoluem com o ambiente.</p> <p>Formação adequada às necessidades de cada um.</p> <p>Introdução de inovação e criatividade na formação.</p> <p>Formação como fator de sucesso empresarial</p>	<p>A nossa estratégia de desenvolvimento e formação tem por objetivo dotar os nossos colaboradores das competências que os preparem para os ciclos de transformação futuros.</p> <p>Contudo, não se trata, exclusivamente, de transformação digital, Indústria 4.0 ou outros conceitos agora na moda. Trata-se, igualmente, da transformação da própria organização, das suas estruturas, dinâmicas de trabalho e da forma das pessoas se relacionarem.</p> <p>A estratégia de desenvolvimento e formação, enquanto política Recursos Humanos, assenta em 8 pilares, todos eles edificados em metodologias e programas diversificados e diferenciadores que, em conjunto, visam abranger as várias competências dos colaboradores, sejam elas de gestão, técnicas ou comportamentais, sejam elas mais <i>hard</i> ou <i>soft</i>. São eles: Formação Avançada; Conferências & Seminários; <i>E-learning & Gamification</i>; Formação Corporativa; Certificações & Normativos; Liderança; Formação Técnica e <i>SKILL</i> (Programas Customizados de Desenvolvimento de Competências).</p> <p>Exemplos de formações/ metodologias que considero mais inovadoras e distintivas:</p> <p>O <i>GameIT</i>, no pilar estratégico de “<i>E-learning e Gamification</i>” em resposta à própria transição digital, que é uma plataforma mobile de gamificação baseada na utilização de mecânicas e técnicas de jogo, aplicadas à formação em meio empresarial.</p> <p>É determinante para o sucesso da Altice, a formação das pessoas</p>

5ª Pergunta	Análise do conteúdo	Referências na entrevista
<p>É estimulado pelas várias lideranças (topo e intermédias), a opinião, a criatividade, autonomia, confiança para arriscar? De que forma?</p>	<p>Aposta na inovação, criatividade, estímulo para arriscar, dar opinião.</p> <p>Aposta na inovação, criatividade, estímulo para arriscar, dar opinião.</p> <p>Alianças/parcerias estratégicas</p>	<p>Há áreas cuja missão é, precisamente, criar e inovar, com é o caso da Altice Labs. No resto da empresa, eu acho que genericamente nós podemos que dizer que sim, e que os colaboradores de uma forma geral têm abertura, é-lhes dada abertura para apresentar novas ideias e arriscar. A empresa de uma forma geral é aberta a novas ideias, vou dar um exemplo de um programa, que nós temos aqui que eu acho que é muito interessante.</p> <p>Como eu disse a nossa gestão, o órgão máximo chama-se <i>Comex</i> que tem sete membros, e então, desde 2019 criámos o <i>Young Comex</i> o quê é que é isto? são sete jovens de 7 áreas diferentes que são o <i>Shadow</i>, aquele programa também desenvolvimento de competências o <i>Shadowing</i> de cada elemento do <i>Comex</i>, e então é o <i>Young Codex</i> e depende diretamente do CEO, eles só reúnem com o CEO.</p> <p>No que se refere à colaboração com instituições de I&I, a partilha do conhecimento que resulta destas atividades potencia e facilita o intercâmbio de investigadores, abrindo novos horizontes à exploração de novas ideias, num contexto que transcende, muitas vezes, a própria empresa.</p> <p>Esta colaboração é consubstanciada em projetos colaborativos de interesse comum, tendo por base o financiamento direto da Altice Labs ao projeto ou o recurso aos programas nacionais de financiamento à Investigação e Inovação.</p>
6ª Pergunta	Análise do conteúdo	Referências na entrevista
<p>O processo de flexibilização de estruturas da Altice é efetuado de que forma? O trabalho em rede em estruturas/pessoas é estimulado?</p>	<p>Flexibilização estrutural. Recurso a estruturas organizacionais e métodos de trabalho que potenciam sentido de emergência. Capacidade de auto-organização.</p>	<p>Considero que existe flexibilidade na estrutura e na forma como nos organizamos e nos relacionamos.</p> <p>Exemplo disso são os projetos estruturantes da Altice que envolvem sempre um conjunto alargado de Direções, com o objetivo de partilhar ideias/opiniões/sugestões e, em cada momento, podemos alocar diversos elementos de várias equipas, cujo perfil de competência, conhecimento e experiência profissional nos parece mais adequado a cada tipo de projeto.</p> <p>Sempre em estruturas matriciais, conforme a responsabilidade de cada direção no projeto, e se adequado recorremos a metodologia Agile. Aliás metodologia esta que faz parte do nosso Plano de Formação de RH, assim como a de gestão de projetos.</p>

Fonte: construção própria

6.2. Análise de Resultados

A análise de resultados a efetuar tem como objetivo verificar, se no âmbito do processo de análise, decisão e implementação da estratégia empresarial da Altice, foram tidos em conta os conceitos inerentes à Teoria da Complexidade.

Para tal será efetuada uma verificação, face ao modelo proposto nesta dissertação que resulta da análise da revisão de literatura efetuada, sobre a Teoria da Complexidade e sua adequação às empresas e a sua estratégia.

Tabela 7: Análise de Resultados

Modelo Proposto Conceitos/Características	Conceitos/características verificadas no processo de análise, decisão e implementação da estratégia na Altice	Justificação
Adoção de Pensamento Sistémico/Complexo	Verificado	Resposta à 5ª pergunta da entrevista ao Presidente Executivo: Pensamento Sistémico. Visão do todo e da parte. Capacidade de contextualizar e reconhecer o individual.
Perceber o Passado, Presente e o Futuro	Verificado	Resposta à 2ª pergunta da entrevista ao Presidente Executivo: Definição prévia de posição no mercado, para posteriormente definir: Onde estamos, para onde queremos ir e qual a proposta de valor.
Elaborar Cenários Contrastados e estratégia definida a 2/3 anos. Criação de um processo de análise interna que permita determinar as causas para eventuais desvios face à estratégia elaborada	Verificado parcialmente	Não foi evidenciada a existência da criação de cenários contrastados na elaboração da estratégia. Estratégia definida sempre em triénios Resposta à 4ª pergunta da entrevista ao Presidente Executivo: Existência de processo sistematizado na análise e definição da estratégia. Ausência de processo estruturado. Avaliação efetuada com base na evolução dos resultados
Processo de auxílio à tomada de decisão (Modelo Cynefin e Regras Simples)	Informação não obtida	Informação não obtida

Sensibilidade às Condições Iniciais	Verificado	Resposta à 1ª pergunta da entrevista ao Presidente Executivo: Preocupação com o individual. Sensibilidade às condições iniciais. Resposta à 2ª pergunta da entrevista ao Presidente Executivo: Preocupação com os <i>stakeholders</i> . Sensibilidade às condições iniciais
Liderança distinta que potencie uma gestão de mudança	Verificado	Resposta à 1ª pergunta da entrevista à Diretora de Recursos Humanos: Formação específica para a gestão com especial preocupação com o papel do líder. Liderança distinta.
Criação de Alianças Estratégicas	Verificado	Resposta à 1ª pergunta da entrevista à Diretora de Recursos Humanos Alianças/parcerias estratégicas Relatório de sustentabilidade da Altice Portugal
Atrator Estranho	Verificado	Resposta à 1ª pergunta da entrevista ao Presidente Executivo: Fator agregador/atractor das pessoas à organização Resposta à 2ª pergunta da entrevista à Diretora de Recursos Humanos Participação alargada no processo de decisão estratégico. Fator de atração à empresa.
Conceito de emergência	Verificado	Resposta à 3ª pergunta da entrevista à Diretora de Recursos Humanos Alteração de procedimentos face ao passado, pela percepção das melhorias que traria. Conceito de emergência
Flexibilidade Estrutural	Verificado	Resposta à 3ª pergunta da entrevista ao Presidente Executivo Flexibilização estrutural e processual Resposta à 6ª pergunta da entrevista à Diretora de Recursos Humanos Flexibilização estrutural. Recurso a estruturas organizacionais e métodos de trabalho que potenciam sentido de emergência.
Auto-Organização	Verificado	Resposta à 6ª pergunta da entrevista à Diretora de Recursos Humanos Capacidade de auto-organização
Comunicação Eficiente e Transparente	Verificado	Resposta à 6ª pergunta da entrevista ao Presidente Executivo Comunicação diferenciada da estratégia, consoante a posição/função na organização. Com mensagens claras, e simples. Comunicação eficiente e transparente

Fonte: construção própria

Os conceitos propostos no modelo apresentado, nomeadamente:

A flexibilização estrutural que implica criatividade, inovação, aprendizagem, ou seja, empresa e colaboradores estão em constante aprendizagem, e a Auto-organização que implica autonomia, responsabilidade, interação e interdependência entre todos, criatividade, são

características/conceitos que apesar de não estarem explícitos no quadro acima também foram verificadas na Altice Portugal.

Deste modo, face à análise efetuada pode concluir-se que no caso da Altice estão maioritariamente incorporados no seu processo de análise e implementação da estratégia, os conceitos subjacentes propostos no modelo de análise, decisão e implementação de uma estratégia sob o prisma da Teoria da Complexidade.

6.3. Resposta à pergunta de partida e às perguntas derivadas

Após a revisão da literatura e analisada para uma empresa do setor das telecomunicações (Altice Portugal) a adequação do modelo proposto à sua estratégia, pode-se responder às perguntas de investigação enunciadas.

6.3.1. Pergunta de Partida: De que forma o processo de decisão estratégica do setor das telecomunicações/tecnologias da informação integra os princípios da teoria da complexidade?

Com base no estudo efetuado à Altice Portugal pode-se dizer que os princípios/conceitos propostos no modelo de análise, decisão e implementação da estratégia sob o prisma da Teoria da complexidade, estão integrados no dia-a-dia da empresa.

Conforme verificado nas entrevistas e na análise de conteúdo efetuadas o processo decisório tomou em consideração esses princípios, começando pelo pensamento sistémico existente quer no Presidente Executivo, quer na restante comissão executiva, que permite uma capacidade de contextualizar, mas simultaneamente reconhecer o individual, eliminar visões segmentadas, entre outras.

Esta forma de pensar e de estar, serve de base para que no processo decisório sejam levados em consideração os restantes princípios, que com base num conjunto de ações levem a implementar apostas na: inovação, na criatividade, no estímulo à opinião do outro, a arriscar, a ter atenção à sensibilidade às condições iniciais, se adote um estilo de liderança que potencie uma gestão de mudança, onde o líder é o agente de mudança, se procure alianças estratégicas em vez de olhar só para a concorrência como tal, que através da flexibilização e da formação se estimule a auto-organização e por fim emerja um comportamento que só é possível verificar a nível macro, mas que resulta da interação e interdependência existente (conceito de emergência), e leva à melhoria global e ao sucesso.

6.3.2. Pergunta Derivada 1: A aplicação dos conceitos da Teoria da Complexidade à estratégia de uma empresa do setor das telecomunicações, pode potenciar o seu sucesso e subsistência?

Baseado na análise efetuada à Altice Portugal, verifica-se que pelo cumprimento de objetivos, como o de aumentar a sua quota de mercado, no caso concreto da Televisão (onde não era líder e passou a ser), quer pelo seu programa de sustentabilidade, quer pelos bons resultados económico-financeiros que mesmo em tempos de crise que se atravessa, apresenta, o seu sucesso e subsistência estão assentes nos cinco pilares estratégicos da empresa (Investimento, inovação, qualidade de serviço, proximidade e intervenção social) que incorporam como já foi visto os princípios/conceitos da Teoria da Complexidade.

6.3.3. Pergunta Derivada 2: Que procedimentos devem ser implementados por forma a mitigar os entraves à correta aplicação e perceção da estratégia?

No caso concreto da Altice Portugal, apesar de possuírem um processo sistematizado na análise e decisão da estratégia, não possuem o mesmo quanto à verificação da implementação da mesma.

Para a verificação da implementação da estratégia, a Altice recorre a análises periódicas dos resultados, no entanto, existem outros fatores considerados na estratégia e nos seus pilares, que para se perceber do sucesso da sua implementação, carecem de uma análise diferenciada, e neste sentido, fará falta a criação de um processo estruturado e o mais objetivo possível de análise das causas que podem dificultar a implementação da estratégia no seu todo.

6.4. Discussão, Limitações e Análise Futura

6.4.1. Discussão dos Resultados face à Análise da Literatura

A análise da literatura conclui partindo do conceito de sistema, posteriormente do de sistema aberto e finalizando no conceito de SAC, que as empresas são consideradas SAC's.

Assim sendo, verifica a pertinência da aplicação dos conceitos da Teoria da Complexidade às empresas, para posteriormente se verificar a vantagem da aplicação desses conceitos à estratégia empresarial.

Por fim são apresentados na revisão de literatura um conjunto de propostas para a elaboração de um processo de estratégia sob o prisma da Teoria da Complexidade.

Da análise dos resultados efetuados pode aferir-se que a Altice Portugal enquanto empresa é um SAC, que está integrada num ambiente/mercado complexo e dinâmico e que a sua gestão incorpora maioritariamente os conceitos da Teoria da Complexidade, desde o processo de análise e implementação da estratégia, até a gestão diária da empresa e que isso lhes tem permitido alcançar quer sejam, os seus objetivos comerciais, quer seja a melhoria e satisfação interna e externa, potenciando assim a sustentabilidade e sucesso empresarial.

6.4.2. Principais limitações

Tempo escasso para a elaboração da dissertação, dificuldade em encontrar pessoas/empresas disponíveis para realizar o estudo. Aplicação a um caso único e a uma área de atividade específica. Recurso a uma metodologia de investigação apenas qualitativa.

6.4.3. Análise Futura

Para posteriores estudos, será bastante interessante analisar o modelo em outros setores de atividade, em empresas de diferentes dimensões, em diferentes contextos geográficos e como a gestão dessas empresas encara a evolução das suas empresas face à realidade atual e à incorporação de novos princípios/conceitos.

Deverá ser também efetuado um estudo quantitativo e comparativo por recurso a uma análise longitudinal que poderá possibilitar avaliar as evoluções ao longo de um determinado período.

7. Conclusão

No capítulo da conclusão optou-se por agregar as várias sínteses efetuadas ao longo da dissertação em causa.

Deste modo, conclui-se o seguinte:

A Teoria da Complexidade é passível de ser aplicada às empresas, dado que estas são consideradas sistemas abertos complexos.

Foi possível chegar a essa conclusão partindo em primeiro lugar, pelo conceito de complexidade, posteriormente foi efetuado um breve enquadramento histórico com a evolução

do pensamento científico até ao aparecimento da Teoria da Complexidade, de seguindo-se uma abordagem à definição da Teoria da Complexidade e seus conceitos. Por fim, analisou-se o conceito de sistema, posteriormente de sistema aberto para finalizar com o conceito de SAC (sistema adaptativo complexo), onde se conclui que as empresas são consideradas SAC's.

Conclui-se igualmente que a Teoria da complexidade pode ser aplicada à estratégia empresarial, e que a sua aplicação apresenta vantagens face aos modelos tradicionais.

Para chegar a esta conclusão, começou-se por enquadrar o conceito de estratégia, para seguidamente identificar os principais problemas na aplicação da estratégia nas empresas, ou seja, as principais razões por que falha a sua implementação, para finalmente, com base na análise anteriormente efetuada, concluir pela pertinência de a Teoria da Complexidade ser uma resposta adequada para a elaboração da estratégia empresarial, tendo em conta a realidade atual complexa, quer na sociedade, quer nas organizações.

Em suma a empresa Altice Portugal estudada nesta dissertação incorpora maioritariamente os princípios/conceitos da Teoria da Complexidade o que potencia capacidade de subsistência, sustentabilidade e sucesso empresarial.

8. Referências Bibliográficas

Anselmo, E. (2005). Modelo de gestão não-linear: a teoria do caos e complexidade aplicada à gestão de empresas de alto crescimento em ambientes dinâmicos e imprevisíveis. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. doi: 10.11606/T.12.2005.tde-06092007-155707. Recuperado em 2020-10-15, de www.teses.usp.br

Aires, L. (2015). *Paradigma Qualitativo e Práticas de Investigação Educacional*. Universidade Aberta

Altice Portugal (2021). Altice Portugal. <https://www.telecom.pt/pt-pt>

Andrade, F. C. (abril/outubro de 2004). O Fim do Planejamento Estratégico? *Revista Nucleus*, pp. 7-16.

Aya-Velandia, L. A. (enero-abril de 2020). Aporte de los sistemas y redes complejas para la transformación social. *Revista Logos , Ciencia & Tecnología*, pp. 204-216. doi:<http://dx.doi.org/10.22335/rfct.v2i1.1066>

Baranger, M. (abril de 2000). *Chaos, Complexity, and Entropy, New England Complex System Institute*. Obtido de www.necsi.edu: <https://necsi.edu/chaos-complexity-and-entropy>

Barbosa, W. & Crispim, S. (2006). *As Teorias do Caos e da Complexidade na Gestão Estratégica*. Obtido em 15 de setembro de 2020, de www.aedb.br: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/834Caos%20e%20Complexidade%20Seget.pdf>

Bar-Yam, Y. (2004). *Making Things Work - Solving Complex Problem's in a Complex World*. NECSI- Knowledge Press.

Bauer, B. (1999). Caos e Complexidade nas Organizações. Obtido em 11 de outubro de 2020, de www.uel.br: <http://www.uel.br/graduacao/odontologia/portal/pages/arquivos/NDE/CAOS%20E%20COMPLEXIDADE%20NAS%20ORGANIZA%C3%87%C3%95ES.pdf>

Carvalho, J. C., & Filipe, J. C. (2014). *Manual de Estratégia - Conceitos, Prática e Roteiro*. Edições Sílabo.

Carvalho, J. C., & Filipe, J. C. (2014). *Manual de Estratégia Conceitos, Prática e Roteiro*. Edições Sílabo, Lda.

Corrêa, Â. C., Coelho, C., Domingues, J., Andrade, R. R., & Marinho, S. V. (2002, outubro). A Teoria da Complexidade no Âmbito da Gestão Organizacional Considerando as Variáveis, Planejamento Estratégico, Mudança Organizacional e Processo Criativo. *XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, pp. 1-7.

Cunha, M. P., Fonseca, J. M., & Gonçalves, F. (2001). *Empresas Caos e Complexidade - Gerindo á beira de um ataque de nervos*. Editora RH.

D.J.Snowden, & Kurtz, C. (2003). The New dynamics os strategy: Sense-making in a complex and complicated world. *IBM Systems Journal*, 42, pp. 462-483. doi:10.1147 / sj.423.0462.

Eisenhardt, K. M., & Piezunka, H. (2011). *Complexity Theory and Corporate Strategy*. Obtido em 20 de outubro de 2020, de stream.syscoi.com: <https://pdfs.semanticscholar.org/e7eb/ce4b9b802d0cd9437a114ad047a7aa622a19.pdf>

Eisenhardt, K. M., & Sull, D. (janeiro de 2001). Strategy as Simple Rules. *Harvard Business Review*. Obtido em 10 de outubro de 2020, de <https://hbr.org/2001/01/strategy-as-simple-rules?autocomplete=true>

Estrada, A. A. (abr/jun de 2009). Os Fundamentos da Teoria da Complexidade em Edgar Morin. *Akrópolis, Umuarama*, pp. 85-90.

Daft, Richard L.; Lengel, Robert H. O desafio do caos. In: Cunha, Miguel P. et al (2001). *Empresas, caos e complexidade: RH, Cap. III*.

Ferreira, V. C., Cardoso, A. S., Corrêa, C. J., & França, C. F. (2009). *Modelos de Gestão*. Editora FGV.

Freedman, D.H. (1992). *Is management still a science?* Harvard Business Review, November-December, 26-38.

Freitas, W. B. de. As teorias do caos e da complexidade na gestão estratégica. 2005. 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2005.

Garcia, E. A. (2001). *Cognição Organizacional e Ciência da Complexidade*. Em M. P. Cunha, J. M. Fernandes, & F. Gonçalves, *Empresas Caos e Complexidade - gerindo à beira de um ataque de nervos* (pp. 37-56). Editora RH.

Gino, F. (october- november de 2016). Rebel Talent, If you want engaged employees let them break rules and be themselves. We'll show you how. *Harvard Business Review*, pp. 1-27.

Giovannini, F.; Kruglianskas, I. (2004). *Organização eficaz: como prosperar em um mundo complexo e caótico, usando um modelo de racional de gestão: Nobel*.

Gleiser, I. (2002). *Caos e Complexidade, A Evolução do Pensamento Econômico*. Editora Camous Ltda.

Goleman, D., & Boyatzis, R. E. (06 de 02 de 2017). *Emotional Intelligence Has 12 Elements. Which Do You Need to Work On?* Obtido em 27 de 01 de 2020, de Harvard Business

Review: <https://hbr.org/2017/02/emotional-intelligence-has-12-elements-which-do-you-need-to-work-on>

Goleman, D., & Boyatzis, R. E. (6 de fevereiro de 2017). Emotional Intelligence Has 12 Elements. Which Do You Need to Work On? *Harvard Business Review*. Obtido de Harvard business Review: <https://hbr.org/2017/02/emotional-intelligence-has-12-elements-which-do-you-need-to-work-on>

Gonçalves, F., & Ferro, P. (2001). Estratégias Empresariais e Complexidade. Em M. P. Cunha, J. M. Fonseca, & F. Gonçalves, *Empresas Caos e Complexidade gerindo à beira de um ataque de nervos* (pp. 145-155). Editora RH.

Gonçalves, V. d., Castro, L. M., & Felício, J. A. (2017). *Gestão Estratégica - Questões atuais, relevantes e promissoras para a investigação em Gestão Estratégica*. Conjuntura Actual Editora.

Grzybovski, D. (novembro de 2015). Eficiência da Inovação a partir dos Pensamentos Sistêmicos e da Complexidade: Uma Proposta pela Abordagem Inside Out. *UNOPAR - Científica Ciências Jurídicas e Empresariais = Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais*, pp. 136-144. doi:10.17921/1517-9427.2015v16n2p136-144

Guo, X. et al. Chaos Theory as a Lens for Interpreting Blogging. *Journal of Management Information Systems*, [S. l.], v. 26, Issue 1, p. 101-127, summer 2009. Disponível em: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&hid=110&sid=6c496f1f-1a1b4418-be6b-c410a72d6efc%40sessionmgr113>>. Acesso em: 14 nov. 2013.

Holling, C.S. & Sanderson, S. (1994). Comparing ecological and social systems. In S.Hanna (Ed), *Rights to Nature*. Island Press

Jantsch, E. (1980). *The Self-organizing universe*. Pergamon Press.

Jr., T. W. (julho/agosto de 1993). Caos: A Criação de uma Nova Ciência? *Revista de Administração de Empresas - São Paulo*, pp. 94-105.

kimura, H., Perera, L. C., & Lima, f. G. (julho/agosto/setembro de 2010). Teoria da Complexidade e Paisagens de Adaptação: Aplicações em Estratégia. *Revista de Administração, São Paulo*, pp. 238-254.

L.Daft, R., & Lengel, R. H. (2001). O desafio do Caos. Em M. P. Cunha, J. M. Fonseca, & F. Gonçalves, *Empresas Caos e Complexidade, gerindo à beira de um ataque de nervos* (pp. 23-31). Editora RH.

Le Moigne, J. L. (1977). *A Teoria do Sistema Geral - Teoria da Modelização*. Instituto Piaget.

Lemos, J. E., Sousa, B. I., & Diniz, M. T. (01 de abril de 2020). Sistemas, Caos e o Processo de Desertificação no Semiárido Brasileiro: complexidade e interações. *Ateliê Geográfico*, pp. 136-154.

Lourenço, L. (2010). *Mourinho a Descoberta Guiada*. Prime Books.

Lukosevicius, A. P., Marchisotti, G. G., & Soares, C. A. (2016). Panorama da Complexidade: Principais Correntes, definições e Construtos. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão*, pp. 455-465.

Martins, H. C., & Gonçalves, C. A. (outubro de 2014). Teoria da Complexidade: Um estudo em Organizações em diversas Perspectivas. *Revista Economia e Gestão*, pp. 85-112. doi:10.5752/P.1984-6606.2014v14n36p85

Matos, J. G. R.; Matos, R. M. B.; Almeida, J. R. de. Análise do ambiente corporativo: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações: E-papers, 2007.

McDaniel, R. R. (2007). Management strategies for complex adaptive systems: sensemaking, learning, and improvisation. *Performance Improvement Quarterly*, 20(2), 21-41. doi: 10.1111/j.1937- 8327.2007.tb00438.x

McGrath, R. G. (june de 2013). Transient Advantage. *Harvar Business Review*, pp. 1-10.

Misoczky, M. C. (agosto de 2003). Da abordagem dos Sistemas Abertos à Complexidade: Algumas reflexões sobre os seus limites para compreender processos de interação social. *Cadernos EBAPE.BR*, pp. 1-17.

Mitchell, M. (2009). *Complexity a Guided Tour*. Oxford University Press.

Morin, E. (2017). *Introdução ao Pensamento Complexo*. Edições Piaget.

Onchirolli, O. (setembro-dezembro de 2007). A Teoria da Complexidade e as Organizações. *Revista Diálogo Educacional*, 7, nº 22, pp. 81-100.

Parker, D., Stacey, R. *Caos, administração e economia*: Instituto Liberal, 1995.

Pascucci, L., & Meyer, V. (set/out de 2013). Estratégia em Contextos Complexos e Pluralísticos. *ANPAD*, pp. 537-555.

Pellegrini, C. P. (04 de 2019). O Pensamento Sistêmico aplicado à advocacia: Um caminho para a sua ressignificação. *RELACult- Revista latino-Americana de Estudos em cultura e Sociedade*, pp. 1-15.

Phelan, S. E. (2001). Do caos à complexidade no planejamento estratégico: Implicações para a teoria e para a prática. Em M. P. Cunha, J. m. Fernandes, & f. Gonçalves, *Empresas Caos e Complexidade - gerindo à beira de um ataque de nervos* (pp. 12-20). Editora RH.

Picchiai, D. (04 de abril de 2010). Estruturas Organizacionais - Modelos. Obtido de ead2.fgv.br - Universidade de São Paulo- Reitoria - Secretaria de Planejamento: http://ead2.fgv.br/ls5/centro_rec/docs/estruturas_organizacionais_modelos.pdf

Ponchirolli, O. (setembro/dezembro de 2007). A teoria da Complexidade e as Organizações. (B. Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Ed.) *Revista Diálogo Educacional*, 7, pp. 81-100.

Porto Editora. (5 de 10 de 2020). *Infopédia*. Obtido de www.infopedia.pt: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/complexidade>

Porto Editora. (5 de 10 de 2020). *Infopédia*. Obtido de www.infopedia.pt: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/Incerteza>

Porto Editora. (8 de 10 de 2020). *Infopédia Dicionários Porto editora*. Obtido de www.infopedia.pt: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/sistémico>

Rosado, D. P. (2015). *Sociologia da Gestão e das Organizações*. Gradiva Publicações, S.A.

Rosado, M. A. (1991). *Excelencia la Nueva Competencia*. Editorial Grad, S.A. de C.V.

Rosado, M. A. (1994). *El ser Excelente*. Editorial Grad, S.A. .

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. d. (2013). *Metodologia de Pesquisa* (5 ed.). Editora Penso.

Santos, L. M., Pelosi, E. M., & Oliveira, B. C. (jan/jun de 2012). Teoria da Complexidade e as Múltiplas abordagens para Compreender a Realidade Social. *Serrv. Soc. rev., Londrina*, pp. 47-72.

Schoemaker, P. J., Krupp, S., & Howland, S. (january - february de 2013). Strategic Leadership: The Essential Skills. *Harvard Business Review*, pp. 131-134.

Seixas, A. M. (2016). *Estratégia Empresarial da Planética S.A. - Dissertação de Mestrado*. ISCTE. Obtido em 25 de 10 de 2020, de <http://hdl.handle.net/10071/14418>

Senge, P. M. (1990). The Leader's New Work: Building Learning Organizations. *Sloan Management Review*, 32, nº1.

Serva, M. (abril/junho de 1992). O Paradigma da Complexidade e a Análise Organizacional. *Revista de Administração de Empresas - São Paulo*, pp. 26-35.

Siegenfeld, A. F., & Bar-Yam, Y. (11 de dezembro de 2019). An Introduction to Complex Systems Science and its Applications. *Pyysics.soc-ph*, pp. 1-14.

Silva, A. B., & Rebelo, L. M. (22 de setembro de 2007). As Implicações do Pensamento Complexo na Análise Organizacional. *ANPAD*, pp. 1-16.

Silva, A. V., & Serralvo, F. A. (jan-dez de 2015). Complexidade Organizacional Sucesso Estratégico e suas Inter-relações. *Caderno de Administração . Revista do Departamento de Administração da FEA- Universidade católica de São Paulo*, pp. 1-12.

Silva, A. V., & Serralvo, F. A. (dezembro de 2015). Complexidade Organizacional, Sucesso Estratégico e suas interrelações. *Caderno de Administração. Revista do Departamento de Administração da FEA, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo*, 1-12.

Silva, B. L., & Soares, I. A. (junho de 2017). A Integração Metodológica de Modelos no Contexto dos Sistemas Ambientais. *Revista Brasileira de Geografia Física*, pp. 1898-1909.

Silva, O. T., & Grzybovski, D. (setembro de 2015). Eficiência da Inovação a partir dos Pensamentos Sistêmicos e da Complexidade: Uma proposta pela abordagem Inside Out. *UNOPAR - revista de Ciências Jurídicas e Empresariais*, pp. 136-144.

Snowden, D. (july de 2002). Complex acts of knowing - paradox and descriptive self-awareness. *Journal of knowledge Management - IBM* , pp. 1-27.

Snowden, D. J., & Boone, M. E. (novembro de 2007). Estrutura de um líder para tomada de decisão. *Harvard Business Review*, pp. 1-17. Obtido em 20 de setembro de 2020, de <https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making>

Sodré, M. T., & Salamoni, G. (set/dez de 2016). A Coexistência do Pensamento Cartesiano e Sistêmico: As Limitações Territoriais Enfrentadas pelo PAA e PNAE em Pelotas/RS. *Soc. & Nat., Uberlândia*, pp. 457-462.

Sousa, A. B. (2005). *Investigação em Educação*. Livros Horizonte.

Stacey, R. D. (1996). *Complexity and creativity in organizations*: Berret-Koehler.

Stacey, R. D. (2010). *Complexity and organizational reality: uncertainty and the need to rethink management after the collapse of investment capitalism*: Routledge.

Stacey, R. (2012). *Tools and techniques of leadership and management: meeting the challenge of complexity*: Routledge.

Stacey, R. D., & Mowles, C. (2016). *Strategic Management and Organisational Dynamics*. Pearson Education Limited.

Taleb, N. N. (2018). *O Cisne Negro*. Publicações Dom Quixote.

Terentim, G. (5 de maio de 2020). *Management 3.0 SBM e Cynefin: duas abordagens mais próximas do que distantes para navegar na complexidade*. Obtido em 20 de outubro de 2020, de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/management-30-sbm-e-cynefin-duas-abordagens-mais-do-que-gino-terentim/?articleId=6663302854272438272>

Thomas, J. et Mengel, T. (2008). Preparing managers to deal with complexity - advanced project management education. *International Journal of Project Management*, v. 26, n. 3, p. 304–315.

Tôrres, J. J. (11 de julho de 2005). *Teoria da complexidade: uma nova visão de mundo para a estratégia*. (EBEC, Ed.) Obtido em 10 de 08 de 2020, de www.researchgate.net: https://www.researchgate.net/publication/237319052_Teoria_da_complexidade_uma_nova_visao_de_mundo_para_a_estrategia

Tzu, S. (2011). *A arte da Guerra*. Texto Editores Ltda.

Useem, M. (november de 2010). Four Lessons in Adaptive Leadership. *Harvard Business Review*, pp. 86-90.

Vasconcellos, Á. R., Rodrigues, C. G., & Luzzi, R. (2015). Complexidade, auto-organização e informação em sistemas dinâmicos. *Revista Brasileira de Ensino da Física*, pp. 1-30.

Vieira, E. J., & Gonçalves, C. A. (2017). Teoria da Complexidade em Organizações. *Nucleus*, v.14, n2, 121-138.

Vieira, E. J., Martins, H. C., & Gonçalves, C. A. (julho/setembro de 2014). Teoria da Complexidade: Um estudo em organizações em diversas perspectivas. *E&G- Revista Economia e Gestão*, pp. 85-112.

Vieira, E. J., Martins, H. C., & Gonçalves, C. A. (agosto de 2015). Teoria da Complexidade sob a perspectiva da gestão. *Cadernos UNIFOA, Volta Redonda*, pp. 51-66.

Vinuelas, A., & Githens, R. P. (2010). Applying chaos theory to human resource development. *Benerd School of Education Faculty Presentations*.272.

Waldrop, W.M. (1992). *Complexity*. Simon & Schuster.

W.Vanderstoep, S., & Johnston, D. D. (2009). *Research Methods for Everyday Life*. San Francisco: Jossey-Bass.

Wheatley, M. J. (2006). *Liderança e a Nova Ciência. Descobrendo Ordem num Mundo Caótico*. Editora Cultrix.

Whitty, S. J. et Maylor, H. (2009). And then came Complex Project Management (revised). *International Journal of Project Management*, v. 27, n. 3, p. 304–310.

Wittmann, M. L., Lubeck, R. M., & Nelsis, V. d. (outubro-dezembro de 2013). Uma Visão Não Linear sobre Estratégia Empresarial pelo Prisma da Complexidade. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, pp. 117-135.

9. Anexos

9.1. Anexo 1: Tabela de Controlo da Estratégia Empresarial

Tabela 8: Tabela de Controlo da Estratégia Empresarial

Análise do Ambiente Externo

Análise PEST

	Evolução dos últimos 5 anos		Situação Atual	
	Favorável	Desfavorável	Favorável	Desfavorável
Políticas				
Estabilidade governativa.				
Sistema Judicial eficaz.				
Legislação laboral flexível.				
Sindicatos interventivos.				
Sistema fiscal estável e atrativo.				
Económicas				
Inflação baixa. (referencial BCE < 2%)				
Produto Interno Bruto a evoluir positivamente.				
Taxa de Juro competitivas.				
Taxa de câmbio competitiva				
Taxa de desemprego a evoluir positivamente.				
Custo da energia.				
Grau de endividamento Público.				
Grau de endividamento Privado.				
Socioculturais				
Taxa de natalidade a evoluir positivamente.				
Nível de rendimento médio per capital acima da média nacional.				
População residente com apetência de consumo.				
Zona turística.				
Poder de compra per capita acima da média nacional.				
Existência de estabelecimentos de ensino superior.				
Existência de museus.				
Nível educacional da população é acima da média nacional.				
Tecnológicas				
Investimento Governamental nas novas tecnologias.				
Existência de Clusters tecnológicos.				
Facilidade de acesso a novas tecnologias.				
Risco de surgirem novas tecnologias que tornem obsoleto o nosso produto ou serviço.				
Setor com proteção de patentes.				
Disponibilidade de recursos qualificados.				
Comentários:				

Análise Concorrencial

	Evolução dos últimos 5 anos		Situação Atual	
	Favorável	Desfavorável	Favorável	Desfavorável
Poder Negociação dos Fornecedores				
Poder Negociação dos Clientes				
Ameaça de Produtos Substitutos				
Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes				
Rivalidade entre os Concorrentes				
Comentários:				

Análise de Oportunidades/Ameaças

	Evolução dos últimos 5 anos		Situação Atual	
	Favorável	Desfavorável	Favorável	Desfavorável
Oportunidades				
Ameaças				
Comentários/Opções estratégicas:				

Alianças Estratégicas

	Evolução dos últimos 5 anos		Situação Atual	
	Comentários		Comentários	
Efetuar análise ao mercado.				
Levantamento de análise da concorrência.				
Estudo sobre as tendências das necessidades dos consumidores.				
Identificar os principais fornecedores para estabelecer parcerias estratégicas.				
Identificar os principais concorrentes para estabelecer parcerias estratégicas.				
Possibilidade de criação de uma nova indústria.				
Possibilidade de criação de novas oportunidades por expansão territorial.				
Identificação de produtos ou serviços complementares que possam alavancar o da nossa empresa				

Análise do Ambiente Interno

Elaboração de Cenários Contrastados

	Evolução dos últimos 5 anos	Situação Atual
	Comentários	Comentários
Foi efetuado um processo de Focus Group?		
Foi efetuado um Brainstorming Criativo?		
Foi efetuado um Fórum Aberto?		
Foi efetuado o método Delphi?		

Processo de tomada de decisão para elaborar a estratégia empresarial

	Evolução dos últimos 5 anos	Situação Atual
	Comentários	Comentários
Estão identificados os processos ou atividades no domínio do saber?		
Estão identificados os processos ou atividades no domínio do Reconhecível?		
Estão identificados os processos ou atividades no domínio Complexo?		
Estão identificados os processos ou atividades no domínio Caótico?		
Estão identificados como os processos ou atividades são executadas?		
Estão identificadas as oportunidades a perseguir e quais estão fora do âmbito do aceitável?		
Estão prioritizadas as oportunidades aceitáveis?		
Está definido o ritmo para os principais processos estratégicos?		
Estão identificados os processos ou atividades das quais se deve sair ?		

Liderança / Gestão da Mudança

	Evolução dos últimos 5 anos	Situação Atual
	Comentários	Comentários
Um líder com Visão Sistêmica		
Um líder com Paixão		
Um líder íntegro, honesto, congruente, humilde		
Um líder em quem se possa confiar		
Um líder com curiosidade em aprender e audácia		
Um líder com capacidade de antecipação		
Um líder que conheça bem a sua equipa		
Um líder focado		
Um líder que dê oportunidade dos outros serem eles próprios, permitindo que tragam as suas forças para a organização		
Um líder que encoraje o contraditório		
Um líder que questione o <i>Status Quo</i> e incentive os outros a fazê-lo		
Um líder com capacidade de superação		
Um líder com carisma		
Um líder com capacidade de comunicação		
Um líder com inteligência e competência emocional		
Um líder com capacidade de motivar os demais		
Um líder com capacidade de estar com a equipa e não acima dela		
Um líder que seja agente de mudança		
Um líder que ensine (coaching) e impulse o desenvolvimento (mentoring)		
Um líder que procure "criar" novos líderes		
Um líder que assuma as responsabilidades e saiba reconhecer o mérito nos outros		

Atrator Estranho

	Evolução dos últimos 5 anos	Situação Atual
	Comentários	Comentários
Definição clara da Visão para a empresa.		
Definição clara da Missão para a empresa.		
Os valores da organização são partilhados por todos?		
A organização possui uma cultura própria forte?		

Conceito de Emergência

	Evolução dos últimos 5 anos	Situação Atual
	Comentários	Comentários
Que pormenores/detalhes são importantes para o todo? E quais não são?		
Como uma característica/comportamento coletivo consegue emergir a partir das características individuais de cada parte?		
A gestão está simultaneamente atenta ao individual e ao todo?		
A gestão identifica como as partes (colaboradores) e o todo se relacionam entre si?		

Flexibilidade Estrutural

	Evolução dos últimos 5 anos	Situação Atual
	Comentários	Comentários
Estão identificadas as estruturas que funcionar como estrutura holográfica?		
Estão criadas condições para que os vários departamentos consigam funcionar em rede?		

Auto-Organização/Co-Evolução

	Evolução dos últimos 5 anos	Situação Atual
	Comentários	Comentários
A gestão estimula a autonomia dos colaboradores?		
A criatividade e a improvisação é incentivada na organização?		
A gestão fomenta condições para uma maior interação entre colaboradores, estruturas, departamentos?		

Finanças

	Evolução dos últimos 5 anos		Situação Atual	
	Favorável	Desfavorável	Favorável	Desfavorável
O rácio de liquidez Geral.				
O rácio de liquidez Reduzida.				
O rácio de liquidez Imediata.				
O Rácio de Tesouraria Líquida.				
O nível de endividamento é adequado?				
O rácio de Debt to Equity.				
A estrutura de endividamento.				
O rácio de solvabilidade.				
A Autonomia Financeira.				
A rentabilidade dos capitais próprios.				
O nível de rentabilidade das vendas.				
O peso dos custos fixos para o volume de negócio.				
O Ativo está a gerar resultados.				
O valor suportado em encargos financeiros.				
Fluxos de caixa que evidenciem robustez. (EBITDA)				
Analisar a eficiência do ativo para gerar vendas.				
Resultados líquidos.				
O tempo médio de permanência das existências.				
O prazo médio de recebimentos.				
O prazo médio de pagamentos.				
Comentários:				

Marketing e Vendas

	Evolução dos últimos 5 anos		Situação Atual	
	Favorável	Desfavorável	Favorável	Desfavorável
Produzir o que os clientes querem.				
Inovação continua no produto.				
Produto da empresa com qualidade acima da média do mercado.				
Produto com rentabilidade e/ou potencial de crescimento.				
Produto que acrescente valor face aos da concorrência.				
Custos de produção competitivos.				
Preço do produto competitivo face aos da concorrência.				
Preço do produto valorizado pelos clientes.				
Efetuar políticas de preço com base em quantidades, sazonalidades, etc.				
Produto no ponto de venda no lugar certo.				
Pontos de vendas com o produto disponível nas quantidades certas.				
Identificar os custos de transporte, armazenagem. Possibilidade de reduzir estes custos.				
Divulgação eficaz do produto na mensagem que transmite aos clientes.				
Considerar atividades promocionais para o produto.				
Recursos Humanos alocados à venda do produto com competências instaladas adequadas.				
Efetuar um orçamento para comunicação, publicidade, marketing.				
Definir os objetivos, valores, que a marca pretende alcançar.				
Determinar o posicionamento estratégico da marca no mercado.				
Incorporar os valores e a missão da marca na cultura da empresa.				
A gestão da empresa e os colaboradores sentirem a marca e transmitirem coerência quando falam dela.				
Definir os objetivos da marca para o curto, médio, longo prazo de acordo com a metodologia SMART?				
Comentários:				

Gestão da Tecnologia

	Evolução dos últimos 5 anos		Situação Atual	
	Favorável	Desfavorável	Favorável	Desfavorável
Usar os sistemas de informação para suportar o seu negócio.				
Usar os sistemas de Informação para a gestão diária da sua empresa.				
Os sistemas de informação gerarem valor financeiro diretamente ou indiretamente.				
Custo associado aos Sistema de Informação (considerando que o valor não é direto).				
Rever todos os sistemas de informação e processos em ciclos de 3 a 5 anos.				
Estar atualizado sobre as inovações tecnológicas da sua área de atuação.				
Integrar novas tecnologias na sua empresa (assumindo que é o primeiro na área a fazê-lo).				
Preferência à inovação tecnológica face à estabilidade tecnológica (considerando todos os seus prós e contras de ambas).				
Comentários:				

Fonte: construção própria

9.2. Anexo 2: Entrevista ao Presidente Executivo da Altice Portugal

Carlos Fialho: A estratégia da Altice é definida para que espaço temporal?

Presidente Executivo: Em triénios, neste caso 2018 a 2020.

1ª Pergunta

Carlos Fialho: Como é que vê que a missão, visão e os valores da organização da Altice podem ajudar no processo da implementação da estratégia na empresa?

Presidente Executivo: Obviamente que todas essas componentes, da missão, da visão, dos valores, são determinantes porque nós não podemos querer que a organização faça e seja algo que é diferente, daquilo que são os seus valores e a sua visão e missão. No nosso caso, aquilo que nós definimos como a nossa missão, a nossa razão de existência, é ligar pessoas à vida, e, portanto, é isso que nós todos os dias de alguma forma tentamos executar e tentamos executar através do ligar na vertente da conectividade as pessoas que demos neste triénio.

Neste plano estratégico demos uma ênfase muito grande à componente da humanização, e daí que seja essa a palavra, pessoas, e depois à vida, porque nós entendemos, e é curioso que é definição desta missão é anterior à pandemia, mas eu diria que não podia ter sido mais feliz a nossa decisão (não a pandemia), porque na realidade o que nós apercebemos é que durante a pandemia as telecomunicações tiveram efectivamente esse papel fundamental de ligar as pessoas à vida.

Ou seja, permitiram que as pessoas continuassem a estudar e a trabalhar através dos meios de comunicação mesmo estando em casa, continuaram a falar com os familiares, com os seus amigos, continuaram a assistir a festas de Natal, mas por meios remotos, e, portanto, claramente que a missão a visão e os valores da empresa têm de ser a base, daquilo que depois são a sua atuação estratégica.

Portanto aquilo que é a nossa visão do mercado, as áreas para onde queremos ir, o que é que queremos fazer em termos de produtos e serviços tudo isso é influenciado diretamente por aquilo que é a nossa visão e a nossa missão de ligar as pessoas à vida, tudo o que nós fazemos tem de seguir essa visão.

Depois os valores são algo mais intrínseco ao dia a dia, a visão é a visão, e nós a partir daí depois construímos um plano estratégico em cima dessa visão, mas os valores, é algo que depois no dia a dia, têm de ser experienciados e vividos para garantir que aquilo que é o nosso dia-a-

dia empresarial dentro da Altice, atingirmos os nossos objetivos através da execução e do cumprimento daquilo que são os nossos valores.

Questões, como por exemplo, que falámos ainda há bocadinho da proximidade das pessoas, proximidade às pessoas é um valor nosso. É um tema nosso, o valor proximidade é algo que nós executamos, e, portanto, este tipo de visão e este tipo de valores são de alguma forma também passados à organização como um todo, para que sejam conhecidos e depois vividos no dia-a-dia, são é momentos diferentes.

2ª Pergunta

Carlos Fialho: Considerando o mercado complexo, que é o mercado onde a empresa se situa, em termos gerais o que foi tido em consideração na definição dos objetivos e da estratégia que foi elaborada neste caso em 2018?

Presidente Executivo: Em termos empresariais, obviamente que um fator determinante é sabermos onde é que estamos, o que é que isto quer dizer, é diferente definir uma estratégia sendo líder do que uma estratégia sendo *challenger*, nós somos líderes, na altura quando definimos este plano de estratégico ainda havia uma dimensão em que eu não era líder, a televisão, mas éramos líderes no resto.

Portanto, definimos uma estratégia que nos permitisse atingir a liderança naquele segmento que ainda não éramos líderes, e hoje já somos, que era a televisão e de manter a liderança. Portanto, era decisivo, é decisivo quando se define uma estratégia, perceber onde é que estamos, esse é o primeiro ponto, quem somos no mercado, qual é o nosso peso relativo, onde é que estamos, quais são as quotas de mercado, os nossos níveis de satisfação dos nossos clientes, etc., para depois definirmos para onde queremos ir.

Primeiro conhecer a nossa realidade no âmbito do mercado, depois definir os objetivos estratégicos, começando por onde queremos estar, dentro daquele exemplo que eu estava a dar, não éramos líderes na televisão queríamos ser. Portanto tudo o que fizéssemos *in between* era para nos permitir atingir a liderança da televisão, como atingimos.

Quem somos, onde estamos, e onde queremos ir, depois é importante perceber qual é a nossa proposta de valor. Nós somos, ou éramos, um operador de telecomunicações, hoje somos muito

mais, porquê? Porque nós quando definimos esta estratégia de 3 anos definimos que queríamos também subir na cadeia de valor das famílias portuguesas e das empresas portuguesas.

O que é que isso queria dizer, eu além de vender internet, telefone fixo e móvel, televisão, banda larga, queria começar a aumentar o meu nível de envolvimento com as famílias e com as empresas, e foi por isso que compramos a blueticket passamos a ter também uma área de bilhética, foi por isso que lançámos a MEO Energia e passamos a vender energia, foi por isso que vendemos, por exemplo, neste Natal televisões, PlayStation, frigoríficos, máquinas de lavar, trotinetes eléctricas.

Tudo isto, porque nós definimos uma estratégia, de aumentar o nosso nível de envolvimento com as famílias portuguesas, sempre, voltando à primeira pergunta, tendo presente a nossa missão, eu não fui vender pratos e talheres para casa, porque isso não liga as pessoas. Porque é que vendi electrodomésticos? Porque vendi electrodomésticos ligados à internet e vendi electrodomésticos com eficiência energética, porquê? Porque eu também vendo energia e porque eu vendo internet e, portanto, estão ligados à minha missão de ligar as pessoas à vida ou as pessoas através das suas coisas, os seus relógios, os seus frigoríficos, as suas televisões, as suas PlayStation, estão ligadas.

Portanto eu ligo as pessoas por intermédio das suas coisas a vida e subi na cadeia de valor, que era aquilo que eu também tinha definido e, portanto, claramente também o que perceber qual é aquela que a nossa proposta de valor aos nossos clientes.

Por fim, depois de definirmos quem somos, onde estamos e para onde queremos ir, e qual é a nossa proposta de valor, percebermos, e isso, é uma parte importante sempre na definição de um plano estratégico, percebermos quais são aquelas dimensões em que nós temos de ser melhores. Ou seja, para mim, uma parte importante de um plano estratégico, tem de ser também sempre a mitigação dos nossos pontos fracos.

É público isto que eu estou a dizer, nada de confidencial, que eu disse publicamente, um dos pilares estratégicos que nós definimos foi a qualidade de serviço, porquê? Porque há três anos, quando definimos este plano estratégico nós não éramos percebidos como o melhor operador em termos de qualidade serviço. Éramos o maior, éramos o mais relevante, o líder de mercado,

mas não éramos aquele que era conhecido como o melhor operador em termos de qualidade de serviço.

Carlos Fialho: E viram isso pelo número de reclamações?

Presidente Executivo: Vimos isso pelo número de reclamações, pelas taxas de atendimento nos call-centers, pela percepção, porque a qualidade é uma coisa que, às vezes a qualidade, é associada ao indicador objetivo, e não é, a qualidade é um indicador subjetivo, não basta reclamações e que tenham melhor taxa de atendimentos, os meus clientes quando falam no café, dizem que o operador x ou y, é aquele que é melhor na relação com o cliente e isto é só percebido não há nenhum facto que diga isso mas eu tenho que perceber que a qualidade é algo intangível e portanto a qualidade percebida é aquela que é relevante.

E não basta eu dizer que tenho os melhores indicadores eu tenho que ser percebido pelos meus clientes como melhor, e, portanto, definimos a qualidade de serviço com um pilar também. Estes são os 3 grandes componentes do plano estratégico em termos empresariais, depois há um outro, que é muito importante, que é quando seguir um plano estratégico nós temos a tal visão a tal missão, mas nós temos de ter algo no plano estratégico, algo que nos diferencie, algo que nos permita o reconhecimento do mercado, das pessoas, de todos os que estão à nossa volta, portanto temos de nos transformar em alguma coisa que as pessoas reconheçam.

E foi por isso, que nós definimos uma palavra, que é uma palavra simples, mas depois pode ter muita coisa por trás, que foi o nosso pilar estratégico número um, se quiséssemos, foi a proximidade.

Eu defini, quando assumi estas funções, e quando definimos este plano estratégico que a proximidade ia ser um vetor mais importante para nós. E depois porquê? Porque a proximidade tinha para já, um binómio interno e externo, proximidade às nossas pessoas internamente, era importante que nós mudássemos o paradigma de relação entre a empresa e os seus colaboradores, e são muitos, são dezenas de milhar e, portanto, temos que mudar essa relação e para mudar uma relação, que não era 100% positiva, nada melhor do que estar próximo, a empresa ser próxima dos seus colaboradores, ser próxima das suas famílias, criar um verdadeiro espírito família e proximidade.

Depois proximidade de fora, proximidade ao mercado, somos uma empresa nacional histórica, a proximidade ao território, aos portugueses e isso depois também guiou o nosso dia-a-dia, foi por isso que fizemos os milhares de quilómetros que fizemos acompanhar todo o território nacional, foi por isso que acompanhámos IPSS, fizemos um conjunto de coisas, e portanto, definimos também mais do que um valor, mais do que uma missão, algo que para nós fosse conhecido, reconhecido, e portanto que nós passamos a ser a empresa que se apropriasse deste conceito, e fizemos isso com a proximidade. Hoje é comumente aceite que a Altice é reconhecida como uma empresa próxima.

3ª Pergunta

Carlos Fialho: Com três ou quatro ideias talvez chave como é que como foi concretizada a estratégia em áreas funcionais, como a inovação e tecnologia e a área das finanças. Três, quatro aspectos considerariam chaves?

Presidente Executivo: No caso da inovação, obviamente que a Inovação tinha aqui, e tem um papel fundamental numa empresa de carácter tecnológico como é natural. Depois uma empresa que tem um ativo histórico, a antiga PT Inovação, hoje Altice Labs, e, portanto, a Inovação foi o pilar deste logo da nossa estratégia, porque acreditámos que reutilizar ou continuar a utilizar aquele que é um ativo que é o capital intelectual que temos, e se quisermos uma certa vocação para fazermos coisas novas e diferentes era fundamental.

Portanto, como é que fizemos isto? Por um lado, capitalizando Altice Labs enquanto ativo estratégico, depois continuando a ter iniciativas como por exemplo os comités de inovação que permitissem a todos e a todas as áreas independentemente de serem comerciais, técnicas, operacionais e áreas de suporte, contribuir para a inovação que não tem de ser só tecnológica e produtos e serviços.

Essa foi uma vertente, mas também trabalhamos na inovação ao nível dos processos, ao nível da forma de interagirmos e inovamos por exemplo na forma como interagimos o exemplo muito recente inovamos na forma como fizemos a nossa festa de Natal. Não podíamos fazer a festa de Natal todos juntos com gostaríamos, fizemos uma festa de Natal na televisão virtual, para todos os cobradores foi utilizar aquilo que o nosso o nosso ADN tecnológico para fazer coisas diferentes e inovar é isso, inovar não é só fazer tecnologia rocket science, é fazer coisas diferentes e às vezes tem um custo por aí além, mas é fazermos coisas diferentes sairmos fora da caixa, e portanto Altice Labs comigo, desde inovação, promover a inovação no dia-a-dia em

todas as áreas em todas as pessoas esse tem sido uma vertente de chave daquilo que tem sido o sucesso da inovação.

Carlos Fialho: Criaram algum prémio monetário para os colaboradores por ideias criativas e inovadoras?

Presidente Executivo: Temos duas vertentes, temos uma coisa chamada outra *Open awards* que são prémios internos para ideias e projetos que são concebidos internamente que são depois triados inicialmente uma votação dos próprios colegas e depois são alvo de uma validação final da comissão executiva que decide atribuir os vencedores e isto é um prémio de Inovação.

Mais uma vez em categorias que vão desde a responsabilidade social completamente fora da caixa tecnológica até à Inovação tecnológica de produtos e serviços até a Inovação da relação com o cliente etc.

Depois temos também essa promoção externamente através do Prémio Internacional de Inovação que temos da Altice Labs um prémio de 75.000 € em dinheiro que nós atribuídos a *startups* ou alunos do Doutoramento ou de Mestrado que se candidatam a esse prémio apresentando soluções, aí tecnológicas, inovadoras diferentes, e que nós analisamos com grande júri e premiamos também.

Portanto aqui uma lógica endógena de promoção da inovação no dia-a-dia, mas há também uma promoção da inovação em momentos formais, como os comités que eu referi ou estes prémios que marcam efectivamente a nossa capacidade de continuar a alimentar a nossa cadeia de valor através da inovação.

Carlos Fialho: Na área das finanças?

Presidente Executivo: Na área das finanças aí a componente estratégica focou-se em nós termos duas grandes visões, a primeira visão era que esta era uma empresa com uma dimensão muito grande, histórica e como todas as empresas grandes e históricas, têm deficiências, e, portanto, trabalharmos a vertente financeira numa lógica de simplificar o dia-a-dia, desburocratizar, simplificar, flexibilizar, automatizar processos que eram de *labering* intenso e, portanto, intervenção manual e humana. Eliminar processos que não faziam sentido, *reports* que eram feitos e que ninguém lia, este é o caminho que nós definimos.

Pode-se dizer assim, o que é que isso tem a ver com área financeira? Tem, porque obviamente, a redução de custos pode ser feita de duas formas, no plano estratégico anterior a este, 18, 19, 20 portanto no 15, 16, 17 com quiser, nesse foi uma redução de custo tradicional. Vamos olhar para contratos, vamos esmagar contratos, usar o peso negocial etc.

Essa foi uma vertente anterior, neste plano estratégico e uma boa parte desse trabalho já estava feito, isso pode sempre fazer-se, mas já não era uma prioridade estratégica de reduzir custos, perdoem-me aqui a expressão “à bruta por renegociação”.

Então vamos ser mais inteligente vamos reduzir custo por flexibilizar e agilizar a estrutura porque quando nós o fazemos, eliminamos as tarefas supérfluas, eliminamos subcontratação, podemos afetar pessoas outras tarefas de maior valor acrescentado, e portanto, flexibilização e a simplificação de tarefas de processos e de atividades e mesmo da empresa diga-se, e do *mindset* das pessoas, foi uma prioridade estratégica que permitiu e vai continuar no próximo plano estratégico a ser um dos ativos importantes para a nossa agilidade financeira também. Esse ponto é muito importante.

O segundo neste enquadramento foi a vertente de haver uma maior consciencialização daquilo que são as mecânicas financeiras, o que eu quero dizer com isto?

Normalmente numa empresa as pessoas associam muito facilmente, e nesta empresa também era assim, associam a receita a saúde financeira da empresa e é importante explicar que não é assim.

Porque um economista com quem trabalhei aqui há uns anos nos Estados Unidos diz uma coisa muito gira, ele dizia que receitas são vaidade e margem é sustentabilidade.

E de facto é verdade porque as receitas são única e exclusivamente uma forma de nós medirmos como é que a empresa está no mercado, mas não são as receitas que pagam salários no fim do dia.

Carlos Fialho: É a margem.

Presidente Executivo: Claro que é a margem, e, portanto, uma das nossas prioridades foi nós explicarmos à organização e passarmos a ter a organização concentrada em focar-se naquilo que é a rentabilidade e não apenas a receita, é claro que a receita é muito importante a receita é o indicador que o mercado avalia, os jornalistas gostam imenso de dizer que as receitas cresceram e tal.

Porque depois dá-lhes alguma preguiça virem ao *bottom line* e ver o EBITDA, ou os resultados operacionais.

Mas a realidade é que uma organização nós temos de ter essa consciência e, portanto, um dos ativos importantes do nosso plano estratégico foi e vai continuar a ser no próximo triénio o foco na rentabilidade não é só vender, é vender bem.

É percebermos quais são as margens dos negócios que temos e é fazermos essa análise do ponto de vista crítico, em particular ao nível de *management*, mas também a níveis abaixo dos níveis de *management* da organização.

Carlos Fialho: E a qualidade do serviço prestado também tem uma grande influência, não é?

Presidente Executivo: Claro que sim, e entronca também naquilo que é uma gestão mais eficaz dos nossos serviços.

Mais qualidade significa menos chamadas menos agentes no *call center*, mas também a robotização do processo de atendimento, inclui os dados financeiros, portanto tudo isto está assegurado.

4ª Pergunta

Carlos Fialho: A próxima questão. A estratégia é ajustada com alguma frequência ou não? Se sim porquê e como? Portanto neste triénio, que passou, tiveram a necessidade de alterar a estratégia, não?

Presidente Executivo: Eu normalmente tenho sempre a tendência a evitar ao máximo alterar as estratégias. Estratégia não se muda.

Das duas uma, ou nós chegamos a uma conclusão de que a estratégia é uma estratégia errada.

E então aí, mais vale mudar definitivamente a estratégia não é ajustá-la, é mudá-la. É pá achamos que subir na cadeia de valor é muito importante, é pá não, não dá, porque ninguém reconhece as telecomunicações como parceiro de confiança, que não é o caso, e aí mais vale mudar a estratégia completamente.

Agora para mim a estratégia não é um *sprint*, a estratégia não é uma corrida de 100 metros, a estratégia é uma maratona.

E se nós ao fim de 50 metros já achamos que a estratégia está errada e embora lá mudar, isso não é estratégia, Isso é tática ou operação e, portanto, eu tenho sempre a tendência de dizer que a estratégia é aquela.

Se nós acreditamos, se nós dermos tempo suficiente a construção do plano estratégico, se nós estamos convictos, nós temos de dar tempo e dar espaço para que essa estratégia seja executada, se nós vamos a correr mudá-la na primeira barreira é pá é uma chatice.

Portanto, durante esses três anos eu normalmente evito, e por exemplo nos últimos 3 anos nós não alteramos nada do nosso plano estratégico.

Alteramos sim aquilo que são as ações de caráter mais estático ou operacionais. Vamos para ali fazemos isto esta forma, e pá, não aqui não está a dar vamos para ali, ok mudamos.

Mas a estratégia continua a ser a mesma os *guidelines* são os mesmos. Eu não deixei de ter a proximidade, o investimento, a Inovação, a qualidade de serviço e a responsabilidade Social, como cinco pilares da minha estratégia.

Umhas vezes dei mais a uns, outras vezes dei mais a outros, umas vezes decidi ir para a direita outra vez decidi ir para a esquerda.

Um exemplo claro foi 2020, 2020 foi o ano em que mudamos tudo o que havia para mudar nos nossos planos operacionais.

Estava longe quando em 2018 definimos o plano estratégico, estava longe de saber que íamos ter uma pandemia, estar todos fechados em casa, etc. Agora não mudamos nem sequer a proximidade!

O que é curioso podemos dizer assim, está bem: Num ano de pandemia não mudaram o pilar da proximidade?

Não, transformamos a proximidade uma proximidade diferente. Foi usar meios, meios eletrônicos, mas continuarmos a estar próximo das pessoas através de meios eletrônicos, foi ao trocar as visitas que fazíamos às Câmaras Municipais aos municípios para fazer festas, para fazer reuniões, com empresários trocamos por idas a centros hospitalares para doar sistemas de videoconferência para os hospitais e postos de saúde e para as IPSS.

Mudamos a agulha do ponto de vista de como é que se realiza esse Pilar, mas o pilar manteve-se lá.

Portanto eu normalmente, é um conselho que dou sempre, é darmos tempo para o tempo e acreditarmos e dedicarmos tempo antes na definição da estratégia para que ela seja sólida, e depois executá-la.

Às vezes temos de fazer afinações, mas para mim mudar a estratégia é um ato radical.

Carlos Fialho: Mas têm algum processo estruturado e implementado em termos de verificação se a implementação da estratégia está a ser bem-sucedida, ou não?

Presidente Executivo: Temos um processo sistematizado, em 2020 levou um tiro, daí que ainda hoje ainda estamos a definir o plano estratégico para o próximo triênio que já devia estar fechado.

Mas aí temos um para definir, e esse passa rapidamente por definir primeiro em *brainstorm* na comissão executiva, quais são os nossos grandes, as grandes áreas de atuação, depois partilharmos com o top management, com os diretores, quais são, fazemos sessões de trabalho, primeiro fechadas depois mais abertas para contar com os seus contributos e depois voltamos a reunir esses contributos e a comissão executiva com base naquilo que se definiu inicialmente, com base nos contributos do *management*, depois fecha o ciclo e define estratégia para a comunicar. Aí temos um processo sistematizado.

Para o controlo da estratégia, bem aí há uma forma simples a melhor maneira de controlar a execução da estratégia é claramente os resultados, aí a ditadura das empresas é muito simples,

a estratégia é algo que às vezes pode ser um bocadinho, menos objetiva é mais subjetiva, menos pragmática e mais conceptual, até às vezes mais emotiva do que racional mas depois o que define se a estratégia está certa, ou está errada, aí já não há flores, o que define se a estratégia está certa está errada são os resultados.

E os resultados surgem se atingimos a liderança na televisão, se atingimos o nosso crescimento de receitas e o nosso crescimento EBITDA, se atingimos os padrões de qualidade de serviço que definimos se conseguimos atingir os nossos padrões do ponto de vista proximidade, responsabilidade social e de inovação, aí é que dita se a estratégia está certa ou está errada, porque depois podemos tentar explicar aos acionistas é pá não a estratégia é isto, mas a gente não fez nenhum objetivo, não atingimos os nossas receitas, a nossa EBITDA , etc.

E aí, portanto não tem nenhum processo muito sistematizado, a sistematização é dada por resultados mensais, trimestrais, anuais e pela definição de objetivos que neste momento estamos por exemplo na fase de definição de objetivos para o próximo ano para a organização como um todo.

5ª Pergunta

Carlos Fialho: De alguma maneira o Senhor Engenheiro de certa forma já respondeu um bocadinho a pergunta cinco, de a gestão estar simultaneamente atenta ao indivíduo, ou seja, à pessoa e ao todo da organização. Não lhe pedia para voltar a falar o mesmo, que era estar a repetir, mas talvez um ou dois exemplos como é que estão a gestão pode estar atenta à pessoa em si, ao colaborador individualmente e a organização enquanto um todo, se se recordar de algum assim particular que possa mencionar.

Presidente Executivo: Mais do que um caso particular é uma questão de atitude, aliás a Graça está aqui e ela sabe perfeitamente o que é que eu quero dizer com isto.

O facto de, por exemplo, estar aqui hoje nesta conversa, tem que ver com o princípio que eu tenho, e esse princípio é aqui independentemente da dimensão da organização, independentemente das funções que cada um desempenha, se nós temos uma organização, está no mercado e que se quer dizer como próxima nós temos de executar.

Executar essa proximidade é dizer que toda a gente conta, todos os clientes contam sejam internos sejam externos, sejam colaboradores, ou sejam pagantes.

Todos contam e todos merecem uma resposta, às vezes a resposta é não, também é uma resposta, mas é uma resposta.

E é um princípio que eu tenho implementado e que hoje a nível da comissão executiva e a nível das Direções começa a estar mais enraizada na organização.

Que é o facto de que mesmo que às vezes sejam coisas que não façam sentido quando alguém se dirige a um Administrador ao Presidente da empresa com um assunto, esse assunto deve ser respondido.

No limite a resposta pode ser, olhe, não vamos conseguir ajudar e este não é um assunto que deveria ter passado ao Presidente da empresa porque não compete a ele responder, mas pelo menos leva esta resposta.

E essa resposta mostra uma coisa, atenção às pessoas, e isso é fundamental, quando um cidadão anónimo que através da minha conta do *Facebook* ou do *linkedin* me manda uma reclamação e muitas vezes mandam a dizer: “eu sei que esta conta deve estar a ser gerida por uma empresa e não pelo Presidente da empresa, mas eu reclamo na mesma!”

Porque alguém da minha equipa liga e resolve problemas as pessoas ficam muito surpreendidas e agora voltamos ao início.

Quando eu falava de qualidade de serviço, Isto é qualidade de serviço, eu às vezes não resolvo o problema, nem a empresa resolve o problema e às vezes até demoramos 72 horas a resolver um problema e a pessoa fica 72 horas sem serviço, mas quando alguém recebe um telefonema porque fez uma mensagem no Facebook ou no LinkedIn, recebe um telefonema, contactam, dizem olha “tem um problema e a gente vai resolver”, e depois resolve nem que seja três dias depois, é mais fácil e é verdade que esta pessoa é capaz de fazer um *post* a dizer “é pá resolveram o meu problema, demoraram três dias, não me interessa falaram comigo deram pontos de situação e resolveram” do que resposta nenhuma.

E, portanto, esse é um exemplo concreto dessa proximidade ao indivíduo, seja colaborador, seja cliente e às vezes nem uma coisa nem outra, faz um comentário positivo ou negativo e o simples facto de ter uma interação e uma resposta, muda aquela lógica da humanização e da proximidade que eu quero dar à organização.

Uma organização não pode dizer que é humana e próxima se ignora as pessoas mesmo quando às vezes é uma crítica!

E, portanto, esse é um exemplo que eu dou do ponto de vista do indivíduo, é toda a gente merece uma resposta e uma interação.

Pois do ponto de vista do todo, o todo constrói-se através dos indivíduos, se nós tivermos os indivíduos *engaged* se tivermos as pessoas envolvidas se tivermos as pessoas a participar, aí claramente que se constrói aquilo que eu defini, eu defini há três anos não disse há 3 anos, defini há três, mas comecei a dizer há um ano e meio, que era o conceito família.

Quando nós conseguimos construir um conceito de família que é muito mais forte do que o conceito equipa, então estamos a dar a esta organização o caminho que eu queria e não deixa de ser curioso que este ano quando fizemos, por exemplo a festa de natal da família Altice, foi o nome que lhe demos, na televisão, sem proximidade física recebi dezenas e dezenas de mensagens por *mail*, por WhatsApp, por LinkedIn, de pessoas a mencionarem a nossa festa como uma festa de Natal da família Altice e isso mostra efetivamente que se começa a criar no todo essa lógica de proximidade às pessoas, ainda não é para todos, não não é!

Mas numa organização com 7500 pessoas é utópico pensar que vamos sempre agradar a todos, isso não existe, mas pelo menos caminhamos para trazer o mais número possível de pessoas a bordo.

6ª Pergunta

Carlos Fialho: O processo comunicacional da estratégia como é que foi efetuado na Altice? Portanto vocês definem a estratégia em termos de comissão executiva e como é que é passada às pessoas? Se eu fosse um colaborador num qualquer sítio, como é que eu perceberia qual era a estratégia da Altice?

Presidente Executivo: Vamos lá ver, numa empresa com a profundidade que a nossa tem em termos de dimensão, mas também de profundidade se quisermos orgânica.

Nós temos de ter presente o seguinte: para chegar a toda a gente tem de usar conceitos muito simples e, portanto, a estratégia foi comunicada de duas formas distintas.

Para a massa para todos definiram-se aqueles cinco pilares, a proximidade, investimento em inovação, qualidade de serviço a responsabilidade social, passou-se essa mensagem várias formas em fóruns, passou-se a mensagem publicamente tantas vezes, que as pessoas ouvem tanta vez, que passam a conhecer, esta é a forma digamos de massificar um conjunto de mensagens muito simples.

A estratégia no entanto mais detalhada e mais consubstanciada passa-se numa lógica de cascata. E cascata em primeiro lugar é ter a garantia, e tem que ser a garantia que os diretores desta casa todos conhecem e partilham a estratégia, que depois eles por sua vez passam aos seus *Personal Managers* e que eles vão passando.

Eu não espero que um colaborador numa lógica hierárquica, que se quisermos num quarto ou quinto nível da organização, saiba em detalhe qual é a estratégia da empresa. Nem é bom que isso aconteça.

Mas um diretor de primeira linha tem que saber na ponta da língua, tem que saber responder se eu dizer quais são as nossas prioridades, quais são? e isso claramente compete à equipa de gestão passar à equipa de liderança.

Portanto, a partir daí nos fóruns que nós definimos e nós temos fóruns mensais e trimestrais e depois anuais, em que juntamos comissão executiva e diretores de primeira linha, diretores segunda linha e depois todos estes, mais os que são *people manager*, ou seja, pessoas com responsabilidades de chefia, em momentos diferentes no ano mas de forma recorrente envolvemos e passamos as mensagens adequadas ao público, eu não vou dizer a 1500 pessoas qual era o meu o meu indicador xpto, EBITDA porque isso depois torna-se público, não é isso que eu quero, mas aos diretores de primeira linha partilho isto mensalmente.

Portanto é um mecanismo faseado, que tem de ter esta lógica de *mass market* se quisermos, tem de ser simples e depois algo mais detalhado que é que cascadeado com aquela velha máxima do quem conta um conto acrescenta um ponto, neste caso é quem conta uma estratégia vai retirando pontos até ficar apenas do esqueleto essencial que é aquilo que o colaborador da base da pirâmide tem de saber, que é saber que proximidade é um princípio nosso.

E isso hoje eu se fazer um inquérito, arrisco-me a dizer que se calhar 80% das pessoas sabiam que a proximidade é um pilar estratégico, investimento e inovação são outros, arrisco-me a dizer que a maioria sabia depois o que é que isso quer dizer, se calhar a maior parte não sabe, mas também não é grave porque a maior parte tem que executar tarefas que contribuem para construir.

9.3. Anexo 3: Resposta escrita da Diretora de Recursos Humanos da Altice Portugal

1. Como foi declinada a estratégia da empresa nos Recursos Humanos e em termos de liderança?

Anualmente a equipa de liderança Altice Portugal reúne-se para realçar as linhas estratégicas para cada ano. Nessas reuniões o Comité Executivo e a estrutura de diretores de primeira linha debatem e decidem as componentes estratégicas, tácitas e operacionais da empresa. Esta é uma prática que tem como objetivo o conhecimento, a partilha, o compromisso e o envolvimento de todos, num projeto que também é comum.

Para além desta 1ª reunião anual, são organizados momentos trimestrais para debate dos resultados, alinhamento de medidas, partilha de projetos ou iniciativas, não só com os Diretores de 1ª linha, mas também com outras chefias que não dependem diretamente da Administração.

Quanto ao processo de desenvolvimento dos líderes da Altice Portugal, foi criado um programa com uma duração de 3 anos, envolvendo todos os Diretores diretamente dependentes dos membros da Administração, com o objetivo de desenvolver determinadas competências, mas também de preparar Planos de Sucessão.

O programa começou pela análise do perfil de liderança de cada elemento – metodologia DISC, com um relatório individual entregue e discutido com cada um. No final do *workshop* cada Diretor ficou preparado para interpretar o seu próprio estilo de liderança; identificar as implicações do seu perfil nos resultados das interações funcionais quotidianas; identificar impactos do seu perfil junto da sua equipa; traçar o seu plano de desenvolvimento individual em moldes que impactem na sua auto-liderança e liderança das suas equipas.

Posteriormente, com a colaboração de uma Consultora, efetuou-se uma análise *SWOT* sobre o papel de líder nesta Organização, para melhor prepararmos o conjunto de atividades que deverão contribuir para a criação de uma cultura mais forte, mais coesa. Desta análise resultou

um encontro com a equipa de liderança, para partilha e discussão de ideias, mas, sobretudo, para definição do que é a nossa Missão e os nossos Valores.

2. A participação dos colaboradores, no processo de definição dos objetivos e da estratégia é importante? Porquê?

O processo de definição dos objetivos estratégicos da Organização é realizado num modelo *TOP_DOWN*. A Administração define os traços gerais, depois partilha com os Diretores, os quais são chamados a uma discussão mais fina sobre objetivos, plano e *budget* associado.

Por sua vez, cada Diretor partilha as linhas orientadoras do Plano estratégico com a sua equipa, reúne sugestões de projetos e iniciativas, agrega a informação e apresenta superiormente proposta de Plano.

Todas as Direções seguem este processo de realização do seu Plano.

Quando os colaboradores são envolvidos na definição do Plano, mais facilmente se sentem envolvidos e ligados à sua Organização.

3. Ao nível dos colaboradores foram criadas condições para que se sintam motivados para colaborar na definição da estratégia da empresa?

Já respondi na questão anterior

4. É estimulado o processo de aprendizagem nos colaboradores? Como?

A nossa estratégia de desenvolvimento e formação tem por objetivo dotar os nossos colaboradores das competências que os preparem para os ciclos de transformação futuros. Contudo, não se trata, exclusivamente, de transformação digital, Indústria 4.0 ou outros conceitos agora na moda. Trata-se, igualmente, da transformação da própria organização, das suas estruturas, dinâmicas de trabalho e da forma das pessoas se relacionarem.

Neste sentido, focamos especial atenção em formações comportamentais, técnicas e certificações, que permitam operar e garantir os vários segmentos do negócio de hoje e o que perspectivamos a nível estratégico no futuro.

A estratégia de desenvolvimento e formação na Altice Portugal encontra-se alinhada com os objetivos de negócio da empresa e, de forma a responder à constante evolução tecnológica e

aos desafios do mercado, pretende assegurar a aquisição e atualização dos conhecimentos e competências dos colaboradores, através de percursos formativos customizados e inovadores, num processo de aprendizagem contínua.

A estratégia de desenvolvimento e formação, enquanto política RH, assenta em 8 pilares, todos eles edificados em metodologias e programas diversificados e diferenciadores que, em conjunto, visam abranger as várias competências dos colaboradores, sejam elas de gestão, técnicas ou comportamentais, sejam elas mais *hard* ou *soft*. São eles: Formação Avançada; Conferências & Seminários; *E-learning & Gamification*; Formação Corporativa; Certificações & Normativos; Liderança; Formação Técnica e *SKILL* (Programas Customizados de Desenvolvimento de Competências).

A tecnologia, a inovação e a criatividade são parte integrante do ADN da Altice Portugal, pelo que, independentemente do canal de desenvolvimento e formação dos colaboradores, há uma aposta clara na metodologia experiencial e disruptiva, capaz de ultrapassar os limites da formação tradicional. Assim, nesta procura continuada da ligação e envolvimento do formando com a ação formativa, facilmente recorreremos à tecnologia disponível, internamente ou no mercado.

Exemplo desta convergência é o e-learning “cultura de serviço”, *made in DRH*, como resposta ao foco estratégico da Altice Portugal na Qualidade de Serviço ao Cliente, em que a nossa equipa de engenharia de multimédia e audiovisuais programa, gamifica e anima os diferentes conteúdos de comunicação, *feedback* ou NPS que se pretendem mobilizadores de toda a organização.

Alguns exemplos de formações/ metodologias que considero mais inovadoras e distintivas:

O *GameIT*, no pilar estratégico de “*E-learning e Gamification*” em resposta à própria transição digital, que é uma plataforma mobile de gamificação baseada na utilização de mecânicas e técnicas de jogo, aplicadas à formação em meio empresarial.

A metodologia de gamificação estimula a participação e envolvimento dos e entre os utilizadores da plataforma, através da conjugação de diferentes variáveis, tais como regras, metas (que incitam ao trabalho por objetivos), desafios, *feedback* instantâneo, conquistas, recompensas e prémios, entre outras. E, indubitavelmente, esta dinâmica tecnológica acaba por desenvolver valores como a curiosidade, persistência, determinação, foco e o otimismo.

Até então, a plataforma já permitiu a cerca de 1000 colaboradores “jogar” quatro conteúdos formativos, nomeadamente, Comunicação, Orientação para o Cliente, Gestão do Tempo e Prioridades e Tomada de Decisão.

A Direção de Recursos Humanos tem, sob sua gestão efetiva, cerca de 8.700 colaboradores com vínculo direto à Altice Portugal, que geram quase três centenas de milhar de horas de formação anuais.

Para que cada colaborador tenha um plano de formação adaptado às suas necessidades de desenvolvimento e às do negócio é necessário, primeiramente, recolher e analisar alguma informação do colaborador como o histórico de formação, performance por competência, função desempenhada, entre outras, e, de seguida, cruzar com os dados do negócio da direção como os objetivos estratégicos, prioridades de realização, número de colaboradores por função, entre outros.

Finalmente, já em *backoffice* na DRH, é necessário considerar o *budget*, a avaliação da satisfação e da eficácia da formação e a necessidade de transferência de conhecimento entre colaboradores. Ainda assim, porque o negócio e a empresa estão em constante evolução, as solicitações extraplano de formação são consideradas e avaliadas mediante as necessidades.

Face ao contexto atual de confinamento e distanciamento social que, de alguma forma, limita a formação presencial, a prioridade do desenvolvimento e formação na Altice Portugal encontra-se, agora, mais centrada em soluções de *Virtual Training*, onde é possível obter a mesma eficácia de uma formação prática e orientada para resultados, mas sem sair de casa, garantindo que a aquisição de competências é de todos e para todos, abrangendo o universo de colaboradores espalhados geograficamente.

A conformidade na qualidade da formação pretende-se que continue diferenciadora e possa contribuir para o desenvolvimento pessoal e para a aquisição de novas competências dos colaboradores Altice.

5. É estimulado pelas várias lideranças (topo e intermédias), a opinião, a criatividade, autonomia, confiança para arriscar? De que forma?

Genericamente podemos dizer que sim. Mas o grau de autonomia depende do tipo de função e das especificidades das tarefas/atividades associadas a cada função.

Há áreas cuja missão é, precisamente, criar e inovar, com é o caso da Altice Labs.

Esta empresa do grupo Altice mantém uma ligação ativa ao sistema científico e tecnológico português por via do relacionamento que tem com as Universidades, Politécnicos e outras entidades do sistema nacional de I&I (Investigação e Inovação). No que se refere à colaboração com instituições de I&I, a partilha do conhecimento que resulta destas atividades potencia e facilita o intercâmbio de investigadores, abrindo novos horizontes à exploração de novas ideias, num contexto que transcende, muitas vezes, a própria empresa.

A Altice Labs tem realizado projetos de investigação aplicada com diversas Universidades, Politécnicos e Institutos de I&I, entre as quais se destacam, as Universidades de Trás os Montes e Alto Douro, Braga, Porto, Aveiro, Coimbra, Lisboa (Técnico e NOVA), Évora, Faro e Madeira, Institutos como o IT de Aveiro, o IPN ou o INESC-TEC, mantendo mantém uma relação muito próxima com muitos dos Politécnicos Portugueses, nomeadamente Bragança, Porto, Coimbra, Leiria, Castelo Branco, Guarda, Tomar e Portalegre.

Esta colaboração é consubstanciada em projetos colaborativos de interesse comum, tendo por base o financiamento direto da Altice Labs ao projeto ou o recurso aos programas nacionais de financiamento à Investigação e Inovação, nomeadamente o P2020 e o H2020.

Na relação com as referidas entidades de I&I, de destacar também a colaboração em seminários letivos, workshops, visitas de alunos e patrocínio direto de projetos de licenciatura e mestrado.

Em alguns casos esta colaboração é ainda aprofundada com a criação de espaços partilhados Altice Labs – Instituição de I&I, o conceito AlticeLabs@Universidade que permite uma proximidade ainda maior entre equipas e uma grande facilidade no estabelecimento de projetos de licenciatura e mestrado com os alunos dessas instituições.

De distinguir também a relação privilegiada com o polo do IT (Instituto de Telecomunicações) que foi co-criado pela Universidade de Aveiro e pela Altice Labs e com o qual esta mantém uma relação de colaboração permanente.

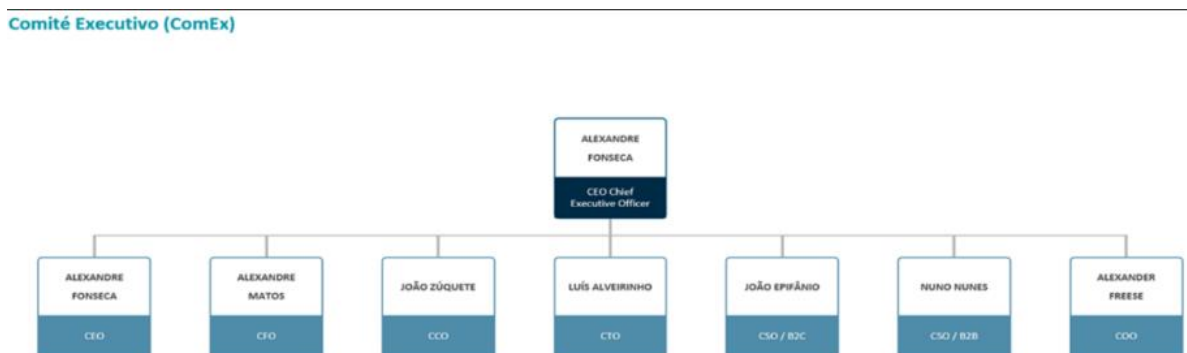
Nesta estratégia, um dos pilares fundamentais gira à volta das iniciativas que se possam realizar no âmbito da tecnologia. Isso concretiza-se, além de outras ações, nesta ligação com o meio académico, onde se garante uma investigação mais aprofundada que não se consegue fazer só na Altice Labs, bem como a entrada de “sangue novo” todos os anos, com a proposta de projetos de investigação aos melhores alunos de cursos e universidades portuguesas.

Trata-se, no entanto, de uma relação *win-win*: a proximidade com as Universidades e Politécnicos permite à Altice Labs ter acesso ao conhecimento mais recente e aos alunos mais qualificados, mas permite também às entidades de I&I concorrerem a projetos colaborativos, que só são possíveis em copromoção com empresas que muitas vezes devem mesmo liderar os consórcios, como acaba por fazer a Altice Labs em muitas situações.

6. O processo de flexibilização de estruturas da Altice é efetuado de que forma? O trabalho em rede em estruturas/pessoas é estimulado?

A nossa estrutura assenta em 7 pelouros, o designado Comité Executivo (ComEx) da Atice Portugal. A depender de cada uma destas torres está um conjunto de 40 Direções, com missões distintas, mas relacionadas entre si dentro da respetiva torre. Por exemplo, do CFO - Chief Financial Officer, dependem 3 Direções: Direção Financeira, Direção de Planeamento e Controlo; Direção de Compras&Supply Chain.

Figura 25: Estrutura do Comex



Fonte: Altice Portugal

Em termos de Liderança na estrutura, podemos considerar 5 níveis, que variam entre si pelo nível de responsabilidade, em termos de atividade (mais ou menos ligada ao negócio), objetivos, equipa e orçamento a gerir.

Considero que existe flexibilidade na estrutura e na forma como nos organizamos e nos relacionamos. Exemplo disso são os projetos estruturantes da Altice que envolvem sempre um conjunto alargado de Direções, com o objetivo de partilhar ideias/opiniões/sugestões e, em cada momento, podemos alocar diversos elementos de várias equipas, cujo perfil de competência, conhecimento e experiência profissional nos parece mais adequado a cada tipo de projeto

Sempre em estruturas matriciais, conforme a responsabilidade de cada direção no projeto, e se adequado recorreremos a metodologia Agile.

Aliás metodologia esta que faz parte do nosso Plano de Formação de RH, assim como a de gestão de projetos.

9.4. Anexo 4: Entrevista à Diretora de Recursos Humanos da Altice Portugal

Carlos Fialho: A primeira pergunta que eu iria colocar no âmbito da minha tese de dissertação de mestrado seria:

1ª Pergunta - Como é que foi declinada a estratégia da empresa na área dos recursos humanos e em termos de liderança?

Diretora de Recursos Humanos - Anualmente a equipa de liderança e quando eu digo equipa de liderança estou-me a referir a administração, nós aqui por sermos uma empresa cujos acionistas são franceses, por acaso um é português e o outro é israelita, mas a empresa é francesa, não se usa o termo conselho de administração, usa-se *Comex*.

E então quando eu digo a equipa de liderança são os membros do *Comex* que são sete, nesses sete incluo o CEO.

Então esta equipa de liderança, reúne-se anualmente com o objetivo de realçar, de partilhar as linhas estratégicas do negócio para cada ano. E nestas reuniões está o comité executivo com esses sete elementos e a estrutura de diretores, que neste momento somos 45, são diretores de primeira linha, quando eu digo de primeira linha significa que dependem diretamente da Administração. E então, nesta reunião anual que costuma acontecer em janeiro/fevereiro não sei como é que vai ser este ano, nós reunirmos geralmente é um evento de um ou dois dias, o ano passado por exemplo, exacto, ano passado pois já passou 2020, em 2020 em fevereiro fomos de sexta para sábado e de sábado para domingo para um hotel fora de Lisboa e tivemos dois dias a trabalhar esta estratégia e depois daqui administração já vem com umas ideias e nós com base nesses dois dias de trabalho acrescentamos alguma coisa dizemos que para nós o que é que faz mais sentido que faz menos sentido e fazemos algumas propostas.

Pronto e então com base nestas reuniões debatemos e decidimos, as componentes estratégicas, eu digo aqui táticas e operacionais da empresa e esta atividade que geralmente como eu referi demora um ou dois dias, nós partilhamos não só o conhecimento entre nós, porque nós vimos várias completamente diferentes, eu vou falar de o que é que eu acho que esta estratégia definida pela empresa tem de impacto nos recursos humanos, o financeiro vai dizer o que é que eu acho, qual é o impacto a nível financeiro, o comercial vai dizer se o que é que acha que vai vender mais menos, que caminhos é que tem que ir.

Cada um dá a sua mais-valia com o seu conhecimento e com um a sua experiência da sua direção, pronto, e depois estas reuniões onde nós todos assumimos o compromisso que vamos trabalhar e coordenar as nossas equipas em cascata para que estes objetivos estratégicos sejam atingidos.

Para além desta reunião anual, trimestralmente nós reunimos de também com a administração, os diretores de primeira linha e os vários membros do *Comex*, onde são apresentados os resultados e projetos e *achievement* das várias direções e partilhamos com todos, mais uma vez, é uma reunião entre os diretores e a Administração, uma reunião que pode demorar meio-dia geralmente não demora mais que meio dia, pronto, onde trabalhamos aqui estes resultados e onde partilharmos o que atingimos (os *achievement*), ainda trimestralmente há uma reunião mais alargada que vai até 200 que são as chefias abaixo da primeira linha, ou seja, são aqueles que dependem de mim, eu tenho aqui quatro chefias que dependem de mim, então nessa reunião trimestral vão também estas chefias, e semestralmente uma reunião ainda mais alargada com 1000 colaboradores que de alguma forma tem uma função de coordenação, pode não ser direção podem ser apenas... . Olha o responsável da frota, por exemplo, todos assistem a uma reunião semestral e geralmente quem vai falar nessa reunião são os administradores e/ou os diretores em que partilhamos com a nossa equipa de liderança, no fundo, que são estes 1000 elementos.

Quanto ao processo de desenvolvimento dos líderes do grupo Altice Portugal, foi criado um programa com uma duração de 3 anos e já começou em 2019 e agora, o ano passado houve aqui algum atraso nas iniciativas, foi um programa que foi delineado com a administração, com os diretores e com uma consultora, uma consultora que desenhou o programa e que está a acompanhar, Sim a apoiar, e o objetivo desse programa a 3 anos é o de criarmos aqui uma

equipa de liderança, conforme e consoante, o *Comex*, os membros da administração prevê e acham que faz sentido.

Pronto, isto é engraçado, isto é um trabalho muito giro, porque no fundo também estamos a preparar os planos de sucessão, porque esta empresa é uma empresa envelhecida, a média etária da Altice é dos 47 anos a nível de diretores, 60% dos diretores tem mais de 50 anos, e há aqui uma faixa de talvez 20% dos diretores que estão ali entre os 58 e os 64, portanto é preciso preparar, é preciso criar aqui planos de sucessão, e é engraçado e como eu dei aulas ao Carlos, na altura de gestão de recursos humanos e falei aí no desenvolvimento de competências, desenvolver competências, muitas delas não se faz num mês nem um ano por isso é que nós fazemos aqui um plano a 3 anos ,aqui vou falar de coisas que não escrevi aqui, dentro deste plano à quase que um plano de desenvolvimento pessoal para cada um.

Carlos Fialho: Mas para cada um desses diretores?

Diretora de Recursos Humanos: Certo, por exemplo no meu plano vinham sessões de *Coaching*, mas já no plano de outro diretor vinha a necessidade de ter um mentor, pronto, e noutros vem fazer um MBA em Gestão, porque ele é muito bom tecnicamente, mas falta-lhe ali algumas competências a nível de gestão, portanto, foi um programa desenhado para cada um.

Carlos Fialho: Mas só para os diretores.

Diretora de Recursos Humanos: Só para os diretores.

Carlos Fialho: E para os restantes colaboradores?

Diretora de Recursos Humanos: Espera, já lá vou. Este programa começou por uma entrevista de 2:00H com a consultora e nesta entrevista ela foi nos falando de que é que nós gostamos na liderança, portanto nós fomos chamados a falar dos membros do *Comex* e dos nossos colegas, isto obviamente é tudo confidencial.

Mas porquê? Porque nós queremos é ter aqui o grupo de líderes forte e um grupo de líderes forte, coeso e que estejam todos a rumar para o meu lado, se eu não me identificar com os membros do *Comex*, vai ser difícil de entrar no barco, foi isto que ela quis apanhar e isto é

preciso ter coragem para fazer este trabalho, pronto e nós com algum receio, “deixa lá ver onde é que chega”. Mas isto é mesmo confidencial. E eu tenho estado a acompanhar.

Carlos Fialho: Mas eles depois fazem um acompanhamento de cada um de vocês no terreno? Como é que as coisas estão a correr ou não?

Diretora de Recursos Humanos: Sim a consultora da empresa acompanha-nos O que é que já fizemos, o que não fizemos.

Carlos Fialho: Como está a evoluir?

Diretora de Recursos Humanos: Exatamente, mas depois destas entrevistas de 2:00H nós respondemos também é um questionário online para fazer o nosso DISC.

Pronto então traçamos o nosso perfil de auto liderança e o objetivo é tratarmos esse perfil para nos tornarmos melhores todos, pronto, isto para quê? isto é de fato um programa para as primeiras linhas, mas para além deste processo com as primeiras linhas nós também, e eu aqui para a frente já vou falar nisso, desenhamos planos de formação para toda a direcção para todos os colaboradores.

Carlos Fialho: Mas isso foi pensado no âmbito da estratégia definida para a Altice? Ou seja, existiu essa preocupação para todos os colaboradores da empresa, de criar, mesmo de forma distinta entre direcção e colaboradores, mas criar aqui o plano de desenvolvimento?

Diretora de Recursos Humanos: Exato, nós todos acabamos por ter um plano de desenvolvimento, porque sai do nosso processo de avaliação de desempenho, é suposto todos os colaboradores terem um plano de desenvolvimento, pode passar por ações de formação, por rotatividade de funções, por ter aqui um mentor, várias coisas, pronto, mas toda a gente tem o seu plano de desenvolvimento que sai do processo de avaliação de desempenho, Pronto.

2ª pergunta

Carlos Fialho: **Relativamente à segunda pergunta a questão é: Se a participação dos colaboradores no processo de definição dos objetivos e da estratégia da empresa, é importante e porque é que é importante?**

Diretora de Recursos Humanos: Pronto, ora bem, é importante, é óbvio que não é importante ou não são todos os colaboradores que são ouvidos, embora a nossa administração seja uma

administração que eu diria de porta aberta. Está muito aberta a sugestões, há imensa gente que envia mails diretamente para o administrador, aos administradores, e eles respondem, isso é isso é muito útil. Isto é uma coisa que eu gosto aqui.

Carlos Fialho: Mas isso vem de uma filosofia não portuguesa? Ou é mesmo das pessoas?

Diretora de Recursos Humanos: Eu acho que tem a ver com as pessoas, eles são portugueses, ele (CEO) é português, eles são portugueses, tem a ver com as pessoas e o CEO é daqueles que mais responde aos mails que chegam, nunca deixa ninguém por responder. O CEO é uma pessoa muito aberta para ajudar, para partilhar, é uma pessoa que responde tudo, tudo.

Carlos Fialho: Mas no âmbito da definição da estratégia?

Diretora de Recursos Humanos: Então aqui o processo de definição dos objetivos estratégicos é realizado no modelo *Top Down*, como referi na primeira questão, a administração define os traços gerais, depois partilha com os directores naquela reunião anual alongada e depois desta discussão e de sair daqui uma análise mais fina dos objetivos, do plano e do orçamento associado, então, cada diretor vai fazer as reuniões com as suas equipas e aí pedindo também *feedback* e o aporte dessas equipas para tornar o plano estratégico mais fino, porque uma coisa são as linhas gerais do plano outra coisa é ter o plano de cada direção e aí são chamados as outras chefias e por sua vez as chefias também reúnem com as suas equipas para pedir *feedback*.

Olha o que é tu achas que podemos fazer em relação a isto? eu vou dar um exemplo da DRH, depois de ter esta reunião, no início de fevereiro eu tive uma reunião com as minhas segundas linhas e disse olha, as linhas estratégicas para 2020 são estas, e agora digam-me vocês, o que é que nós podemos fazer a contribuir para esta estratégia da organização?

E a seguir, eles juntam-se com as duas equipas, lançam um desafio, trabalham de meio-dia, um dia, o tempo que for, às vezes demora vários dias, cada um faz a agregação das ideias das suas equipas e depois juntamos tudo e com base nessa junção de todas as ideias de toda a equipa e as outras direções fazem o mesmo, eu apresento à administração. Olhem este é o plano da DRH, pronto, vai contribuir para o plano estratégico, portanto, sim todos são chamados e são ouvidos na definição do plano, pronto, e aquilo que eu refiro e que é muito importante, quanto mais

envolvidos estiverem os colaboradores na definição dos objetivos mais ligados à empresa eles se sentem.

3ª Pergunta

Carlos Fialho: Isso já é um bocadinho a resposta à terceira questão. **Se ao nível dos colaboradores são criadas condições para que se sintam motivados para colaborar na definição da estratégia da empresa.**

Como é que eu poderei sentir-me motivado a participar para que os objetivos da minha empresa sejam alcançados, se ninguém pergunta a minha opinião? É este o sentido da pergunta.

Vocês na Altice têm isto estruturado, este processo estruturado, mesmo que seja da forma que referiu, portanto, no limite as pessoas são ouvidas sobre o aporte a dar, com ideias para se poder alcançar o sucesso da empresa, não é?

Diretora de Recursos Humanos: Eu não digo que 100% dos Colaboradores são chamados, até porque por exemplo as equipas técnicas do terreno, é um bocadinho diferente, agora de uma forma geral, é esta a forma de nós trabalharmos, primeiro linhas, grandes linhas, traços gerais da estratégia, depois os diretores, depois os diretores chamam a sua equipa de chefias, que por sua vez reúne com cada equipa para todos serem chamados e ouvidos.

Carlos Fialho: E sempre foi assim, ou não? é uma coisa recente?

Diretora de Recursos Humanos: Não foi sempre assim.

Carlos Fialho: E vocês notam diferença entre um procedimento e outro, em termos do próprio ambiente de empresa, os valores, tudo isso melhorou?

Diretora de Recursos Humanos: Sim

Carlos Fialho: Ou não há uma relação de causa-efeito?

Diretora de Recursos Humanos: É assim, Carlos há uma relação causa-efeito e quando as pessoas são chamadas a dar a sua opinião, as suas ideias e sugestões para o plano, é claro que isto tem um impacto muito grande, um sentimento de pertença dos colaboradores, mas e aqui, é importante referir, isto é um impacto superpositivo não há dúvidas, mas há outros fatores que

poderão não correr tão bem e, portanto, dizer que uma cultura da organização, um sentimento de pertença, só depende dos objetivos, não.

Depende dos objetivos e de outros fatores que podem não correr tão bem, portanto, depois é difícil dizer, os colaboradores sentem-se, se fizesses essa pergunta, os colaboradores da Altice Portugal sentem-se envolvidos com a organização? Uns sim e outros não, e uns mais do que outros, e isso não depende só de terem sido chamados à definição dos objetivos.

Carlos Fialho: Há também a influência de planos de carreira, remunerações.

Diretora de Recursos Humanos: Tudo, as remunerações, os planos de carreira, a forma como a empresa comunica, tudo pronto.

Carlos Fialho: Isso de alguma maneira a primeira pergunta, tinha também subjacente isso, se na preparação da estratégia, foi tido em consideração alguma atenção especial a todos os colaboradores, nesses aspetos que falávamos, planos de carreira, retribuição que as pessoas podem ter, nós sabemos que não é só as palmadinhas nas costas que satisfaz as pessoas.

Diretora de Recursos Humanos: Mas essa é outra temática que eu não fui não procurei abordar aqui, pronto, mas com certeza que aquilo que o Carlos referiu, sim entra na estratégia da organização, a nível dos custos dos recursos humanos, e sim é pensado todos os anos, o que é que nós podemos fazer para promover o envolvimento, a proximidade com os colaboradores e para evitar o turnover indesejado.

4ª Pergunta

Carlos Fialho: **É estimulado o processo de aprendizagem nos colaboradores? Como?**

Diretora de Recursos Humanos: A nível do plano de formação temos, eu diria mesmo um excelente plano de formação e investimos bastante no desenvolvimento ao nível da formação.

Carlos Fialho: Mas nós sabemos, que infelizmente nas empresas a formação é só feita porque é obrigatória, por lei, é só mandar, para dizer que se faz, mas depois ninguém liga muito.

Diretora de Recursos Humanos: Aqui felizmente não é o caso, se há alguns aspectos que algumas políticas de RH que não estão tão bem desenvolvidas não é o caso da formação e desenvolvimento de competências.

Carlos eu posso dizer que nós em 2018 fizemos 200.000 horas de formação, Desculpa 2019 e em 2020 num ano em que temos desde meados de fevereiro, foi tudo para casa, conseguimos fazer 200.000 horas de formação, que é que nós fizemos?

Adaptámos muitos dos conteúdos formativos, em vez de serem presenciais foram em e-learning, usamos muito *webinar workshops* virtuais uns síncronos, outros assíncronos, mas conseguimos cumprir, isto é mesmo feito neste ano 200.000 horas de formação, pronto, e tivemos muita preocupação, aqui também de ouvir os colaboradores, de medir cada vez que fazíamos uma ação de formação, fazíamos a análise, o inquérito de satisfação, correu bem, correu mal, a forma como demos, foi bom, foi mal o que é que temos que melhorar, o monitor correu bem, o que é que se aprendeu e por aí fora e com base neste feedback dos próprios colaboradores nós fomos melhorando as nossas iniciativas de formação.

Fizemos algumas iniciativas interessantes e diferentes umas dirigidas a colaboradores em específico, sei lá por exemplo, formação comportamental, certificações a nível informático (não é para todos), mas nós mesmo internamente criámos alguns módulos para todos os colaboradores, o que é nós aproveitámos para fazer, uma formação em, cultura do cliente, incentivar todos os colaboradores em como todos nós acabamos por ser um bocadinho clientes e somos embaixadores da nossa empresa fizemos esta formação em quatro módulos e tudo em formato virtual, mas com muitos jogos formação gamificada, como agora se usa e que torna a formação mais apelativa menos “chata”, pronto, e por isso nós investimos bastante.

Carlos Fialho: Então pode-se dizer que a Altice é uma empresa que co evolui com o ambiente e com as pessoas, o ambiente externo à empresa e ambiente interno? Ou seja, isso é determinante para o sucesso da Altice, a formação das pessoas?

Diretora de Recursos Humanos: É determinante e não é só a questão de obrigatoriedade das 40 horas, é que nós temos muitas outras obrigações, por causa da questão das certificações, nós temos muitos clientes, nós temos o Banco de Portugal, nós temos n bancos e por tudo aquilo

que fazemos, nós temos que ter várias certificações tem que ser atualizadas anualmente, não é só questão de 40 horas, pronto, e depois temos algumas iniciativas que para nós fazem sentido.

Nós vamos a cada direção e perguntamos: O que é que faz sentido para a vossa direção? nós fazemos formação alguma dela customizada às necessidades e características das direcções e eu acho que isto aqui na formação, nós somos muito ricos e muito fortes e isso os colaboradores dizem e valorizam bastante.

Carlos Fialho: E há, portanto, um retorno em termos de melhor desempenho, melhores resultados da própria empresa, fruto disso, não é?

Diretora de Recursos Humanos: Claro, claro, aliás o objetivo da formação é para ter um retorno a nível da produtividade, do conhecimento, da atualização, e eu acho que aí nós estamos muito bem.

5ª Pergunta

Carlos Fialho: **É estimulado pelas várias lideranças (topo e intermédias), a opinião, a criatividade, autonomia, confiança para arriscar? De que forma? Sobretudo, o que pretendo aqui é perceber se as lideranças estão disponíveis para ouvir e para estimular o outro a arriscar, o outro, entenda o colaborador na sua dependência. Se tiver exemplos que possa dar, é sempre útil.**

Diretora de Recursos Humanos: Ok então eu vou dar aqui alguns exemplos que não incluí aqui (resposta por escrito).

Carlos Fialho: Na parte da Altice Labs que acho que é muito interessante, é um departamento de inovação e aí por si só o arriscar está inerente.

Diretora de Recursos Humanos: Então eu vou começar por aí, a Altice Labs é por excelência, aliás é uma empresa que faz parte do grupo Altice, mas não só Altice Portugal porque Altice Labs neste momento que era antiga PT inovação em Aveiro era o nosso Polo de Inovação por excelência, “as cabecinhas os crânios” tudo o que é criatividade está muito ali, pronto.

O perfil dos colaboradores da Altice Labs é completamente diferente do perfil do comum dos colaboradores no resto da Altice, é tudo muito engenhoca, muito engenheiro e muita gente da

faculdade, da própria Faculdade de Engenharia de Aveiro, e pronto, e para além disso nós não só temos ali os engenheiros e aquela massa muito criativa, como também criamos muitas parcerias com as universidades e com politécnicos, para nós também irmos beber à criatividade dos jovens e dos alunos que depois a maior parte das vezes vão estagiar para a Altice Labs e acabam por lá ficar, pronto.

Temos ali um núcleo muito interessante de Inovação e criatividade, e aí quanto mais criativos quanto mais inovadores, quanto mais arriscarem melhor, pronto, no resto da empresa, eu acho que genericamente nós podemos dizer que sim, e que os colaboradores de uma forma geral têm abertura, é-lhes dada abertura para apresentar novas ideias e arriscar, pronto.

Carlos Fialho: Isto tem muito a ver com aquela celebre frase “Tu não estás aqui para pensar, mas para trabalhar”.

Diretora de Recursos Humanos: Exatamente.

Carlos Fialho: É um bocadinho isto que eu quero perceber se a cultura da empresa, é propícia à opinião, ao desafio ao colaborador para trazer as suas próprias forças para dentro da empresa, para que possa contribuir com as suas ideias, ou se é um bocadinho “o teu trabalho é este, limita-te ao que fazes”.

Diretora de Recursos Humanos: Não, não, a empresa de uma forma geral é aberta a novas ideias, vou dar um exemplo de um programa, que nós temos aqui que eu acho que é muito interessante.

Como eu disse a nossa gestão, o órgão máximo chama-se *Comex* tem sete membros, e então, desde 2019 criámos o *Young Comex* o quê é que é isto? são sete jovens de 7 áreas diferentes que são o *Shadow*, aquele programa também desenvolvimento de competências o *Shadowing* de cada elemento do *Comex*, e então é o *Young Codex* e depende diretamente do CEO, eles só reúnem com o CEO.

Carlos Fialho: Mas mudam as pessoas todos os anos, ou são sempre os mesmos?

Diretora de Recursos Humanos: Não, por enquanto o programa vai ser 2 anos, portanto até este ano vão continuar, depois é natural que se mude, também ainda não chegamos aqui aos 2

anos, pronto, agora é muito interessante porque isto foi uma ideia do próprio CEO, ele é criativo, ele é uma pessoa aberta, eu acho que o Carlos vai gostar de falar com ele e ele teve esta ideia e porquê.

Porque considerando que os jovens têm uma mente mais aberta e menos complicada e aqui não tem a arriscar nada, é ideias para a frente, eu tenho lá uma pessoa da DRH, fui buscar uma pessoa, atenção são jovens de elevado potencial, não é qualquer pessoa, não é qualquer colaborador, que tem esta tarefa e que mensalmente reúne com o Alexandre Fonseca, portanto, sete jovens de elevado potencial, criativos, que são levados a trazerem-me as vossas ideias, por mais estapafúrdias que vocês possam pensar, “isto se calhar é uma estupidez”, mas eu vou levar, pronto, porque eu vejo aqui um potencial de negócio, tragam as vossas ideias.

Isto é o expoente máximo da abertura que a empresa dá, para dar opinião e criatividade, pronto e por outro lado, nós temos dentro da nossa própria intranet, espaço para que os colaboradores deem sugestões do que quer que seja, e comentem, o que quer que seja, pronto, é tipo uma caixinha de sugestões. E a comunicação vai vendo o tipo de sugestões e depois distribui pelas direções aquilo que fizer sentido.

Eu por exemplo dou uma sugestão qualquer, que tem a ver com recursos humanos, como deram, outro exemplo muito concreto, e nesse caso até não foi à caixa de sugestões, mandaram diretamente para a DRH.

Na altura que nós estávamos mais confinados, na altura que não podíamos mesmo sair, ou começamos a vir 15%, ouve um colega que, sugeriu: nós temos equipamentos para picar o ponto, é com o cartão, portanto passa-se o cartão e depois tenho de digitar se está a entrar ou a sair. O colega disse assim, mandou-me um mail, em vez de cada um ter de carregar e mexer no equipamento, porque é que, já que há dois equipamentos sempre um ao pé do outro, um não é só para entradas e o outro só para saídas, uma ótima ideia.

Então nós fizemos uns cartazes todos bonitos, com letras grandes que estão em cima do equipamento do ponto, uma máquina é só para entrar outra é só para sair, já não precisa de tocar

com o dedo, porque quando passa o cartão de uma máquina ele interpreta logo que está a entrar e na outra que está a sair.

Isto foi uma sugestão de um colega e nós analisamos as sugestões e sempre que é possível fazemos, sim esta empresa está aberta, e esta administração nesse aspeto tiro-lhes o chapéu, está aberta a sugestões e ideias a pessoas que arriscam, aliás mais uma vez o Alexandre, valoriza muito pessoas que arriscam com ideias, não, olha eu faço isto, portanto não me pagam para pensar, não, aqui tudo o que tu queiras partilhar, força.

Carlos Fialho: muito bem, muito obrigado.