

M

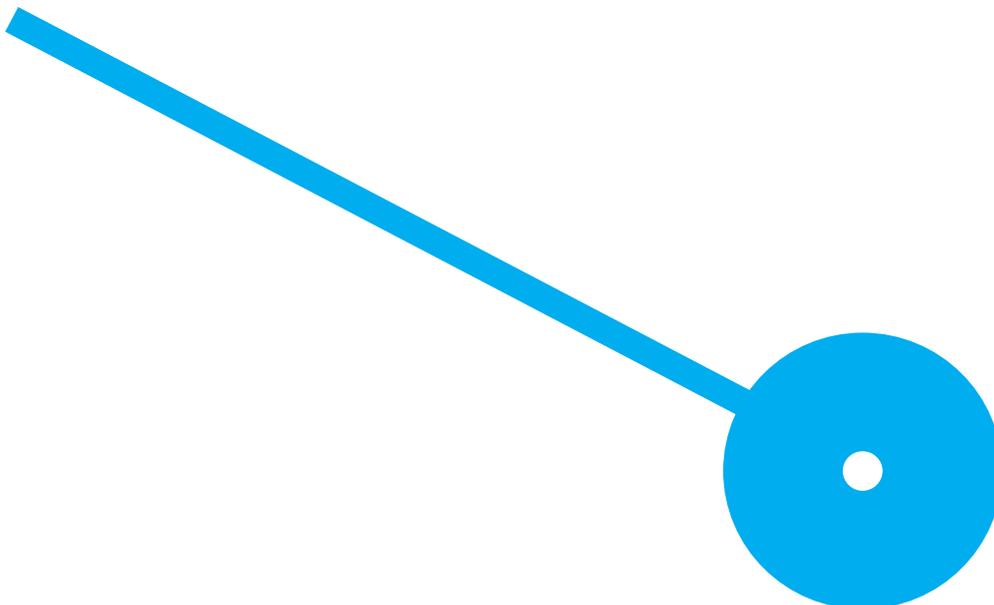
MESTRADO
Gestão de Projetos

Diana Flávia Teixeira. A Liderança
Interna como Pilar da Criação de
Valor: O Caso da Indústria do
Calçado da Região do Tâmega e
Sousa

**A Liderança Interna como
Pilar da Criação de
Valor: O Caso da
Indústria do Calçado da
Região do Tâmega e Sousa**
Diana Flávia Teixeira

02/2018

02/2018



Agradecimentos

Muito embora sejam as primeiras palavras a serem lidas, são as últimas a serem escritas. E trazem consigo uma série de sentimentos ambíguos. Primeiro, um sentimento de alívio pelo objetivo cumprido e o trabalho terminado. Segundo, a sensação de que melhor ou pelo menos diferente poderia ter sido feito. Terceiro, a nostalgia pelos dois intensos anos passados de esforço, trabalho e dedicação. Quarto, a lembrança de todas as personagens que fizeram parte desta história e que espero permaneçam eternas. E foram muitas...

Agradeço, em primeiro lugar, ao meu orientador, o Professor Doutor Nelson Duarte. Pelo seu incentivo no início deste trabalho e pela disponibilidade em o acompanhar, mas também por todas as oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional que me proporcionou ao longo dos últimos anos e que conduziram à concretização deste projeto de investigação académica.

Gostaria de prestar os meus agradecimentos a todos os professores com quem tive a honra de aprender e de melhorar ao longo deste Mestrado.

Não posso deixar de agradecer a todos os meus colegas de curso que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a troca de ideias, partilha de experiências e troca de conhecimentos.

Uma palavra de agradecimento a todos quantos disponibilizaram tempo e paciência para responder às minhas perguntas através de entrevista presencial ou de questionário, pois as suas respostas são um elemento fundamental deste trabalho de investigação.

Um profundo agradecimento a todos os meus sinceros e queridos amigos que tiveram a paciência de ouvir alguns “não posso” durante este período de investigação. Não esquecendo, e guardando, todas as palavras de incentivo e elogios que me foram sendo feitos e tão honrosamente agradeço.

Por último (e dizem que os últimos são os primeiros), não posso deixar de agradecer aos meus queridos pais pelo investimento, pelo esforço, pela dedicação, pelo amor, pelo incentivo, pela crença e pelo orgulho que sempre me demonstraram e continuam a fazê-lo. Agradecer ao meu irmão (o meu mais que tudo) por me permitir ser tudo aquilo que sou e me incentivar a ser mais, por ouvir, por estar, por ajudar. Sem esquecer, um agradecimento especial aos meus avós por serem um ícone de trabalho e esforço e por passarem horas a ouvir-me e a permitir-me disfrutar da sua companhia.

A todos (sem exceção) e a todos os não citados um Bem-haja.

Resumo

Considerando a liderança como um mecanismo estratégico que, quando eficazmente verificado, impulsiona, não só, o potencial criativo e inovador dos *stakeholders* internos como a captação e criação de valor organizacional e individual, a presente investigação visa abordar se as técnicas de liderança aplicadas (ou não) pelo setor do calçado na Região do Tâmega e Sousa impulsionam e dinamizam não só a criação mas a cocriação de valor.

Os objetivos de investigação passam, não só, por identificar as principais fontes de criação de valor neste setor, numa perspetiva de aprendizagem e crescimento, mas relacionar o trinómio liderança interna, valorização do capital humano e criação de valor agregado. Fatores como a dinamização industrial e a criação de vantagem competitiva são também abordados no sentido de perceber a importância dada aos mecanismos de valorização e satisfação profissional.

Segundo os objetivos de investigação e o campo de aplicação definido, utilizou-se um método de investigação quantitativo, de modo a dar resposta à questão de investigação central definida: De que forma a capacidade de liderar os *stakeholders* internos impulsiona a criação de valor na indústria do calçado?. O método de investigação considerado mais adequado a este estudo foi o inquérito por questionário, feito, presencialmente e via *email*, a líderes industriais e respetivos colaboradores.

Numa análise à indústria do calçado da Região do Tâmega e Sousa pode concluir-se que há uma aposta clara em processos internos e retenção e satisfação de clientes e uma preocupação financeira transversal mas identifica-se um baixo investimento numa perspetiva de aprendizagem e crescimento. Ou seja, há a necessidade de apostar e/ou desenvolver processos de gestão motivacional, de desempenho e de conhecimento e de definir políticas de reconhecimento de ativos, de valorização de relacionamentos e de desenvolvimento de competências. De modo a contribuir para uma melhor alavancagem do processo de Criação de Valor, é proposto um plano de melhoria estratégica para a indústria.

Palavras-Chave: liderança interna, criação de valor, conhecimento, valorização, indústria de calçado, Tâmega e Sousa

Abstract

Considering leadership as a strategic mechanism that, when effectively verified, not only promotes the creative and innovative potential of internal stakeholders but also the capture and creation of organizational and individual value, the present research aims to approach if the leadership techniques applied (or not) by the footwear sector in the Tâmega and Sousa Region impel and energize not only the creation but the value co-creation.

The research objectives aren't only to identify the main sources of value creation in this sector, in a perspective of learning and growth, but to relate the trinomial: internal leadership, valorization of human capital and creation of added value. Factors such as industrial dynamization and the creation of competitive advantage are also approached to understanding the importance given to professional satisfaction and valorization mechanisms.

According to the research objectives and the defined field of application, a quantitative research method was used in order to answer the central research question defined: What way the capacity to lead internal stakeholders promotes the creation of value in footwear industry?. The research method considered most appropriate to this study was the questionnaire survey, made, in person and by e-mail, to industrial leaders and their collaborators.

In an analysis of the footwear industry of the Tâmega and Sousa Region, it can be concluded that there is obvious investment on internal processes and customer retention and satisfaction, and a cross-cutting financial concern but a low investment is identified in a perspective of learning and growth. In other words, there is a need to invest and/or develop motivational, performance and knowledge management processes and to define policies for asset recognition, relationship enhancement and competence development. In order to contribute to a better leverage of the Value Creation process, a strategic improvement plan for the industry is proposed.

Key words: internal leadership, value creation, knowledge, footwear industry, Tâmega e Sousa

Índice

Índice de Tabelas	6
Índice de Figuras	7
1. Introdução.....	8
2. Revisão da Literatura.....	13
2.1. As Organizações e os <i>Stakeholders</i>	13
2.1.1. Principais abordagens ao conceito de <i>Stakeholders</i>	13
2.1.2. Priorização de <i>Stakeholders</i>	14
2.1.3. Os <i>Stakeholders</i> Internos (RH) nas Organizações.....	15
2.2. As Organizações, os Projetos e a Criação de Valor.....	16
2.2.1. Liderança na Gestão de Projetos.....	16
2.2.2. Criação versus Cocriação de Valor	18
2.3. Os Líderes e os <i>Stakeholders</i>	21
2.3.1. O Líder – definição, estilo, teorias.....	21
2.3.2. Perspetiva Interna	25
2.3.2.1. Liderança de Equipas.....	25
2.3.2.2. Valorização e Satisfação Profissional	26
2.3.3. Perspetiva Externa – Os líderes e os <i>Stakeholders</i> Externos	29
2.4. O Papel da Liderança na Criação de Valor	30
2.5. A Indústria 4.0 na Criação de Valor	34
3. Universo de Estudo e Metodologia.....	37
3.1. Universo de Estudo	37
3.1.1. Caracterização da Região do Tâmega e Sousa	37
3.1.1.1. Enquadramento Territorial e Demográfico	37
3.1.1.2. Caracterização da Atividade Económica.....	38
3.1.2. Análise <i>Swot</i> da Indústria do Calçado da Região.....	39
3.2. Metodologia	42
3.2.1. Descrição do Estudo.....	42
3.2.2. Metodologia e Tipos de Pesquisa Adotados	43
3.2.2.1. Pesquisa Quantitativa	43
3.2.2.2. Amostra e Procedimentos de Amostragem	46
4. Análise e Discussão de Resultados	47
4.1. Introdução	47
4.2. Análise Estatística dos Dados Recolhidos	47
4.2.1. Caracterização da Amostra	47
4.2.2. Análise dos Principais Resultados	50
4.3. Validação dos Objetivos de Investigação	67
4.4. Proposta de Melhoria Estratégica para a Indústria.....	71
5. Conclusão, Limitações do Estudo e Investigações Futuras.....	79
5.1. Considerações Finais.....	79
5.2. Limitações e Sugestões de Investigação.....	82
Referências Bibliográficas	83
Anexos	91

Índice de Tabelas

Tabela 1: Intenções e Objetivos de Investigação	11
Tabela 2: Abordagens ao Conceito de Liderança	21
Tabela 3: Análise <i>Swot</i> da Indústria do Calçado da Região do Tâmega e Sousa	41
Tabela 4: Orientação Estratégica do Questionário	45
Tabela 5: Dimensão	47
Tabela 6: Forma Jurídica	47
Tabela 7: Localização Municipal	48
Tabela 8: Anos de Atividade da Indústria	48
Tabela 9: Género	49
Tabela 10: Idade	49
Tabela 11: Situação Profissional	49
Tabela 12: Tempo de Laboração na Empresa.....	50
Tabela 13: O que é a Criação de Valor?	50
Tabela 14: Processo de Criação de Valor	51
Tabela 15: Fatores que influenciam a Criação de Valor	52
Tabela 16: Processos e Técnicas de Gestão de <i>Stakeholders</i>	52
Tabela 17: O Papel dos <i>Stakeholders</i> na Indústria	53
Tabela 18: Priorização dos <i>Stakeholders</i>	54
Tabela 19: Ferramentas de Gestão Estratégica	54
Tabela 20: Técnicas de Gestão de <i>Stakeholders</i>	55
Tabela 21: Gestão de <i>Stakeholders</i> Internos.....	56
Tabela 22: Perfil do Líder (Perspetiva dos Líderes)	57
Tabela 23: Perfil do Líder (Perspetiva dos RH)	58
Tabela 24: Valorização da Equipa de Trabalho.....	59
Tabela 25: Fatores Críticos de Sucesso	60
Tabela 26: Valorização e Satisfação Profissional dos <i>Stakeholders</i> Internos.....	61
Tabela 27: Ferramentas de Valorização do Capital Humano	62
Tabela 28: Ferramentas de Gestão Estratégica	63
Tabela 29: Responsabilidade Social Empresarial	64
Tabela 30: Modelo de Negócio da Indústria.....	65
Tabela 31: A Gestão Estratégica e a Criação de Valor	66
Tabela 32: A Criação de Valor e os <i>Stakeholders</i> Internos	67

Índice de Figuras

Figura 1: Um Modelo da Relação entre Gestão de Carreira, Desenvolvimento Pessoal e Desempenho....	28
Figura 2: Liderança Responsável	31
Figura 3: Indústria 4.0	35
Figura 4: Resultados da Indústria 4.0	36
Figura 5: Região do Tâmega e Sousa	37
Figura 6: Importância de cada concelho no total da Indústria Transformadora do Tâmega e Sousa	38
Figura 7: Importância de cada concelho no Comércio Internacional do Tâmega e Sousa	39

1. Introdução

Para o Project Management Institute (2017), um projeto é uma ação realizada com o intuito de criar ou elaborar uma ideia, produto ou serviço e obter os melhores resultados que ele pode oferecer, por isso processos como aprofundamento do conhecimento, partilha de ideias e definição de objetivos são partes integrantes de uma boa gestão. Ou seja, os projetos são ações pontuais, desenvolvidas num determinado período de tempo. Todas as ações realizadas na empresa, quando bem planeadas e executadas, resultam em melhores resultados do que aquelas decisões e estratégias precipitadas. A coordenação e acompanhamento de um negócio equivale a compreender todas as diferentes áreas e esferas de atuação, desde a gestão financeira, de vendas, de marketing e, também, de projetos.

Segundo o Guia PMBOK® (Project Management Institute, 2017) a Gestão de Projetos “é a aplicação de técnicas, conhecimento e habilidades para garantir que um projeto tenha sucesso”. Para tal, o Guia PMBOK® define dez áreas de conhecimento e cada uma dessas áreas define processos e atividades de planeamento, execução, monitorização e controlo e encerramento.

Contudo, não é objetivo da presente investigação estudar as dez áreas de conhecimento, mas uma em particular, a Gestão de Recursos (em particular Recursos Humanos (RH)) no setor do calçado. Ou seja, pretende-se estudar o modelo de funcionamento por projeto na indústria transformadora elencando, sobretudo, o papel da Liderança neste processo.

As *Project Based Firms* (PBF) são empresas que se organizam em função de projetos. Estas organizações focalizam-se no *design*, no desenvolvimento e na entrega de projetos inovadores. Este deve ser um processo integrador, alinhando uma visão ampla e conhecimentos diversos, como gestão, comunicação e recursos humanos. Essas áreas são fundamentais para delegar tarefas, gerir pessoas e as suas competências, além de assegurar um adequado fluxo de informações e controlo.

Para que a inovação ocorra de facto, os recursos humanos são um fator determinante. Um dos grandes impulsionadores da criação de valor é a inovação e os RH são a figura chave dessa mesma inovação (Tan & Nasurdin, 2011).

Por conseguinte, estas ambições estão fortemente ligadas ao fator Liderança. Há a necessidade de encontrar respostas para as questões como:

- Quais as ações a serem tomadas para qualificar pessoas, empresas e instituições?
- De que forma se pode inovar nos modelos de negócio?
- Como trabalhar a imagem individual e coletiva das empresas e potenciar o seu valor?
- De que modo pode a comunicação ser mais eficiente, de forma a motivar e potenciar as competências dos RH?

Quando procuramos na literatura referências que versam a Liderança, verificamos uma similaridade entre os resultados: existe uma concentração na criatividade, na satisfação dos membros e na eficácia da comunicação para a descrever, além de aluir à necessidade de desenvolver a capacidade de aprendizagem das equipas e do seu papel integrador em organizações cada vez mais globalizadas (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009; Solansky, 2008). Contudo, não são enumerados métodos, práticas e/ou ferramentas que permitam o seu desenvolvimento.

Sabendo que o mundo é volátil, incerto, complexo e ambíguo, impõem-se a necessidade de determinar que competências têm de ser aprendidas, desenvolvidas e trabalhadas para se ter impacto e resultados nas ações diárias. A resposta da teoria da complexidade passa pela criação de ambientes favoráveis à diversidade, resiliência, criatividade, participação e emergência. Logo, o modelo de liderança deverá passar pela transformação do conceito de líder no de facilitador; um criador e guardião de espaço seguros para a criação e participação ativa (Reed, 2006).

As organizações que investem no desenvolvimento pessoal, em modelos mentais, construção de visão partilhada, aprendizagem em equipa e pensamento sistémico são formadas por pessoas que expandem, continuamente, a sua capacidade de criar os resultados que desejam, onde se estimulam padrões de comportamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade, e as pessoas exercitam-se, continuamente, em aprender juntas. Essas organizações só podem ser construídas quando se entender que o mundo não é feito de forças separadas e que, no mundo de hoje, a capacidade de aprender contínua e rapidamente é a única vantagem competitiva sustentável (Senge, Kleiner, Roberts, Ross, & Smith, 1994).

O estilo ou método de Liderança varia em função do contexto. Liderar nos serviços, que apresentam uma estrutura matricial ou em rede, é consideravelmente diferente de liderar na indústria, que apresenta uma estrutura organizacional hierarquizada (Avolio et al., 2009).

Daí o desafio do estudo aprofundado da liderança em regiões tipicamente industriais, onde a maioria da população se dedica a operar na indústria transformadora e a generalidade dos líderes acumulam a função de gestores, inovadores, consultores e comerciais. Ambos têm em comum o facto de possuírem habilitações literárias pouco desenvolvidas, embora a tendência tenha vindo a sofrer alterações na última década com a renovação de gerações (Apiccaps, 2013).

É parte integrante do Plano Estratégico do *Cluster* do Calçado desenvolvido pela Apiccaps (2013) para um horizonte temporal de 6 anos (Visão 2014-2020) a ambição de que a indústria reforce a sua posição exportadora, sendo uma referência internacional pela sofisticação e pela criatividade, alicerçando-se numa base produtiva nacional sustentável e altamente competitiva, fundada no conhecimento e na inovação.

“Ambicionam que este processo de afirmação deva assentar na sofisticação e na criatividade da oferta portuguesa – dos seus produtos, dos seus processos produtivos, dos seus modelos de negócio – para lhe permitir continuar a apostar em segmentos de mercado em que a escolha se baseia mais no bom gosto do que no preço.” (Apiccaps, 2013). Logo, a manutenção de uma base produtiva nacional é condição indispensável a um posicionamento no mercado que faz da flexibilidade, da rapidez de resposta e da qualidade do produto os seus argumentos competitivos. Os elevados índices de competitividade necessários à manutenção dessa base produtiva devem apoiar-se em padrões exigentes de sustentabilidade e responsabilidade social. Para isso, o *cluster* do calçado assume o conhecimento e inovação entre os seus valores estruturantes.

O desenvolvimento do *cluster*, nas últimas décadas, assentou no estreitamento das relações com toda a longa cadeia de valor ligada ao calçado. A densificação do *cluster*, reforçando as relações existentes e atraindo novos protagonistas, é, aliás, um dos propósitos e uma das condições de sucesso da indústria. E, cumprindo a condição essencial da concentração geográfica, elenca-se Felgueiras e São João da Madeira como os grandes polos da produção e exportação do calçado, que tem um peso muito expressivo na

atividade económica regional e nacional. De salientar que no ano de 2016 as exportações de calçado representam 3,7% do total de exportações portuguesas (Apiccaps, 2016). Todas as empresas aí localizadas desenvolveram uma complexa rede de relações formais e, sobretudo, informais: relações comerciais, nomeadamente de subcontratação, relações de partilha de informação e conhecimento, predominantemente pela via da circulação de pessoal, entre outras (Apiccaps, 2015).

Neste contexto, e tendo em conta a macrotendência de que o envelhecimento dos recursos humanos desta indústria é uma constante, há a necessidade de estreitar relações e de adotar políticas altamente valorativas e potencialmente motivacionais. Não só como uma tentativa de planejar o futuro, mas como uma necessidade inerente de valorização do seu enorme potencial humano.

Logo, os principais desafios da indústria consubstanciam-se em atrair, formar e fixar recursos qualificados para os diversos domínios funcionais das empresas e procurar vantagens competitivas com base na inovação, dos produtos e processos e dos modelos de negócio.

Sendo notória a necessidade de se aprofundar a rede de relações internas e assumindo que a formação dos líderes para o processo estratégico e o *upgrade* da imagem individual e interna das organizações são fatores cruciais para a criação de valor, o presente trabalho apresenta como questão principal a seguinte: De que forma a capacidade de liderar os *stakeholders* internos impulsiona a criação de valor na indústria do calçado? Para o desenvolvimento da mesma propõe-se as empresas sediadas na região do Tâmega e Sousa como objeto de estudo.

Nesta sequência surgiu a oportunidade de explorar um setor aparentemente reservado no que respeita à partilha de informação, ou seja, seguem métodos e procedimentos tradicionais muito próximos do modelo Taylorista. No entanto, esta tendência tem vindo a alterar-se e as indústrias estão a preocupar-se cada vez mais com o papel dinamizador dos *stakeholders* e a sua capacidade de influenciar a captação, geração, criação e proteção de valor agregado (Apiccaps, 2013).

Por outro lado, e dado o potencial exportador das empresas, que se tem intensificado na última década, é inerente a necessidade de qualificar e formar para a gestão de topo e para a liderança, uma vez que os mercados internacionais colocam fortes exigências às equipas de gestão restritas e frequentemente com competências mais voltadas para a área fabril. Ou seja, pretende-se identificar os elementos que promovem e inibem a criação de valor nestas empresas.

O termo “*Stakeholders*”, até agora já mencionado algumas vezes, refere-se aos vários intervenientes na e com a organização e como tal implica a gestão de um conjunto de processos, tais como: (1) a identificação de todos aqueles que influenciam ou podem vir a ser influenciados pela indústria em causa, no sentido de recolher informação sobre os interesses, envolvimento, interdependências, influência e potencial impacto dos mesmos; (2) a elaboração do Plano de Gestão, com vista ao desenvolvimento e à gestão de estratégias que permitam o envolvimento destes no ciclo de vida da indústria; (3) a gestão das relações entre e com estes e controlar esse inter-relacionamento; (4) e a definição de subprocessos que merecem similar atenção, como o recurso a *inputs*, a ferramentas e técnicas e a exploração de *outputs* para cada um dos processos anteriormente citados.

Considerando a necessidade de criação de valor que se coloca às empresas, a área de conhecimento da Gestão de *Stakeholders* apresentada no PMBOK®, e o ainda tradicional modelo de organização produtivo das empresas do setor do calçado na região do Tâmega e Sousa, apresenta-se de seguida um quadro

resumo dos principais objetivos deste trabalho, tendo como tema de Investigação: “A Liderança Interna como Pilar da Criação de Valor: O Caso a Indústria do Calçado da Região do Tâmega e Sousa” e questão de investigação: De que forma a capacidade de liderar os *stakeholders* internos impulsiona a criação de valor na indústria do calçado?

Objetivos de Investigação	Subobjetivos
OI 1: Identificar as Fontes de Criação de Valor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analisar as perspetivas de aprendizagem e crescimento do <i>Balanced Scorecard</i>. 2. Identificar a influência da Liderança na perspetiva de aprendizagem e crescimento.
OI 2: Relacionar a Liderança Interna com a Valorização do Capital Humano e a criação de valor agregado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Caracterizar o líder atual das empresas de calçado da Região do Tâmega e Sousa. 2. Elencar a importância dada ao desenvolvimento do talento e à gestão de carreiras. 3. Elencar a importância dada às equipas internas e avaliar a capacidade de lidar com o binómio risco/qualidade. 4. Identificar possíveis planos de melhoria de planeamento e desenvolvimento interno. 5. Elencar a importância dada às ferramentas de valorização de capital social.
OI 3: Identificar a importância dos <i>Stakeholders</i> e da Responsabilidade Social Empresarial na dinamização industrial e criação de vantagem competitiva	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar a relação a manter com os <i>Stakeholders</i> e a implicação dos mesmos nos processos de tomada de decisão. 2. Identificar o processo de priorização dos <i>Stakeholders</i> da indústria. 3. Relacionar a Responsabilidade Social Empresarial com a capacidade de negociação e Criação de Valor.

Tabela 1: Intenções e Objetivos de Investigação

Augura-se, portanto, contribuir para uma melhor compreensão do funcionamento estratégico, da liderança de equipas, da gestão motivacional e do conhecimento, da valorização comunicacional e da sustentabilidade e desenvolvimento organizacional, nas empresas industriais, em particular do setor e da região em estudo.

Para dar resposta aos objetivos apresentados, a presente dissertação segue uma estrutura lógica e abrangente, dividindo-se em cinco capítulos.

No presente capítulo, fez-se uma apresentação da questão de investigação e dos objetivos gerais, justificando-se o tema em estudo.

O segundo capítulo consiste numa revisão da literatura, onde se apresenta o enquadramento teórico da temática em estudo. Aqui são referenciados alguns conceitos e teorias explicativas do processo de Liderança da indústria; as principais abordagens de *Stakeholders* e da sua importância; as abordagens e determinantes motivacionais na valorização e satisfação profissional; conceitos e referências à

importância do *Talent Management*, *Talent Optimization* e *Knowledge Management*; aborda-se ainda a relevância da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e a macrotendência da mesma. Procura-se evidenciar as diferenças entre criação e cocriação de valor. O capítulo encerra com uma discussão crítica à literatura e com as conclusões empíricas.

No terceiro capítulo, Metodologia, inicia-se com uma breve definição do problema em estudo, com uma caracterização da Região do Tâmega e Sousa (enquadramento territorial e demográfico, caracterização da atividade económica, comércio nacional e internacional). Apresenta-se uma análise *Swot* da indústria transformadora da região; procedendo-se a clarificação da metodologia usada (questionários e entrevistas informais); os objetivos e modos de seleção da amostra; métodos de processamento do estudo empírico; identificação de métodos alternativos; considerações éticas; e identificação de eventuais limitações do Método.

No quarto capítulo, Análise de Resultados, apresentam-se as análises e conclusões do inquérito/questionário realizado junto das indústrias de calçado da região do Tâmega e Sousa. Ainda neste capítulo são analisadas as entrevistas efetuadas para comprovar o grau de veracidade das informações até então obtidas. Para além disso, são apresentadas as análises fatoriais efetuadas para identificar fatores explicativos da estrutura de correlações observada entre a liderança (inexistência ou verificação inadvertida da mesma) com a criação de valor e dinamização percebidas pelas empresas industriais.

Por último, no quinto capítulo são apresentadas as conclusões da dissertação, as limitações do estudo e as sugestões para investigações futuras.

2. Revisão da Literatura

2.1. As Organizações e os *Stakeholders*

2.1.1. Principais abordagens ao conceito de *Stakeholders*

Qualquer organização pode ser vista como um sistema aberto ao adquirir do meio que a envolve energia, informação e materiais. A cada momento as organizações necessitam de adaptações para se manterem vivas. Considera-se a análise do seu ambiente externo uma ferramenta essencial nesse processo adaptativo e, em especial, é primordial conhecer os seus *stakeholders* (Rodrigues, Magnan, & Boulianne, 2013).

De acordo com Perrow (1991), Pfeffer e Salancik (1978), a organização pode ser definida como uma coligação de grupos de interesses distintos, que visam atingir os seus próprios interesses num contexto ambiental amplamente reconhecido. Dessa forma, as organizações são vistas como dependentes de recursos do ambiente externo (Schiavoni, 2013).

A definição mais citada de *stakeholders* na literatura é a dada por Freeman e Reed (1983), que dizem, num sentido amplo, ser um qualquer grupo ou indivíduo que é afetado ou pode afetar a realização dos objetivos de uma organização. Num sentido mais restrito, os autores descrevem *stakeholders* como qualquer grupo identificável ou indivíduo do qual a organização é dependente para a sua sobrevivência contínua.

De acordo com Camarinha, Costa e Vieira, (2011), compete aos líderes conhecer e transformar a organização dentro de uma dinâmica competitiva de esforço, adaptação, desafios e mudança constante.

A literatura que aborda o tema é bastante densa, mas os autores concordam e reafirmam que a Gestão de *Stakeholders* deve ser feita segundo a orientação de “*nomes e faces*”, ou seja, em cada área de gestão têm de ser ponderadas as especificidades relacionadas, como a área de atuação e complexidade, que tratam de resultados específicos. Sumariamente, é necessário uma identificação específica dos mesmos, a delimitação de uma estratégia de gestão e controlo e o estabelecimento de métodos, ferramentas e periodicidade de comunicação (Rao & Jaeger, 2009).

Uma das principais ideias defendidas por Donaldson, Preston, e Preston (1995), na construção de uma teoria de *stakeholders*, é a de que o objetivo é descrever situações existentes e prever relações de causa e efeito, além de também recomendar atitudes, estruturas e práticas que juntas constituam a gestão dos *stakeholders*. A justificativa ética proposta para a administração de *stakeholders* é baseada no pressuposto de que estes têm interesses legítimos na atividade corporativa. Sendo assim, os interesses dos *stakeholders* têm valor intrínseco que deve ser considerado por si só e não como instrumentos para atender aos interesses de outros agentes, em especial dos acionistas (Campos, 2006).

De acordo com Freeman e Reed (1983), a definição de *stakeholder*, como qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pelo alcance dos objetivos da organização, aumenta a necessidade de processos e técnicas para intensificar a capacidade de gestão estratégica da organização.

Pode afirmar-se que as relações corporativas com os *stakeholders* assumem hoje uma perspetiva integrada, com foco na construção dos relacionamentos, ênfase na criação de oportunidades e benefícios mútuos e seguem uma abordagem coerente dirigida pelas metas do negócio, missão, valores, estratégias corporativas e criação de valor (Kazadi, Lievens, & Mahr, 2015).

2.1.2. Priorização de *Stakeholders*

Qual será o papel dos *stakeholders* na sustentabilidade da organização? Qual será a relação que deve ser mantida com os *stakeholders* no processo de cocriação (envolvimento de todos) de valor? Há uma necessidade efetiva de priorização de *stakeholders*? O porquê da importância da aplicação da estratégia de *Bay in* (envolvimento de todos os *stakeholders*)? Envolver os *stakeholders* nos processos de trabalho é um meio para o desenvolvimento do talento e fonte de vantagem competitiva?

Segundo Ackermann e Eden (2011), o importante é perceber: Como podem as equipas de gestão gerir os seus *Stakeholders* de forma eficaz, de modo a alcançar os seus objetivos estratégicos?

Por forma a conceptualizar a temática, há a necessidade de avaliar em profundidade os processos de identificação, gestão e controlo dos *Stakeholders*, bem como as respetivas métricas. Há que determinar quais os que têm um maior interesse, influência e/ou impacto no projeto/organização. Daí a necessidade de se definirem critérios de priorização dos mesmos.

Rawlins (2006) prioriza os *stakeholders* através de um processo de quatro etapas:

1. Identificar os *stakeholders* potenciais de acordo com a sua organização.

Vários estudos da teoria dos *stakeholders*, incluindo Freeman e Reed (1983), tentaram a identificação dos mesmos utilizando critérios sistemáticos. No Modelo de Ligações apresentado e defendido por Grunig e Hunt (1984), visualizam-se quatro vínculos que identificam as relações dos *stakeholders* com uma organização: possibilitando conexões, vínculos funcionais (indivíduos essenciais ao funcionamento da organização, podendo diferenciarem-se em *Inputs* – Funcionários e *Outputs* - Consumidores), vínculos difusos (indivíduos que não têm integração frequente com a Organização mas são envolvidos pelas ações da mesma), vínculos operacionais (indivíduos ou grupo de indivíduos com algum controlo e autoridade na organização) e vínculos normativos (associações ou grupos com quem a organização tem interesses comuns).

2. Proceder à priorização dos mesmos por atributos.

Mitchell, Thompson, Peterson e Cronk (1997) usaram a combinação dos três atributos para desenvolver uma estratégia de priorização: legitimidade, poder e urgência. Desta forma, os *stakeholders* desconhecidos ou não identificados possuem apenas um dos atributos; os potenciais possuem dois atributos, e os devidamente identificados possuem os três atributos. Se qualquer indivíduo ou grupo não possuir nenhum dos atributos, não será considerado *stakeholder*.

Os *stakeholders* têm poder quando têm a capacidade de influenciar outros a tomar decisões que à partida teriam decidido de uma outra forma. A legitimidade é determinada pelo fato do *stakeholder* ter um aspeto legal, moral ou presumido que pode influenciar o comportamento, direção, processo ou resultado da organização. A combinação de poder e legitimidade atribui autoridade. A urgência exige que as organizações respondam às reivindicações destes em tempo útil (Maak, 2007).

3. Priorizar tendo em linha de conta a relação de cada um com a situação.

Grunig (1997) desenvolveu a teoria situacional para explicar e prever o porquê de alguns *stakeholders* serem ativos e outros passivos, podendo identificar quais os que comunicarão ativamente, passivamente ou não sobre decisões organizacionais que os afetem.

Os *stakeholders* que enfrentam o problema mas não o reconhecem como problemático são passivos, aqueles que o reconhecem são conscientes, e os que tomam medidas para a resolução do

mesmo são ativos. O autor identificou três variáveis que explicam o porquê de certas pessoas se tornarem ativas em determinadas situações, sendo elas: o nível de envolvimento, reconhecimento de problemas e reconhecimento de restrições, que conduziram ao desenvolvimento da teoria situacional do comportamento (Rawlins, 2006).

4. Priorizar de acordo com a estratégia de comunicação.

Grunig (1997) fez uso da teoria situacional para explicar o efeito do comportamento de comunicação sobre cognições, atitudes e comportamentos, afirmando que o nível de envolvimento é medido pelo grau de conexão pessoal com as situações.

Existe, portanto, um processo cíclico e renovador no que se refere às necessidades de informação/satisfação dos utilizadores. Subsiste um conjunto de relações harmoniosas que estimulam o indivíduo a pensar na informação como um processo contínuo de busca e construção. Daí a importância extrema de que as organizações definam antecipadamente canais e métodos de comunicação fiáveis e acessíveis, no sentido de contribuir para a criação de um ambiente organizacional dinâmico.

A dinamização organizacional alcança-se não só tendo por base uma gestão estratégica sustentável mas desenvolvendo processos de liderança que incrementem o aspeto motivacional e de comprometimento dos colaboradores (Svendsen, 1998).

2.1.3. Os Stakeholders Internos (RH) nas Organizações

Segundo Kaplan e Norton (1996) administrar a estratégia é, em essência, administrar a mudança. Essa simples observação acrescenta uma dimensão importante ao assunto da estratégia, que é frequentemente negligenciada. A estratégia tem um lado "pesado" e um lado "suave." O lado pesado envolve descrever a estratégia (com mapas e medidas) e executá-la (com processos e procedimentos). O lado suave, embora menos compreendido, não é menos importante. Envolve liderança, cultura e trabalho em equipa – todas as condições prévias para a mudança organizacional. Executar a estratégia é executar a mudança a todos os níveis numa organização. Para termos sucesso, precisamos ter um melhor entendimento do lado suave.

Os autores desenvolveram um novo conceito de gestão alicerçado na medição de desempenho, que inovou os processos de gestão das empresas - o *Balanced Scorecard* (BSC) - que possibilita uma visão abrangente dos negócios a longo prazo através de quatro perspetivas: a da aprendizagem e crescimento, a dos processos internos, a dos clientes e a financeira, com a finalidade de promover melhorias em fatores críticos de sucesso como processos, produtos e *stakeholders* (Recursos).

Esta ferramenta de avaliação de desempenho é a base do sistema de gestão. Ao permitir a elaboração e comunicação dos objetivos estratégicos tem um enorme impacto na liderança interna, permitindo uma comunicação eficiente com as unidades de negócios operacionais e os departamentos de apoio, possibilitando uma autoidentificação dos RH com os objetivos da organização e facilitado a incorporação do BSC aos processos organizacionais.

Traduzir a estratégia em termos operacionais, alinhar a organização à estratégia, transformar a estratégia em processo contínuo e mobilizar a mudança por meio da liderança executiva são avanços que transformam o BSC num sistema de gestão estratégica, permitindo direcionar a organização para a estratégia.

Mas, os objetivos devem interligar-se em relações de causa e efeito. Ou seja, entende-se que o objetivo de melhorar as capacidades e competências dos colaboradores, integrado com o investimento em novas tecnologias, possibilita a melhoria de um qualquer processo interno crítico. O processo melhorado aumenta o valor gerado e percebido pelos clientes, permitindo uma maior satisfação e retenção destes. A melhoria destes indicadores permite um aumento de receita e/ou produtividade e, em última instância, o crescimento significativo conduz à criação de valor. Este é um pensamento subjacente do mapa estratégico.

Conforme Kaplan e Norton (2004), a definição estrita de intangível é o que não pode ser percebido ou definido, portanto como gerir aquilo que não pode ser definido? Um ativo intangível é definido como o conhecimento que a organização possui para criar vantagem diferenciada e os três componentes, essenciais para a implementação da estratégia, são: Capital humano (a disponibilidade de habilidades talento e know-how necessário para sustentar a estratégia); Capital da informação (a disponibilidade de sistemas, redes e infraestruturas de informação de que se precisa para apoiar a estratégia) e Capital organizacional (a capacidade da organização de mobilizar e sustentar o processo de mudança imprescindível para executar a estratégia).

A qualificação de recursos humanos tem pouco valor se não for complementada por ferramentas tecnológicas modernas e investimentos em tecnologia não têm valor, a não ser que sejam complementados por programas de formação adaptados. Os ativos intangíveis devem estar alinhados com os processos internos críticos que criam valor. E, para criar valor, é necessária uma definição e aposta nas competências e informações estratégicas, a promoção de uma cultura organizacional dinâmica e pró-ativa, apostar em líderes qualificados e impulsionadores, alinhar objetivos e incentivos e partilha de conhecimentos e trabalho em equipa.

2.2. As Organizações, os Projetos e a Criação de Valor

2.2.1. Liderança na Gestão de Projetos

A natureza da gestão de projetos é a mudança (Griffith-Cooper & King, 2007). Todas as áreas do conhecimento da Gestão de Projetos estão orientadas para o controlo da mudança, embora nenhuma dessas áreas aborde especificamente a influência dos elementos humanos na mudança (Project Management Institute, 2013). Há uma distinção significativa entre controlar diretamente a mudança em relação aos aspetos técnicos e/ou organizacionais de um projeto e efetuar mudanças nas dimensões humanas de um projeto e, neste parâmetro, tem suma importância a liderança. Embora distintos, controlar a mudança e liderar a mudança são processos interdependentes e mutuamente inclusivos, sendo ambos necessários para alcançar o sucesso do projeto (Griffith-Cooper & King, 2007).

Os gestores de projeto usam ferramentas e processos para controlar a mudança. Contudo, os aspetos humanos da mudança exigem métodos distintos dos de controlo de mudanças técnicas. Griffith-Cooper e King (2007) sugeriram: Liderar a Mudança, definindo o processo como um conjunto de princípios, técnicas ou atividades aplicadas ao capital humano responsável por executar a mudança, de forma a influenciar a aceitação intrínseca, reduzindo a resistência. Os autores explicam a aceitação intrínseca como sendo a internalização individual de uma mudança. ‘Liderar a Mudança’ ou ‘Mudar a Liderança’ é

a coordenação da ecologia social, com foco na motivação intrínseca dos indivíduos (tanto funcionários como líderes) que estão sujeitos à mudança.

O liderar a mudança permite a colaboração entre líderes e equipa, eliminando o conceito de intercâmbio unidirecional no qual os líderes informam a equipa. Neste modelo colaborativo, líderes e equipa não só cocriam valor internamente como o partilham com o exterior.

Já o controlo integrado de mudanças é um esforço conjunto para coordenar mudanças em todas as áreas de conhecimento referenciadas no PMBOK® (Project Management Institute, 2013). A gestão de mudanças é especialmente referenciada na gestão de integração e na gestão do âmbito do projeto.

A responsabilidade do gestor do projeto é avaliar a mudança em todo o projeto. Uma mudança numa área influenciará a mudança numa outra. Esse conceito reflete uma restrição tripla - uma alteração no custo planeado, por exemplo, exige que o gestor de projeto reavalie o impacto da mudança no âmbito, tempo e recursos do projeto.

Embora a gestão da mudança impulse o âmbito do projeto, o tempo, o custo, a qualidade, o risco e as aquisições; a liderança da mudança promove o sucesso do projeto guiando os afetados através dos estágios inevitáveis da reação humana à mudança.

Kotter (1996) lembra que o foco da liderança da mudança é criar uma visão e, em seguida, alinhar e motivar as pessoas afetadas pela mudança para que estejam preparadas para apoiá-la e adotá-la.

A mudança de liderança, em contraste, envolve a aplicação de princípios, técnicas e prescrições para influenciar os principais aspetos humanos na execução de grandes iniciativas de mudança (Anderson & Anderson, 2001). Um elemento chave da liderança de mudança bem-sucedida é a comunicação bidirecional entre líderes e equipa durante todas as fases do projeto. As mensagens podem variar dependendo do público, mas a comunicação deve ir além de meramente informar ou dizer.

Os projetos são usados como um meio de atingir os objetivos estratégicos de uma organização. Entretanto, apesar dos avanços na gestão de projetos, a experiência comum sugere que muitos projetos falham (Laursen & Svejvig, 2015).

Turner e Müller (2005) reviram a contribuição da competência e liderança do gestor do projeto para o sucesso do projeto e concluem que a literatura ignorou amplamente o impacto do gestor de projeto e seu estilo de liderança e competência no sucesso do projeto. Salientam que na literatura de gestão, é amplamente reconhecido que o estilo de liderança do gestor funcional contribui para o sucesso da organização ou unidade organizacional que gere. Logo, o estilo de liderança do gestor do projeto é geralmente ignorado ao identificar os fatores de sucesso do projeto.

O estilo de liderança e competência são fatores-chave de sucesso para um desempenho empresarial do gestor (Dulewicz & Higgs, 2005; Turner & Müller, 2005), embora não se encontre esta correlação na literatura de gestão de projetos. No entanto, os autores sugeriram que diferentes estilos de liderança de projetos são apropriados em diferentes estágios do ciclo de vida do projeto e o gestor de projeto tem um papel de liderança na criação de um ambiente de trabalho eficaz para a equipa. Esta segunda conclusão fornece uma oportunidade para explorar o papel da liderança na gestão de projetos.

Embora o estilo de liderança e a competência não estejam diretamente relacionados ao sucesso do projeto, afirmam que o papel de liderança é crucial para facilitar vários fatores de sucesso do projeto que contribuem para o desempenho do mesmo (Anantatmula, 2010). Além disso, argumentam que os papéis

de liderança de um gestor do projeto e as suas responsabilidades em relação a uma equipa e os *stakeholders* influenciam os resultados e o desempenho do projeto.

É importante compreender a distinção entre gestão e liderança, o que nem sempre é óbvio. Gestão foca-se no planeamento, organização e controlo. Em geral, a gestão está preocupada com a tomada de decisões sobre processos e funções, a fim de melhorar a eficiência operacional e eficácia. A liderança, por outro lado, é sobre motivar e orientar as pessoas para que melhorem o seu potencial e alcancem os objetivos organizacionais.

Norrie e Walker (2004) sugeriram que a gestão de projetos lida com a implementação de um programa de mudança. Consequentemente, a liderança é considerada um determinante do sucesso, pois proporciona visão e capacidade de lidar com a mudança (Kotter, 1996).

O termo sucesso do projeto é considerado diferente do sucesso da gestão de projetos. O sucesso do projeto é medido em relação aos objetivos gerais do projeto, ao passo que o sucesso da gestão de projetos é medido em relação aos indicadores tradicionais de desempenho, como concluir o projeto dentro do tempo, custo, âmbito e qualidade (Cooke-Davies, 2002). Müller e Jugdev (2012) descobriram que a definição de sucesso do projeto transitou de um foco restrito de concluir um projeto dentro do tempo, custo e âmbito, incluindo as exigências dos *stakeholders*.

Anantatmula (2010) definiu como fatores críticos para o sucesso do projeto: a clareza na comunicação, a definição de papéis e responsabilidades, a comunicação das expectativas de todos os *stakeholders*, a utilização de processos de gestão consistentes, o estabelecer um ambiente de confiança, a gestão de resultados. Estes são fatores que promovem o desempenho, motivação, reconhecimento e sinergia em equipas.

Anantatmula (2010) alerta para a necessidade de identificar um conjunto de fatores de desempenho do projeto relacionados com as pessoas e entender como esses fatores interagem uns com os outros no sentido de serem fonte de captação e criação de valor para todos os *stakeholders*.

2.2.2. Criação versus Cocriação de Valor

Até ao momento já surgiram algumas referências aos conceitos de criação e cocriação de valor. De modo a enquadrar estes conceitos na presente dissertação, bem como a clarificar as diferenças entre estes conceitos prossegue-se com uma breve abordagem aos mesmos.

Kazadi, Lievens e Mahr (2015) apresentam várias explicações sobre o conceito de criação de valor. A criação de valor (1) é definida como o processo através do qual a organização atrai, adquire e acumula recursos de talentos únicos e valiosos e exploram o seu potencial para criar valor bem como a satisfação das expectativas, necessidades e ou exigências do cliente em relação a determinado produto/serviço. A captação de valor (2) é o processo através do qual uma organização agrupa os seus recursos de talento com outros recursos para aumentar a sua dependência do contexto organizacional e enfraquecer o seu poder de autonomia. A alavancagem de valor (3) é o processo através do qual uma organização desenvolve e amplia as capacidades inerentes dos seus recursos de talento para lhes adicionar um novo uso de valor. Finalmente, a proteção de valor (4) é o processo através do qual uma organização desenvolve mecanismos de isolamento para precaver que os seus recursos talentosos sejam perdidos para a concorrência.

Miller (2015) afirma ter surgido uma nova teoria de valor que “coloca a ênfase na melhoria do desempenho organizacional e económico, aumentando a capacidade de criação de valor”. Afastando-se, assim, da noção de, apenas, capturar valor (ênfase na maximização dos lucros) e evidenciando um princípio de valor que propusesse cocriar através de processos que exigissem relacionamentos e comunicação com os *stakeholders* para determinar como produzir resultados que maximizassem os benefícios tanto para estes quanto para a empresa.

Este novo princípio de criação de valor está focado no conhecimento, no relacionamento, nos *stakeholders* e no capital social. Todos estes ativos (de valor) são fatores intangíveis chave para gerar o tipo de inovação necessária para melhorar o desempenho organizacional e económico. Ou seja, obedecem a uma função normativa no sentido de "conectar pessoas, tecnologia e informação através de proposições de valor com o objetivo de cocriar valor" (Vargo & Akaka, 2009).

A noção de cocriação de valor baseia-se no pressuposto de que os interesses da empresa e dos *stakeholders* podem ser integrados de forma a melhorar o desempenho organizacional e económico, ao mesmo tempo em que aumenta a satisfação dos últimos " (Miller, 2015).

Em termos de valor de comportamento organizacional, a cocriação é o processo através do qual o equilíbrio e as ambições dos indivíduos podem ser geridos de forma a aumentar o resultado de valor agregado (Schlager, 2013). Camarinha et al. (2011) argumentam que a reavaliação da teoria à luz do "valor partilhado oferece novas formas significativas para inovar e desbloquear um novo valor económico que a maioria das empresas têm perdido". Porter e Kramer (2011) vão mais longe redarguindo que o conceito de criação de valor está a definir um novo conjunto de práticas que todas as empresas devem abraçar porque abrem novas vias para a inovação.

"[S]trategy is the art of creating value" (Normann & Ramirez, 1993). As organizações devem adaptar a sua gestão estratégica aos diferentes *stakeholders*, uma vez que o conceito de valor é relativo e visto de forma distinta por cada uma das partes (Fontaine, 2013; Xie, Wu, Xiao, & Hu, 2016).

A maioria das empresas está hoje num processo de transição que visa revolucionar os seus métodos de liderança, gestão e estilo motivacional, distanciando-os (no caso da indústria) de uma perspetiva unicamente interna para uma abordagem que engloba a valorização de relacionamentos, capital de conhecimento e reconhecimento de ativos (*stakeholders*). Ambiciona-se, portanto, uma transição efetiva da Criação para a Cocriação de Valor (Pera, Occhiocupo, & Clarke, 2016).

Uma abordagem a longo prazo sobre o valor constitui uma forma de estabelecer um círculo virtuoso de criação de valor e de vantagens competitivas, através da satisfação permanente dos clientes com bons produtos e serviços, desenvolvidos por recursos humanos motivados e qualificados, em interação com os melhores fornecedores de matérias-primas e serviços, respeitando as normas legais e éticas, numa busca permanente pelo sucesso (Camarinha et al., 2011).

A criação de valor pelas empresas, atualmente, têm uma base significativamente superior de intangibilidade, o que nos traz ainda mais elementos desafiadores para a mudança de paradigma da visão do capital apenas financeiro para outros capitais reconhecidamente (mas não quantificados) importantes, como o intelectual, humano, natural e social.

A criação de valor é o objetivo geral a ser perseguido pelas organizações através de estratégias funcionais. Nomeadamente, no que respeita ao foco das competências, potencialidades e processos;

recursos e atividades táticas, uma vez que estes devem ser o ponto de partida para um valor desejado pelo cliente (Schlager, 2013).

Para os *shareholders* criar valor passa por melhorar a estrutura de custos, aumentar e/ou racionalizar a utilização dos ativos/recursos, expandir as oportunidades de rendimento e aumentar o valor para o cliente. O conceito de valor para o cliente passa pelo preço, benefícios, funcionalidade e qualidade. O valor para o cliente é a diferença entre as percepções quanto aos benefícios e quanto aos custos de compra e uso de produtos. Para estes o valor de um produto está na sua satisfação de utilização. Ou seja, o cliente identifica um valor funcional, um valor emocional e um valor epistémico (Porter & Kramer, 2011).

Para os colaboradores criar valor significa valorização de competência, política de benefícios e/ou incentivos, motivação, qualificação, satisfação no trabalho e reconhecimento. Ou seja, o valor percebido por cada um dos *stakeholders* é distinto e complementar, uma vez serem necessárias aspirações e recursos conjuntos (Porter & Kramer, 2011).

A cocriação de valor, tão desejada por colaboradores e clientes, centra-se, essencialmente, na interação. Ou seja, cocriar baseia-se numa estratégia *win win*. O objetivo é que todos saiam beneficiados. Na visão da cocriação, todos os pontos de interação entre empresa, colaborador e cliente são oportunidades, tanto para a criação como para a extração de valor (Payne, Storbacka, & Frow, 2008).

Ao passo que na criação de valor os *stakeholders* recebem valor da atividade da empresa, na cocriação os *stakeholders* participam da criação de valor através do envolvimento pessoal e interação (clientes, fornecedores, parceiros e colaboradores). Num processo de cocriação os *stakeholders* passam a ser uma parte ativa nas relações com as empresas, não podendo mais ser tratados com públicos passivos (Payne et al., 2008).

A cocriação amplia a criação de valor como paradigma na forma como se procede à geração e construção de valor (envolvimento de todos), na forma como é enquadrada a natureza real do valor (diálogo, transparência, acessibilidade, experiências) e na forma como é aprofundada a fonte virtual de valor (valores emergentes dos ecossistemas de potencialidades inclusivas, geradoras, vinculadoras e evolutivas) (Roser, 2014).

A cocriação exige, portanto, uma mudança no pensamento da empresa no que se refere ao envolvimento dos *stakeholders*, individual e coletivamente, na criação de valor em conjunto e na expansão da forma como a empresa articula oportunidades de criação de valor com os recursos; na formulação de meios de envolvimento propositadamente criados para reunir pessoas, processos, interfaces e artefactos, que proporcionem ambientes de interação para intensificar ações de cocriação e gerar resultados mutuamente valiosos; e no reconhecimento que o valor atualizado é subjetivo e que varia como função das experiências individualizadas dos resultados de cocriação (Kazadi et al., 2015). A cocriação é a união da criação e do desenvolvimento do valor com os *stakeholders*.

Cocriar expande o valor e gera mais crescimento sustentável: para os clientes, funcionários e todas as restantes partes interessadas, adquirindo novas experiências de valor e tendo uma melhor relação risco-valor para si próprias; para os líderes, aumentando o capital estratégico e dando retornos para a empresa e criando melhor relação quanto a valor-risco.

2.3. Os Líderes e os *Stakeholders*

2.3.1. O Líder – definição, estilo, teorias

De que forma a capacidade de liderar os *stakeholders* internos impulsiona a criação de valor na indústria do calçado? Para responder é necessária uma análise não só estilo de liderança, como às características do líder e à sua capacidade de interação com a equipa de trabalho. Quando se fala em equipa de trabalho é necessário também relevar os aspetos que podem levar a um maior comprometimento destes com a estratégia da empresa, sobretudo políticas de valorização e satisfação profissional desenvolvidas.

Numa das muitas abordagens ao conceito, Bass e Bass (2008) salientam uma das ideias populares básicas subjacentes, de que a liderança é uma habilidade característica de indivíduos extraordinários. Solansky (2008) remete para um estudo dinâmico de traços e diretrizes de liderança.

Apesar de Bass e Bass (2008) argumentarem que a pesquisa de uma definição única de liderança era inútil, devido ao carácter não trivial da mesma, entre múltiplas definições e conceções, pode afirmar-se que não existe uma definição exata e que a mesma depende do aspeto específico de interesse para o indivíduo (Avolio et al., 2009).

Nesta sequência considerou-se importante referenciar a evolução da abordagem ao tema: Liderança (a seguir apresentado na Tabela 2).

Conceito	Autor
Traços de personalidade do líder individual	(Fiedler, 1970)
Liderança Situacional	(Hersey, Blanchard, & Natemeyer, 1979)
Foco na troca intelectual	(Blake & Mouton, 1982)
Liderança Transaccional versus Transformacional	(Bass, 1990)
Mudança Organizacional	(Kotter, 1996)
Inspiração	(Barker, 2001)
Capacidade de influenciar e aglutinar pessoas	(Sharma & Smith, 2002)
Valorização das Relações Interpessoais	(Joseph & Winston, 2005)
Competência Intelectual, Emocional e de Gestão	(Dulewicz & Higgs, 2005)
Gestão das Relações Sociais	(Balkundi & Kilduff, 2006)
Criação de ações e interações	(Maak, 2007)
Aprendizagem	(Stahl, Mäkelä, Zander, & Maznevski, 2010)
Conhecimentos, Habilidades e Características Pessoais	(Silva, Maria, & Mota, 2010)
Comportamento Organizacional	(Glynn & DeJordy, 2010)
Conduzir ações e influenciar comportamentos	(Gladden, 2011)
Capacidades Emocionais	(Oh, 2012)
Motivação e Comunicação	(Donate & Sánchez de Pablo, 2014)

Tabela 2: Abordagens ao Conceito de Liderança

Um aspeto comum entre todas as abordagens apresentadas é a definição e caracterização do líder e do seu papel como agente dinamizador de uma organização.

De acordo com Hakimi, van Knippenberg e Giessner (2010), antes de ser um líder, o sucesso é sobre o crescimento de si mesmo. Quando se torna um líder, o sucesso é sobre o crescimento dos outros.

O perfil do líder fornece a combinação idiossincrática de atributos comportamentais, temperamentais, emocionais e mentais de um líder, a fim de derivar o estilo de liderança particular de uma pessoa. O senão reside principalmente no particular, uma vez que o perfil de um líder depende da situação que o exigiu e das características da organização onde irá desempenhar as suas funções (Waldman, Ramírez, House, & Puranam, 2001).

Ao considerar que uma organização passa por diversos ciclos, e é constituída por pessoas com diferentes maneiras de atuar, compreende-se que o líder deverá ter capacidade para se adaptar às diferentes situações que surjam e conseqüentemente apresentar competências emocionais diversificadas que possa conjugar para cada uma. (Caligiuri & Tarique, 2012). Torna-se assim evidente que diferentes combinações de características de inteligência emocional se encontram em diferentes estilos de liderança (Daniel Goleman, 1995).

De acordo com Salovey e Mayer (1990) a inteligência emocional é o subconjunto de inteligência social que envolve a capacidade de monitorar a própria emoção e os sentimentos e as emoções dos outros, para discriminar entre eles e usar essa informação para guiar o pensamento e as ações. As características de personalidade e competências nas quais a inteligência emocional está alicerçada podem ser divididas em competências pessoais e competências sociais (David Goleman, 2012).

Pode afirmar-se que um líder que pretenda ser um modelo de atuação para os seus colaboradores, que pretenda exercer influência idealizada, deverá ter autoconsciência das suas emoções e dos seus valores e manter um elevado nível de autoconfiança, bem como compreender as necessidades emocionais das pessoas que com ele trabalham (Müller & Turner, 2010). No que respeita à motivação inspiracional, esta é facilitada se o líder for emocionalmente inteligente no que concerne ao otimismo e à confiança. Para proceder à estimulação intelectual, é necessário ter capacidade emocional para fazer críticas, sem suscitar reações defensivas e receios. Relativamente à consideração individualizada, é essencial que o líder compreenda os estados de espírito dos seus funcionários, que seja empático e saiba ouvir (Hersey & Blanchard, 2012).

De acordo com Pless e Maak (2012), um líder responsável deve basear-se em quatro elementos: (1) ser e agir como uma pessoa responsável, (2) acatar funções, (3) manter uma relação com o liderado e (4) ter em conta as responsabilidades éticas. Todos podem agir como um líder responsável, tendo a sua própria maneira de superar as lacunas existentes e novas, começando por liderar a partir de dentro com base na introspeção regular, vivendo conscientemente no sentido de cultivar o coração e a personalidade (Maak, 2007).

Em geral, tanto na vida pessoal quanto na profissional, experiências interculturais significativas que permitam aprender os comportamentos esperados noutra cultura, ajudam a compreender os próprios valores e suposições culturais. Quando há sensibilidade a essas características próprias, bem como às normas de comportamento numa outra cultura, começa-se a desenvolver as competências interculturais tão importantes para o sucesso em atividades de liderança global (Smith & Sharma, 2002).

Dulewicz e Higgs (2005), com a Escola de Competência, afirmam que líderes eficazes apresentam certas competências, incluindo características, comportamentos e estilos, emoções, processo, intelecto; salientando que diferentes perfis de competência são melhores em situações diferentes, produzindo líderes

transacionais em situações de baixa complexidade e transformacionais em situações de alta complexidade (Müller & Turner, 2010). Momentos e projetos distintos exigem competências distintas.

O líder não apresenta um perfil ideal. A verdade é que os resultados e a criação de valor continuam a ser importantes e o principal foco de qualquer negócio. Porém, não a qualquer preço. O principal é encontrar um líder que consiga conciliar as exigências por resultados com a gestão eficaz de pessoas, garantindo-lhes a autonomia necessária para realizar o seu trabalho, ao mesmo tempo em que exige uma responsabilidade proporcional à autonomia. Ou seja, quanto maior for o domínio sobre as competências, maior será a probabilidade de sucesso do líder e consequentemente do projeto. O importante é perceber que as competências de liderança devem ser trabalhadas diariamente (Luthans, Norman, & Hughes, 2006; Waldman et al., 2001).

A liderança passiva é a inexistência de liderança. Um líder com este estilo de liderança proporciona aos membros do grupo total liberdade de ação, uma vez que não delega, não planifica, nem estabelece requisitos que devem ser cumpridos, apenas fornece materiais e informações (Lyra, Gomes, & Jacovine, 2009).

O conceito de liderança além de apresentar diferentes definições pode ainda ser enquadrado em diferentes teorias:

1. Teoria dos Traços e Competências

Esta teoria foca-se na natureza do líder, procurando explicar os traços psicológicos, sociais, físicos e intelectuais que o distingue dos demais. De acordo com a teoria, o importante são as qualidades intrínsecas da pessoa, existindo características inatas que conduzem à posição de liderança e permitem exercer esse papel de forma eficaz (Queirós, 2016).

Dada a insuficiência das características de personalidade para compreender a liderança, o foco passou para a abordagem comportamental (para o estudo das ações).

2. Teoria Comportamental

A teoria comportamental parte do pressuposto de que tanto a produtividade, como a motivação e a qualidade do desempenho de quem é liderado, são influenciadas pelo comportamento e decisões do líder (Seibert, Crant, & Kraimer, 1999). O estudo deixa assim de se focar nas características pessoais, passando a focar-se no comportamento apresentado, passando a considerar a existência de duas dimensões comportamentais do líder: a orientação para as pessoas (relações interpessoais) e a orientação para a tarefa (realização do trabalho e cumprimento dos objetivos) (Espedal, 2016).

A abordagem comportamental também foi considerada insuficiente pois não reconhecia as mudanças no contexto em que se exerce a liderança, pelo que surgiu a abordagem contingencial ou situacional.

3. Teoria Contingencial ou Situacional

Esta abordagem respeita à relação entre a orientação do líder, o seu estilo de liderança e o desempenho apresentado pelo grupo.

Fiedler (1970) afirma não existir um estilo de liderança ideal, mas sim um mais adequado para cada situação. Seguindo este pressuposto, refere que devem conjugar-se duas dimensões do comportamento do líder: orientado para a tarefa e orientado para as pessoas. Distinguindo-se três critérios situacionais:

relações entre o líder e o grupo, estrutura da tarefa atribuída ao grupo e poder e autoridade atribuída ao líder. Segundo o autor, a relação entre o estilo de liderança exercido e a sua eficácia depende da situação, sendo que esta é tanto mais favorável quanto melhores forem as relações entre líder e liderados, quanto maior for a posição do líder e quanto mais estruturada for a tarefa (Silva et al., 2010).

Dentro desta abordagem existem, segundo Bass e Bass (2008) três tipos de liderança distinta: transformacional, transacional e situacional que se discriminam seguidamente.

- **Liderança Transacional**

Esta incide no esclarecimento do papel e dos requisitos das tarefas dos liderados, bem como na atribuição de recompensas e de castigos pelo seu desempenho. O líder reconhece as necessidades dos seus colaboradores e procura satisfazê-las em troca da execução de tarefas (McCleskey, 2014).

Neste tipo de liderança, podem ser consideradas duas dimensões: a recompensa contingente, através da qual o líder elucida os colaboradores sobre o que é necessário fazer, recompensando o esforço desenvolvido, pressupondo-se que a recompensa provoca a melhoria do desempenho individual e da equipa; e a gestão por exceção ativa, em que o líder monitoriza o desempenho dos seus colaboradores e atua, corrigindo, sempre que se verifique um afastamento em relação ao que foi previamente estabelecido, o que implica um controlo rigoroso e constante dos erros e falhas (Avolio et al., 2009).

- **Liderança Transformacional**

Segundo Bass e Bass (2008) está relacionada com os efeitos que os líderes têm nas pessoas que os rodeiam.

Na liderança transformacional, os líderes tentam não só reconhecer e satisfazer as necessidades dos liderados mas também proporcionar um ambiente favorável, que permita que se possam expandir, numa tentativa de maximizar e desenvolver as potencialidades individuais, criando oportunidades e desenvolvendo culturas organizacionais de apoio a esse crescimento individual (Queirós, 2016).

Não se opondo às teorias de liderança transacional e transformacional, surge, recentemente, uma abordagem que visa complementar as teorias até então postuladas.

- **Liderança Situacional**

Goleman, Boyatzis e McKee (2002) apresentam a liderança situacional. Segundo os autores, baseia-se no facto de a componente emocional do líder surgir em primeiro lugar. A chave para o sucesso reside na inteligência emocional dos líderes, na forma como estes gerem as suas emoções e as relações com os outros.

Segundo Wong e Law (2002), a liderança diz respeito à interação entre os líderes e outros indivíduos, sendo a qualidade dessa interação influenciada pela consciência emocional e pela regulação emocional. Para Zhou e George (2003), a inteligência emocional é a capacidade de raciocinar de forma eficaz sobre as emoções e usá-las para auxiliar os processos cognitivos e de tomada de decisões.

2.3.2. Perspetiva Interna

2.3.2.1. Liderança de Equipas

De que forma a capacidade de liderar os *stakeholders* internos impulsiona a criação de valor na indústria do calçado? Nem sempre é clara a forma como as empresas procedem à gestão e otimização das competências dos seus RH. Mas, é claro, que qualquer estratégia integrada de criação de valor deverá passar, não só, pela otimização dos processos internos, pela retenção, atração e satisfação dos clientes, pela maximização do volume de negócios, mas também, e sobretudo, pelo investimento e otimização da aprendizagem e conhecimento (Norrie & Walker, 2004).

De acordo com Burns (1978), a transformação da liderança indica que um papel de liderança é explorar a tensão e o conflito nos sistemas de valores das pessoas e desempenhar o papel de elevar a consciência das pessoas.

Neves e Eisenberger (2012) afirmam que os gestores e administrações das organizações concordam que um dos fatores para o sucesso das suas organizações é a eficácia dos processos e métodos de comunicação. Se os canais de comunicação forem fiáveis e as estratégias eficazes, conseguimos verificar que a relação de proximidade entre os líderes e as suas equipas é uma fonte de criação de valor (Miller, 2015). Não só a nível interno, mas também externamente. Uma vez que, da comunicação interna eficaz poderá resultar de uma reputação cooperativa positiva (Balkundi et al., 2016).

A imagem cooperativa é fundamental para o posicionamento no mercado e os *stakeholders* internos são a chave para a alcançar (Zander, Mockaitis, & Butler, 2012). De acordo com Cravens e Oliver (2006), os resultados ambicionados por uma organização só serão alcançados através de uma definição clara dos seus objetivos estratégicos e, para tal, há que relevar a importância da sinergia entre o papel fundamental que desempenham os *stakeholders* internos e a imagem corporativa que a organização pretende transmitir.

De acordo com Bezuijen, van Dam, van den Berg e Thierry (2010), para além de uma estratégia de negócio brilhante estão as ambições e as conquistas dos *stakeholders* internos, deles depende o alcançar um nível elevado de eficiência. Como disse Hackman e Johnson (1994): A liderança é a comunicação humana [...] que modifica as atitudes e comportamento individual dos outros ao encontro dos objetivos e necessidades partilhadas pelo grupo.

Contudo, o processo de partilha de informação para com os indivíduos requer uma influência recíproca entre as necessidades e o uso de informação, de modo a que a união destes dois fatores promova a construção de comportamentos nos utilizadores (Rus, Van Knippenberg, & Wisse, 2010).

Pode afirmar-se que existe uma relação ténue entre a liderança e a satisfação que o utilizador demonstra para com a informação obtida com a imagem que passa para o exterior (comunicação externa) (J. R. Hackman & Wageman, 2007).

Uma organização com uma comunicação interna eficaz e eficiente permite uma autoidentificação dos colaboradores com os seus valores o que predispõe a que os mesmos falem positivamente sobre a organização e influenciem na mesma medida os *stakeholders* externos (Michael Z. Hackman, Amy M. Kirlin, 2004). A gestão das relações com os *stakeholders* é [...] um dos principais pressupostos da comunicação cooperativa (Hackman, 2010). Ou seja, não há uma boa Comunicação Externa, sem que exista primeiro uma boa Comunicação Interna (Lampreia, 2013).

O fator chave para a liderança é permitir ligações organizacionais entre equipa de trabalho/cocriação interna/cliente.

2.3.2.2. Valorização e Satisfação Profissional

Quando se fala em valorização e satisfação profissional refere-se a todas as iniciativas que a organização pode desenvolver na melhoria das condições de trabalho e bem-estar dos colaboradores, através da criação de estratégias de gestão do ativo humano, focando as condições de trabalho proporcionadas, a forma como os direitos sociais são garantidos e as ações de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, assim como, a aposta no desenvolvimento do potencial de cada colaborador. Estão englobadas nesta vertente todas as questões relacionadas com o clima organizacional e o desenvolvimento do capital humano das organizações (Hohnen, 2009).

Fleury e Fleury (2001) afirmam que a competência é baseada em conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo que agregam valor social e valor económico à organização, através de um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilização, integração e transferência de conhecimentos, recursos e habilidades.

De acordo com Aghion e Tirole (1997), a autoridade formal hierárquica tem limitações, ou seja, a eficácia de um gestor fica mais condicionada às habilidades do que à autoridade. Desta forma, conclui-se que liderar significa alcançar resultados através da mobilização de pessoas, considerando fatores como a motivação, a missão a que o projeto se propõe, as capacidades de liderança do gestor e a conjuntura dentro da qual o processo ocorre (Müller & Turner, 2010).

“A satisfação profissional é percebida como o prazer que resulta da realização de uma atividade motivada, sendo necessário haver impulso que estimule o trabalhador a realizar essa atividade” (Queirós, 2016).

A satisfação profissional assumiu um lugar de destaque no contexto organizacional, pois ao longo dos anos foi sendo associada ao sucesso profissional, à produtividade e à realização pessoal dos indivíduos. Foram surgindo várias teorias e modelos com o objetivo de tentar explicá-la, tais como a teoria dos fatores higiénicos e motivacionais; a teoria da discrepância; o modelo das características da função; e a teoria dos eventos situacionais (Sousa, Ribeiro, Palmeira, Teixeira, & Silva, 2012).

Spector (1997) salienta dois grandes aspetos para a compreensão das causas de satisfação no trabalho: um que contém os fatores associados ao indivíduo (causas pessoais, fatores intrínsecos) e outro com os fatores do ambiente de trabalho (causas organizacionais, fatores extrínsecos).

Segundo Jackofsky e Slocum (1988), as perceções do clima organizacional poderão influenciar a satisfação profissional. As relações entre indivíduos de uma organização, não só entre colegas mas também entre superiores e subordinados e vice-versa, parecem revelar-se muito importantes na satisfação profissional. Caso essas relações sejam negativas poderão diminuir a satisfação e influenciar negativamente todos os aspetos a ela associados. Porém, segundo Locke (1976), o respeito pelos trabalhadores, as políticas de benefícios e a possibilidade de negociação parecem ser os aspetos mais valorizados.

Em suma, compreende-se que os fatores intervenientes na satisfação profissional são inúmeros, sendo ilógico apontar um único, pois podem variar consoante o ambiente, condições de trabalho e avaliação pessoal do trabalhador. Convém salientar que a maior ou menor força de cada um destes fatores ou

variáveis advém da sua interligação. Perante tal, a identificação contínua dos fatores determinantes de satisfação e o aprofundamento dos que já se conhecem, assume-se como primordial, contribuindo para melhorar a satisfação no trabalho (Judge & Klinger, 2008).

De seguida apresentam-se alguns conceitos a ter em consideração quando falamos na valorização pessoal e profissional dos RH.

1) Como o Talento Organizacional definido para fins de gestão de talentos é uma questão complicada, sem consenso na prática quanto à sua acensão (Tansley, 2011), muitos argumentam que se as empresas não sabem definir "talento", como não saber geri-lo. Então, as questões serão: o talento refere-se às pessoas (sujeito) ou às características das pessoas (objeto)? O talento é uma habilidade natural ou está mais relacionado com domínio e prática? É melhor adotar uma abordagem inclusiva ou exclusiva para a gestão de talentos? (Yllner & Brunila, 2013).

As organizações encontram maior valor na formulação de seu próprio significado do talento do que em aceitar definições universais ou prescritas. Diferentes partes da organização recorrerão invariavelmente a muitos talentos distintos em habilidades, conhecimentos e níveis de competência dos indivíduos (Tansley, 2011).

Collings e Mellahi (2009) conceptualizam a Gestão de Talentos como atividades e processos que envolvem a identificação sistemática de posições-chave que diferencialmente contribuem para a vantagem competitiva sustentável da organização, o desenvolvimento de um grupo de talentos de alto potencial e de alto desempenho para preencher esses papéis e o desenvolvimento de um sistema diferenciado de recursos humanos para facilitar o preenchimento dessas posições com os titulares competentes e assegurar o seu contínuo compromisso com a organização.

Logo, o primeiro passo para atingir as vantagens competitivas da organização é, portanto, conhecer o negócio, os seus objetivos estratégicos e capacidades e identificar as atividades que criam valor na organização. Posteriormente é que se pode gerir a organização e o seu talento para atingir o seu potencial máximo através da gestão de talentos (Garavan, Carbery, & Rock, 2012).

2) A Otimização do Talento advém da relação vinculativa entre indivíduo e organização. As empresas que se preocupam com a gestão de talentos (gestão do capital humano) seguem processos estratégicos de forma a atrair, selecionar, formar, desenvolver, manter, promover e mover os funcionários ao longo da organização (Schiemann, 2014). Incorporando, consecutivamente, a forma como as empresas impulsionam o desempenho individual (gestão de desempenho) (Pankhurst, Collins, & Macnamara, 2013). O objetivo vai muito mais além que a gestão do talento. O culminar é a otimização do mesmo. Otimização de Talentos assume-se como todos os processos e atividades culturais associados com atrair, contratar, equipar e motivar continuamente as pessoas de uma organização para aumentar o desempenho individual e organizacional (David Goleman, 2012).

3) A Gestão de Desempenho não é nada mais que a Equidade das Pessoas. (Schiemann, 2014). Ou seja, é um processo através do qual se encara o potencial como uma lente para entender e gerir o talento de forma mais efetiva, independentemente da indústria ou localização global. Segundo o autor, a Gestão do Desempenho é definido como o estado coletivo de análise do alinhamento, das Capacidades e do envolvimento dos colaboradores em relação a uma organização. O alinhamento é definido como sendo o grau em que todos na organização estão a remar sincronicamente na mesma direção. O

envolvimento/empenhamento é composto por três fatores: satisfação (Abraham, 2012), compromisso (Bakker & Schaufeli, 2008; Graen, 2009; Mikhailitchenko, Javalgi, Mikhailitchenko, & Laroche, 2009; Salovey & Mayer, 1990) e a motivação (Schiemann & Seibert, 2013).

Não é suficiente apenas contratar grandes “talentos” e tentar desenvolvê-los. Com um grande processo, mas sem compromisso, os resultados serão consistentemente decepcionantes. As melhores estratégias de gestão do talento concentram-se na otimização, não no *status quo* ou no aprimoramento incremental. As melhores estratégias estão focadas tanto em atrair as melhores pessoas como em desenvolver as suas competências - o que inclui libertar a sua motivação intrínseca - desencadeando pessoas comprometidas - traduzindo-se em níveis drasticamente mais elevados de satisfação, produtividade e crescimento (Schiemann, 2014).

4) A Gestão de Carreiras é o processo pelo qual os indivíduos acumulam informações e experiências, valores, interesses, habilidades e fragilidades (exploração de carreira), identificam um objetivo de carreira e se envolvem em estratégias que aumentam a probabilidade de que esses objetivos sejam alcançados (Noe, 1996) (Figura 1). Muitos profissionais de recursos humanos têm defendido o uso de sistemas de gestão e desenvolvimento de carreira para melhorar a motivação e o comprometimento das carreiras dos funcionários por causa da suposta relação entre gestão de carreira, desempenho, comportamento desenvolvimentista e participação em atividades de desenvolvimento (Wesarat, Sharif, & Majid, 2014). A gestão de carreira refere-se, desta forma, a essas atividades, empreendidas pela organização e pelo indivíduo, visando planejar e administrar as carreiras dos funcionários (Wesarat et al., 2014).

Stumpf, Colarelli e Hartman (1983) sugere que a exploração de carreiras envolve quatro componentes: Onde se explora (ambiente ou pessoa), Como se explora (planeado ou sistemático), quanto se explora (frequência e quantidade de informação), O que se explora (o foco da exploração) (Noe, 1996).

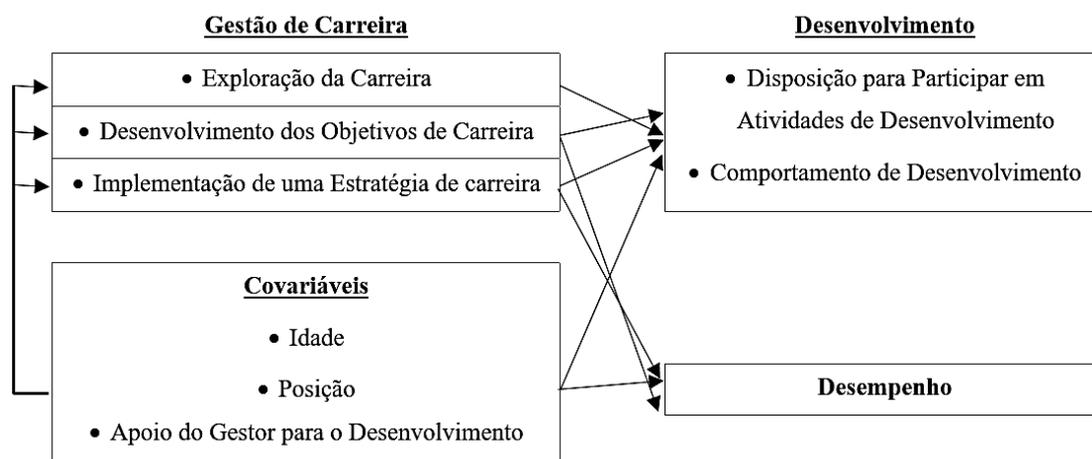


Figura 1: Um Modelo da Relação entre Gestão de Carreira, Desenvolvimento Pessoal e Desempenho

Fonte: (Noe, 1996)

De forma amplamente definida, a gestão da carreira organizacional refere-se a todos os processos e práticas que gerem o desenvolvimento dos indivíduos ao longo de um caminho de experiências e empregos (De Vos, Dewettinck, & Buyens, 2008).

A gestão de carreira individual aumenta a percepção dos indivíduos sobre o controlo das suas carreiras, o que, por sua vez, leva à satisfação profissional (Raabe, Frese & Beehr, 2007). A satisfação profissional pode definir-se como o conjunto de atitudes subjetivas de uma pessoa sobre uma vida de trabalho (Wesarat et al., 2014) e representa a percepção que os indivíduos têm sobre o progresso da carreira em sinergia com os objetivos pessoais planeados.

A valorização profissional adquire-se através de um caminho de responsabilidade individual, desenvolvimento individual, apoio e práticas de desenvolvimento organizacional e uma gestão eficaz da carreira, tanto a organizacional como individual, promovem a empregabilidade dos indivíduos (Garavan et al., 2012).

2.3.3. Perspetiva Externa – Os líderes e os *Stakeholders* Externos

A vantagem competitiva de uma empresa é criada por meio de recursos. E os clientes são sempre cocriadores de valor. Esta cocriação só pode ter lugar por meio de interações diretas, só ocorre quando duas ou mais partes se influenciam ou interagem.

Os líderes empresariais podem e devem estar recetivos a este tipo de interação e comunicação. Este novo quadro de referência de valor (experiência humana) e a sua criação (cocriação) baseia-se em interações humanas colaborativas, dinâmicas, contextuais e generativas, que facilitam as interações através de experiências produtivas e significativas. O processo de comunicação e interação com o cliente é um fator importante para a criação de valor interna e para cocriação de valor.

Os líderes que procuram vantagens competitivas por meio de cocriação devem promover a interação personalizada, não só internamente, mas externamente; permitir e apoiar a criação de valor individualizado.

Existe uma distinção entre a cocriação de valor “de dentro para fora” e “de fora para dentro”. Embora o estudo de investigação se centre na criação de valor de “dentro para fora”. Contudo, interessa esclarecer que, embora as oportunidades possam vir do mercado, os processos e os recursos (forças) são internos. Para que haja valor percebido pelo cliente é necessário existir valor gerado pelas equipas de trabalho.

Os líderes devem adotar uma visão descentralizada da estratégia envolvendo um processo de relacionamento de múltiplos intervenientes permitindo interações cocriativas em larga escala e a resolução interativa de questões complexas.

A definição de uma estratégia de negócio representa o alicerce fundamental para a condução de toda a atividade de uma organização no longo prazo. É crucial ter em consideração que não é correto pensar em algo distinto da estratégia de negócio quando se pensa em estratégia de sustentabilidade, sendo que uma estratégia de sustentabilidade é uma estratégia de negócio que se foca não só no curto e médio, mas acima de tudo, no longo prazo da atividade da organização. *“Sabendo que a sustentabilidade está associada a criação de valor, esta é cada vez mais um dos pilares da estratégia de negócio de uma organização, mostrando a relação existente entre uma sociedade sustentável, uma organização sustentável e uma autêntica liderança para a sustentabilidade, chamando assim a atenção para a dimensão individual destes temas: a chave do sucesso está na presença de pessoas comprometidas com o objetivo, convencidas da necessidade de fazerem parte de um projeto de sustentabilidade mais abrangente”* (Ramos & Guimarães Oliveira, 2013).

Uma estratégia de sustentabilidade resistente protege a reputação das organizações, reflete as expectativas e aspirações dos *stakeholders* internos e externos, potencia a inovação, promove a relação dos colaboradores com as suas organizações, atrai e retém o talento, satisfaz os consumidores e, finalmente, demonstra conformidade, suscitando uma maior confiança e uma diferenciação no mercado (Accenture, 2013).

Para que uma organização consiga estreitar ligações com os seus *stakeholders* externos, tudo deve começar pela capacidade dos líderes para gerirem o conhecimento. Sendo definida a Gestão do Conhecimento como “*o processo (...) para determinar a existência de necessidades emergentes, identificar e explorar a existência e a aquisição de novos meios de conhecimento e de desenvolvimento de novas oportunidades*” (Quintas, Lefrere & Jones, 1997).

A gestão do conhecimento é um processo dinâmico de transformação de uma prática não reflexiva numa reflexiva, elucidando as regras que definem as atividades da prática, contribuindo para dar um entendimento coletivo e facilitando o surgimento do conhecimento heurístico (Donate & Sánchez de Pablo, 2014).

Pode concluir-se que a gestão do conhecimento está relacionada com a prática de negócio e com a pesquisa; vai muito mais além que gestão tecnológica ou gestão de informação; é um conceito amplo e é composto por diferentes atividades, todas elas relacionadas ao ativo do conhecimento, de entre elas a identificação, criação, desenvolvimento, partilha, transformação, retenção, renovação, difusão e aplicação do conhecimento; o conhecimento é principalmente encontrado nas pessoas e desenvolvido através da aprendizagem e, uma gestão do conhecimento efetiva implica que se evolua do conhecimento de um ativo humano para um ativo organizacional; o conhecimento deve ser gerido com o objetivo de desenvolver novas oportunidades, criar valor para o cliente, obter vantagens competitivas ou melhorar o desempenho.

2.4. O Papel da Liderança na Criação de Valor

Os líderes devem prestar atenção a uma parte particularmente importante do processo de criação de valor: os benefícios potenciais de gerar capital social através da construção e manutenção de relações de confiança para todos os interessados relevantes de uma organização a fim de conseguir uma mudança responsável.

Os *stakeholders* esperam que os líderes garantam que as organizações contribuam para um futuro sustentável e, por conseguinte, façam parte da solução para alguns dos problemas mais urgentes e não sejam considerados parte dos problemas. Consequentemente, a liderança responsável, depende da busca mútua de líderes empresariais e de *stakeholders* para alcançar metas estratégicas tendo por base uma visão compartilhada do papel das empresas na sociedade (Maak, 2007).

Líderes responsáveis criam relacionamentos estáveis com parceiros confiáveis e, ao longo do tempo, esses vínculos cimentam-se numa rede mutuamente benéfica (Center for Creative Leadership, 2010). Contudo, dada a diversidade de parceiros e expectativas da rede, gerir e liderar requer um líder versátil com inteligência social, emocional e ética (Ramos & Guimarães Oliveira, 2013; Silva et al., 2010).

Platão considerava o líder como um tecedor, cuja principal tarefa era tecer diferentes tipos de pessoas no tecido da sociedade. A liderança responsável pode resultar na criação de redes de valor (David

Goleman, 2012) de múltiplos atores, que incrementam o capital social e, assim, contribuem tanto para um negócio sustentável como para o bem comum (M. Sharma & Smith, 2002).

Maak (2007) afirma que a criação de valor é um *output* resultante da valorização do capital social, através do desenvolvimento das suas vertentes estruturais, cognitivas e relacionais, do comprometimento organizacional do líder e dos liderados, da valorização e desenvolvimento de competências, da gestão motivacional e do envolvimento dos *stakeholders* (Figura 2). Por sua vez, a geração de valor é um *input* para a criação de vantagem competitiva sustentável. Isto é Liderança Responsável (Pless & Maak, 2012).

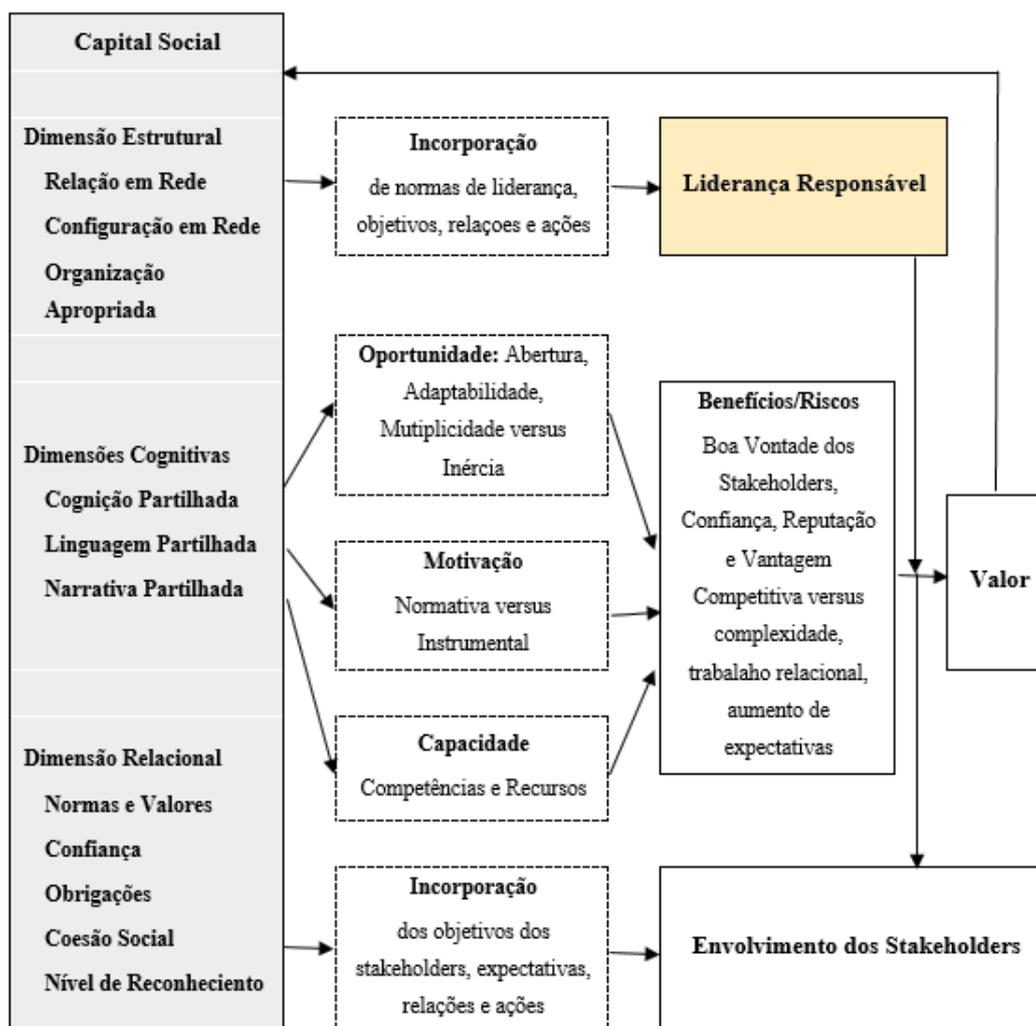


Figura 2: Liderança Responsável
Fonte: (Maak, 2007)

A reavaliação da teoria da criação de valor, à luz do “*valor partilhado oferece novas formas significativas para inovar e desbloquear um novo valor económico que a maioria das empresas têm perdido*” (Camarinha, Costa & Vieira, 2011). Logo, o conceito de criação de valor está a definir um novo conjunto de práticas que todas as empresas devem abraçar porque abrem novas vias para a inovação (Fontaine, 2013; Xie et al., 2016). Desta forma, antes de se questionar como se cria valor, é importante perceber o que é o “Valor” para cada um dos *Stakeholders*.

A grande maioria das empresas cinge-se ao conceito de valor económico, contudo, o “valor” é criado não apenas nos atos, mas também nas relações. Ao passo que o valor extrínseco económico é criado

através da colaboração entre colegas de trabalho, o valor extrínseco intangível é criado pela empresa como reconhecimento da posição individual que advém do trabalho desenvolvido. Se, por um lado, a colaboração coletiva contribui para desenvolver estágios de inovação e partilha de conhecimentos, por outro, deve destacar-se o valor intrínseco psicológico. Este advém da satisfação gerada pelo trabalho realizado, ou seja, cria-se no indivíduo e não pode ser apropriado pela empresa ou pelos restantes *stakeholders*. Contudo, podem ajudar a criá-lo ou a destruí-lo. É este valor psicológico e intangível, presente através de atos de aprendizagem, desenvolvimento de competências, gestão de conhecimentos, estratégias motivacionais, ou seja – estratégias de liderança, - que valorizam o capital social organizacional promovendo melhorias significativas de desempenho e entrega, que contribuem para a criação de valor económico no futuro. É este valor económico que satisfaz os interesses e exigências dos demais *stakeholders* externos, nas suas mais variadas facetas. Ou seja, não é uma questão de “adicionar” outros tipos de valor ao valor económico, mas sim de ampliar o conceito de valor, de modo a dar acesso a outras dimensões (Bowman & Ambrosini, 2001; Argandoña, 2011).

De acordo com Park e Rees (2008), a eficácia só poderá ser alcançada com uma capacidade de abordagem centrada no valor dos relacionamentos para capacitar a pessoa de integridade para realizar o(s) resultado(s) que se esperam ou desejam.

Esta abordagem deverá passar pela gestão e otimização do capital humano; pelo planeamento e desenvolvimento do desempenho e das suas competências; pela valorização dos conhecimentos; e pela preocupação com a gestão das carreiras que não deverá ser da preocupação exclusiva do indivíduo. Só assim se define a satisfação profissional (Smith, 2011).

Esta satisfação tem que ver não só com as variáveis objetivas relacionadas com o ambiente organizacional onde o indivíduo exerce funções mas também com a importância que lhes é dada enquanto pessoa munida de competências e habilidades fundamentais para o mercado de trabalho, ou seja, com a sua valorização enquanto profissional (Duarte, Lewis, Hoffman, & Crossman, 1995; Ribeiro Queirós, 2016). Considerando os fatores extrínsecos ao indivíduo, no que respeita à motivação e conseqüente criação de valor, surge o líder como um elemento central capaz de alinhar o potencial dos indivíduos com os interesses da organização.

De acordo com vários autores, são as diretivas estratégicas claras que possibilitam e tornam legítimo o alargamento dos indicadores de desempenho da organização para questões não só económicas, mas também ambientais, sociais, e todas aquelas elencadas pelos *stakeholders* e identificadas como críticas por parte da organização. Estas não sendo definidas e a organização não se primando pela valorização do pilar comunicação e pela gestão do ativo conhecimento, estão a ser tratadas separadamente dos compromissos de atuação do negócio, caindo assim num “vazio” estratégico (Bryson, 2004; Conde & Lonsdale, 2004). Nesse sentido, os líderes deveriam ter um papel mais central na rede de relações com os *stakeholders*, permitindo-lhes desenvolver ações fundamentais tanto para a busca de mudanças responsáveis como para a capacitação do capital social. (Solansky, 2008)

As organizações têm de refletir esta mudança de paradigma na comunicação clara e credível de modo a potenciar a sua capacidade de criar valor e transmitir uma visão integrada do negócio. Sabendo que são cada vez mais conscientes da interdependência que existe entre a sua sustentabilidade e o equilíbrio vigente no meio em que se inserem (social, económico, ambiental e cultural) e, portanto, de que para

assegurar a sustentabilidade do seu negócio, é prioritário cooperar na sustentabilidade do contexto (envolvente externa): por isso, faz tanto sentido que a imagem dos “pilares” se aplique não só à responsabilidade social empresarial, mas também à organização no seu todo e, portanto, à sua estratégia (Rodrigues et al., 2013). Lyra, Gomes e Jacovine (2009) ressaltam a necessidade das relações sustentáveis associando-as também à criação de valor.

Esta sustentabilidade global, regional e organizacional passa inevitavelmente pelas pessoas, enquanto essência de qualquer organização. Neste sentido, o foco da estratégia de sustentabilidade do negócio, mais do que em modelos, indicadores e relatórios, deverá estar nos temas culturais e motivação das pessoas das organizações, pois são estas o motor do desenvolvimento (Fontaine, 2013; Lyra et al., 2009).

É neste contexto, que a liderança pode ser vista segundo duas perspetivas: como recurso, através do qual se pode estimular a aprendizagem, a motivação e o desenvolvimento da equipa; ou resultado, onde se beneficia da interação da equipa, através do alinhamento das necessidades individuais, metas e resultados esperados, para obter melhorias de desempenho (Ellemers, de Gilder & Haslam, 2004).

Ou seja, para além do foco no capital humano, há que enfatizar a importância do desenvolvimento do capital social, através da construção de relacionamentos que melhorem a cooperação e o desempenho. O capital humano centra-se no desenvolvimento de competências individuais. O capital social é um recurso que agrega valor às equipas e às organizações (Tsai & Ghoshal, 1998).

De acordo com Avolio et al. (2009) a liderança deverá andar de mãos dadas com a colaboração, em que o líder e a sua equipa trabalham em conjunto, de forma a alcançarem os objetivos previamente definidos e serem fonte de valor acrescentado para a organização. O sucesso é, sobretudo, o produto do esforço conjunto do líder e da sua equipa.

Pode afirmar-se depois da análise empírica que a Liderança Interna é um dos pilares fundamentais e impulsionadores da criação de valor. É através da valorização das competências, capacidades, conhecimentos e valências pessoais que se dá a dinamização organizacional. Um funcionário valorizado é um funcionário motivado e contribui eficaz e ativamente na difusão de uma imagem positiva da organização para os *stakeholders* externos. Permitindo um alinhamento de todos numa estratégia de captação, criação e proteção de valor.

O modelo de organização interna é o ponto de partida para uma gestão estratégica que visa, para além dos resultados financeiros e do potencial crescimento, um ambiente organizacional dinamizador de aprendizagem e conhecimento.

O processo de criação de valor começa no interior. É de base interna o seu método de construção. Não são elementos isolados como o preço do produto, o nível de qualidade, o nível de oferta, os níveis de funcionalidade, os canais de distribuição, os cumprimentos dos prazos, a certificação do produto, a expansão do mercado, a retenção de clientes, a identificação de nichos, a gestão de interesses e expectativas do cliente ou a comunicação com os mesmos que criam valor. Fazem parte do resultado, integram um processo muito mais complexo que tem e deverá ter início na Gestão Participativa.

Como foi dito, é internamente que o processo de criação de valor se inicia. E, é no interior de todas e qualquer indústria, que se deveria evoluir da criação para a agregação conjunta de valor. É na valorização do crescimento dos colaboradores que se alcançam resultados vantajosos.

O investimento em formação, a promoção do diálogo, o respeito, o impulsionar a participação dos funcionários nos processos, nas decisões e nos resultados, o manter a comunicação, o interesse em desenvolver capacidades, o saber delegar, o trabalho em equipa, a motivação, o comprometimento, a cultura, a preocupação em ajudar e o reconhecimento são os principais fatores impulsionadores da criação de valor.

É, portanto, a Liderança Interna, no saber capacitar, motivar, comprometer e reconhecer os RH, que deverá ser uma das prioridades estratégicas da indústria, uma vez que é onde se inicia um processo que se espera valorativo para todos.

2.5. A Indústria 4.0 na Criação de Valor

Numa altura em que a indústria se posiciona globalmente como motor de crescimento económico, tendo um papel fundamental na manutenção do emprego e na estabilidade social, o rápido desenvolvimento da tecnologia permite um reposicionamento do sector industrial sem precedentes.

A crise financeira e a recessão sentida à escala mundial dos últimos anos, obrigaram os líderes mundiais e a sociedade a olhar para a indústria de outra forma. O sector passou a ser valorizado pela real criação de valor, muito superior à que é possível pelo sector dos serviços (Roland Berger Strategy Consultants, 2017; Vilela Vieira, Avellar & Poline Veríssimo, 2014) e, os países que durante anos apostaram numa estratégia de deslocalização, procurando locais de produção de mão-de-obra de baixo custo, empenham-se agora na recuperação do seu tecido industrial.

A recente tomada de consciência da importância da indústria, esbarra com décadas de desindustrialização em alguns países europeus, que colocam a Europa em risco de perder atividades de elevado valor acrescentado (comércio, automação e computação). Neste quadro, o bloco europeu está a empenhar-se para garantir a liderança económica mundial, recorrendo a todos os meios ao seu dispor para rejuvenescer o tecido industrial.

Uma tarefa que poderá ser facilitada e impulsionada pela 4.^a Revolução Industrial. Os avanços tecnológicos dos últimos anos, que ligam o mundo físico ao virtual, permitem o desenvolvimento de um conjunto de ferramentas que mudam não apenas a forma como vivemos, como permitem criar novos modelos de negócio e novas formas de produção, garantindo uma ligação mais eficaz e integrada aos consumidores, acelerando os ciclos de inovação, ao mesmo tempo que permitem aumentar a produtividade e reduzir o risco – permitindo assim a criação de valor (Ribas, 2017).

Num mundo em que as fronteiras físicas foram abolidas e as virtuais são mais facilmente transpostas, permite que a posição geográfica de um país como Portugal deixe de ser vista como um fator de perda de competitividade. À semelhança do que acontece um pouco por todo o mundo, o País dá os primeiros passos na 4.^a Revolução Industrial.

A Indústria 4.0 foca-se na total digitalização dos ativos físicos e na sua integração em ecossistemas digitais com os vários parceiros da cadeia de valor. Gerar, analisar e comunicar a informação é fundamental para fundamentar os ganhos que advêm da Indústria 4.0, que alia uma grande variedade de novas tecnologias na procura da criação de valor às empresas (Figura 3).



Figura 3: Indústria 4.0
Fonte: PricewaterhouseCoopers (PWC)

As tecnologias da Indústria 4.0 dividem-se em dois grandes grupos: (1) aquelas que permitem fazer crescer o negócio, aumentando as receitas – fabricando produtos e serviços mais inteligentes, garantindo uma ligação mais eficaz e integrada da relação com os clientes e acelerando os ciclos de inovação e *design* –, (2) e as tecnologias que permitem aumentar a produtividade reduzindo o risco – planeando, prevendo as mudanças e reagindo em tempo real, criando uma ligação digital dentro da fábrica que ligue Tecnologias de Informação e Tecnologias Operacionais, automatizando e ampliando operações de pós-venda (Collabo, 2016).

A Indústria 4.0 vem promover a digitalização e integração dos processos verticais, em toda a organização, desde o desenvolvimento do produto e compras, até à produção, logística e serviços. Toda a informação gerada acerca dos processos operacionais, eficiência e a gestão da qualidade, bem como o planeamento operacional estão disponíveis em tempo real, suportados por realidade aumentada e otimizada numa rede integrada. A integração horizontal estende-se para além das operações internas, desde os fornecedores aos consumidores e toda a restante cadeia de valor. Estão inerentes a este processo, a integração de dispositivos de planeamento e execução que fazem o controlo e rastreio dos processos em tempo real. A digitalização de produtos inclui a expansão dos produtos existentes. Por exemplo, através da adição de sensores inteligentes ou dispositivos de comunicação que possam ser utilizados em cooperação com ferramentas de análise de dados, bem como, a criação de novos produtos digitais que se foquem em soluções completamente integradas. Através da integração de novos métodos de recolha e

análise de dados, as empresas vão ser capazes de gerar dados acerca da utilização dos seus produtos e aperfeiçoá-los para satisfazer as crescentes necessidades dos consumidores. As empresas Industriais líderes, também diversificam a sua oferta ao oferecerem soluções digitais disruptivas, tais como, serviços baseados em dados e soluções de plataformas integradas. Estes modelos de negócio estão geralmente focados em gerar receitas digitais adicionais e a otimizar a interação e o acesso dos consumidores. Os produtos e serviços digitais são desenvolvidos para servir os consumidores com soluções completas num distinto ecossistema digital (Figura 4).

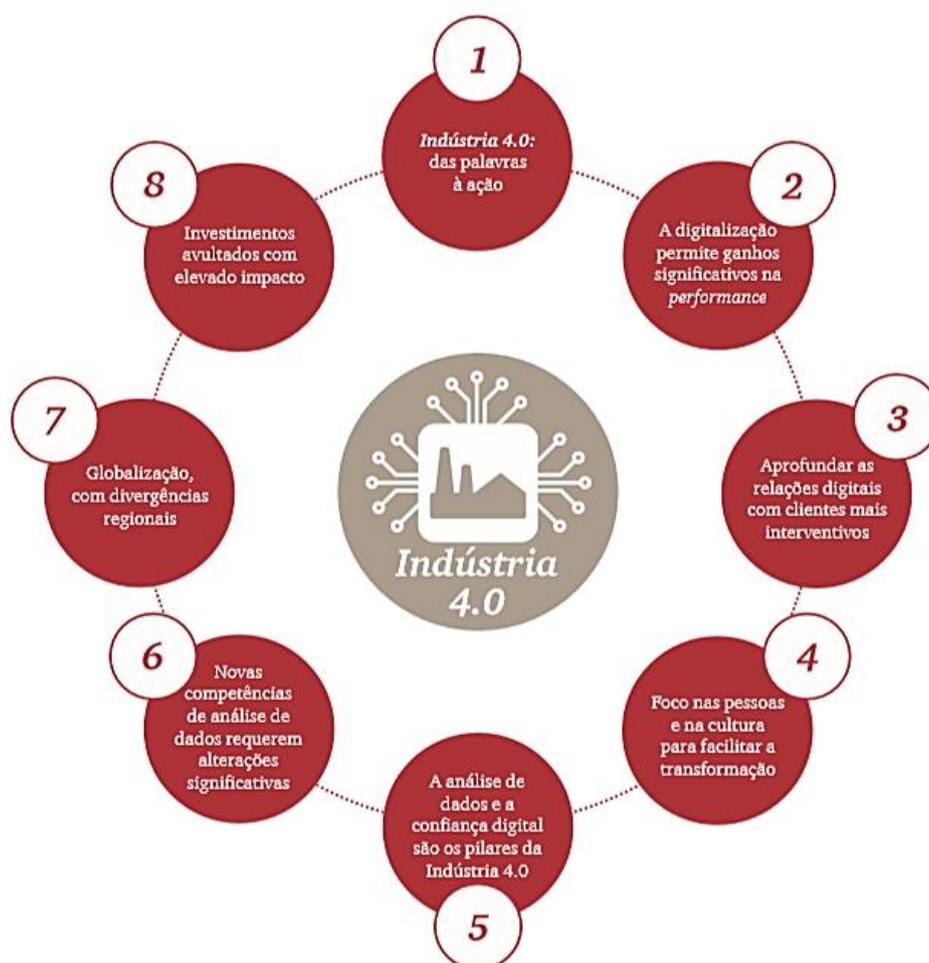


Figura 4: Resultados da Indústria 4.0
Fonte: PricewaterhouseCoopers (PWC)

A Indústria 4.0 veio aumentar significativamente as oportunidades de reter e aumentar a relação com os clientes, tornando a disputa por estes ainda mais intensa. Os clientes estão no centro das alterações da cadeia de valor, nos produtos e nos serviços. Há uma maior adaptação do produto ao cliente, inovação no serviço, *marketing* personalizado em canais de acesso e análise de dados para satisfazer as necessidades destes e melhorar a *performance* operacional (Amaral, 2016).

Contudo, no que se refere ao foco nas pessoas e na cultura para facilitar a transformação (Figura 4) nota-se uma subvalorização de políticas, medidas e ferramentas que incrementem e apoiem a satisfação profissional dos RH e o investimento em mão-de-obra qualificada. Embora a Indústria 4.0 centre o cliente como pilar da cadeia de valor, os *stakeholders* internos desempenham um papel fundamental na captação, geração e criação de valor que não tem sido eficientemente aproveitado e desenvolvido.

3. Universo de Estudo e Metodologia

3.1. Universo de Estudo

O presente capítulo apresenta a caracterização do universo em estudo, a metodologia, bem como as opções metodológicas adotadas nas várias etapas da investigação – a pesquisa exploratória e a pesquisa quantitativa. Descreve o enquadramento da amostra, os procedimentos de amostragem os métodos e técnicas estatísticas para análise dos dados recolhidos.

Dado a questão de investigação central: “De que forma a capacidade de liderar os *stakeholders* internos impulsiona a criação de valor na indústria do calçado?”, o universo de estudo são as empresas de calçado da Região do Tâmega e Sousa. De seguida, proceder-se-á à caracterização quer do desenvolvimento da região quer do progresso e/ou crescimento do setor do calçado nesta região.

3.1.1. Caracterização da Região do Tâmega e Sousa

3.1.1.1. Enquadramento Territorial e Demográfico

A região do Tâmega e Sousa, com a configuração dada pela Lei n.º 75/2013, abrange uma área de 1.831km^2 , correspondente a 8,6% da região Norte, e é composta pelos municípios abaixo identificados (Figura 5).



Figura 5: Região do Tâmega e Sousa

O Programa Nacional da Política de Ordenamento do Território insere o território no “Arco Metropolitano do Porto”, onde o Porto emerge como capital e como núcleo de um novo modelo de ordenamento da conurbação do Norte Litoral.

No âmbito do Plano Regional de Ordenamento do Território do Norte e com vista à constituição de uma unidade territorial de planeamento, com critérios de ordenamento e de gestão específicos, o Tâmega enquadra-se no espaço sub-regional “Arco Metropolitano”, que engloba as NUTS III do Grande Porto, Cávado, Ave, Tâmega e Entre Douro e Vouga.

Com uma população de cerca de 433.000 habitantes, uma densidade populacional de $236\text{ hab}/\text{km}^2$, correspondendo a 4% da população residente em Portugal e a 12% da região Norte, é uma das regiões mais jovens do país (CCDRN, 2016).

Caracteriza-se pela concentração crescente da população nos centros urbanos e sedes de concelho e pelo despovoamento das áreas rurais e periféricas, à semelhança do que acontece no resto do país. Com a exceção de alguns municípios, a maioria apresenta uma densidade populacional superior ao valor médio nacional. A heterogeneidade da ocupação humana no território é visível, com os concelhos de maior dinamismo industrial (Paços de Ferreira, Felgueiras, Lousada e Penafiel) a apresentarem valores claramente mais elevados do que a restante região Norte.

Território de transição entre a Área Metropolitana do Porto e o interior da região Norte, o Tâmega e Sousa é essencialmente uma região industrial, ainda que o padrão territorial difuso e heterogéneo, sem um zoneamento claro e diferenciado entre áreas urbanas, rurais ou industriais, apresente cenários e paisagens muito marcados pela ruralidade.

Ainda que o tecido empresarial seja dominado pelas PME, existem grandes unidades industriais, regra geral associadas a grandes investimentos estrangeiros. A indústria têxtil, nomeadamente do calçado representa um enorme motor de desenvolvimento industrial, permitindo um lugar de destaque a nível regional e nacional. O território comporta ainda o *cluster* da madeira e do mobiliário mais bem-sucedido em Portugal.

3.1.1.2. Caracterização da Atividade Económica

A região do Tâmega e Sousa é uma das regiões mais jovens do país, com um tecido empresarial dominado por micro, pequenas e médias empresas, destacando-se os sectores têxtil, calçado, mobiliário, metalomecânica, extração e transformação de pedra e produção de vinho verde, será mais competitiva criando uma boa rede de entendimento e de apoio à atividade económica e ao empreendedorismo. Desta forma, torna-se mais forte, mais capaz, terá maior oferta e mais diversificada e será, com certeza, mais competitivos (INE, 2015).

Apesar de a indústria ser a atividade mais relevante na economia do Tâmega e Sousa, o mesmo não se verifica na maioria dos concelhos que integram este território. A indústria apenas é a principal atividade no pessoal ao serviço e no VAB dos três concelhos localizados a noroeste, Felgueiras, Lousada e Paços de Ferreira. Em Castelo de Paiva, a indústria é responsável pela maioria das pessoas ao serviço nas empresas localizadas no concelho, mas são os serviços que mais contribuem para o VAB. Nestes quatro concelhos a indústria apresenta um peso superior ao verificado no Norte e no país (Figura 6).

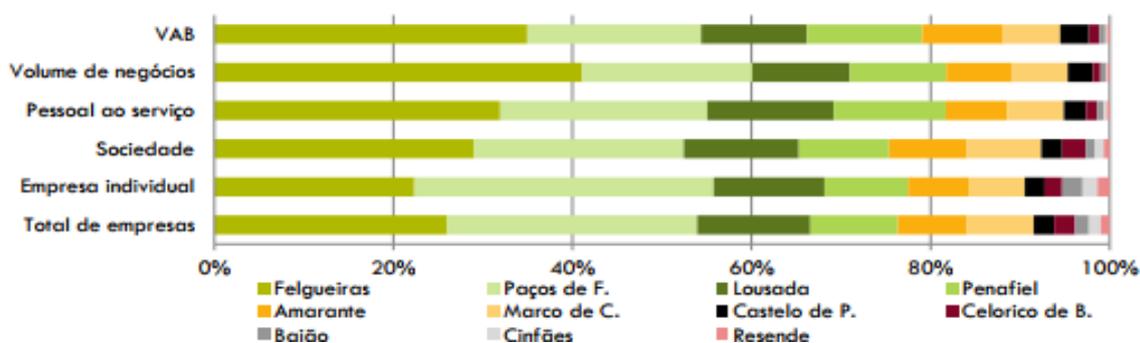


Figura 6: Importância de cada concelho no total da Indústria Transformadora do Tâmega e Sousa

Fonte: INE (2015)

Os três concelhos mais industrializados, Felgueiras, Lousada e Paços de Ferreira, apresentam uma densidade de empresas elevada, muito superior ao que se verifica no Norte e em Portugal. Felgueiras destaca-se por ser o concelho com maior volume de negócios por empresa, apesar de este ser ainda inferior ao verificado no Norte e em Portugal. É também um dos três concelhos com menor proporção de empresas individuais e menor taxa de desemprego. Paços de Ferreira tem a maior densidade de empresas industriais mas uma proporção de empresas individuais superior a 50% conduz a uma dimensão média das empresas inferior à dos dois outros concelhos antes referidos. Apesar de uma baixa densidade empresarial, Castelo de Paiva apresenta o segundo maior volume de negócios por empresa industrial no Tâmega e Sousa, a par com um número de pessoas ao serviço por empresa superior ao verificado no Norte e em Portugal.

Os três concelhos mais industrializados do Sousa representam mais de dois terços da indústria do Tâmega e Sousa.

O peso do Tâmega e Sousa nas exportações e importações do Norte e de Portugal revela que a elevada taxa de cobertura se deve mais à reduzida importância das importações do que a um valor elevado de exportações (Figura 7).

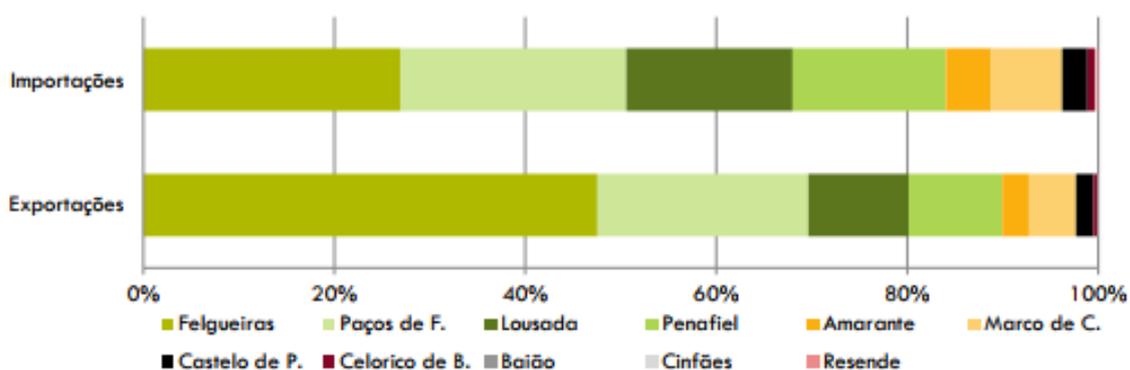


Figura 7: Importância de cada concelho no Comércio Internacional do Tâmega e Sousa
Fonte: INE (2015)

Na verdade, o peso do Tâmega e Sousa nas exportações do Norte e de Portugal está em linha com o valor obtido para o volume de negócios, sendo substancialmente inferior ao observado para o VAB e para o pessoal ao serviço.

3.1.2. Análise *Swot* da Indústria do Calçado da Região

De forma a caracterizar a indústria do calçado da Região do Tâmega e Sousa, é apresentada uma Análise *Swot* (Tabela 3) evidenciando os pontos fortes e fracos, numa perspetiva interna, e as oportunidades e ameaças, numa perspetiva externa. O objetivo é analisar as informações e tirar conclusões que, quando agregadas com considerações obtidas aquando da análise aos questionários, permita definir estratégias de melhoria e determinar ações e iniciativas práticas.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Evolução positiva no esforço tecnológico. • Maior aposta na capacitação e qualidade de fabrico. <ul style="list-style-type: none"> • Estrutura económica com uma forte tradição industrial e empreendedora e com uma elevada orientação exportadora. • Reforço da capacidade competitiva do <i>cluster</i> (Programa Indústria 4.0). • Diversidade Estrutural da economia industrial. • Existência de Recursos Energéticos Endógenos. • Modelo de Desenvolvimento Industrial apoiado em fatores dinâmicos de competitividade. • Progresso na empregabilidade de jovens qualificados. • Elevada taxa de empregabilidade regional. <ul style="list-style-type: none"> • Boa qualidade física do produto. • Especialização de calçado em couro. • Concentração espacial da indústria. • Salários inferiores à média europeia. • Proximidade entre mercado e cadeia de abastecimento. • Domínio e experiência dos processos produtivos e elevado <i>know-how</i> da atividade. • Capacidade, rapidez e flexibilidade na produção de pequenas séries. • Bom relacionamento com os clientes. • Esforço de investimento recente na área produtiva. <ul style="list-style-type: none"> • Qualidade do produto reconhecida. • Proximidade geográfica ao mercado europeu. • Forte tecido institucional de apoio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Debilidade do Crescimento Económico Regional. • Pouco dinamismo económico dos espaços industriais. <ul style="list-style-type: none"> • Insuficiência dos Instrumentos de engenharia financeira de suporte à inovação, internacionalização e empreendedorismo. • Atomismo Empresarial e reduzido trabalho em rede (<i>networking</i>). <ul style="list-style-type: none"> • Pobre e distorcida visibilidade internacional. • Subsistema logístico de reduzida maturidade e insuficiente domínio dos canais de distribuição. • Níveis ainda reduzidos de qualificação na população ativa e nos empresários. <ul style="list-style-type: none"> • Desalinhamento da capacidade de formação avançada. • Salários desajustados à qualidade exigida. • Baixa produtividade e rentabilidade. • Forte dependência comercial do mercado europeu. <ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente domínio de fatores dinâmicos de competitividade e desvantagens estruturais no ambiente competitivo. <ul style="list-style-type: none"> • Insuficiências na capacidade de gestão. • Insuficiências ao nível dos elementos de diferenciação do produto (design, moda, qualidade...). • Insuficiente domínio da cadeia de valor (distribuição, comercialização...). <ul style="list-style-type: none"> • Reduzido reconhecimento social do valor dos Recursos Humanos e resistência dos quadros à qualificação. • Relações débeis com os fornecedores de couro e pele. <ul style="list-style-type: none"> • Falta de atratividade do setor aos olhos dos trabalhadores jovens. • Desvalorização geral do trabalho manual. • Fraca projeção da imagem de qualidade. • Insuficiente desenvolvimento de marcas próprias para diferenciação do produto.

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Tendência de mudança na composição das fontes de financiamento à I&D, com maior participação das empresas, promovendo a criação de um mercado tecnológico. <ul style="list-style-type: none"> • Implementação de uma estratégia de especialização inteligente que promova a concentração de recursos e explore as sinergias intersectoriais na inovação e na construção de vantagens competitivas. • Potencial ainda pouco explorado de internacionalização das PME's da Região do Norte. • Capacidade das empresas da Região do Norte para explorarem mercados emergentes em países extra-EU que mantêm forte crescimento económico. • Incorporação de uma componente territorial nas políticas ativas de emprego, envolvendo e comprometendo entidades locais na sua definição e aplicação. • Contexto favorável em termos de uma política europeia muito direcionada para a promoção e o apoio eficaz a estratégias de desenvolvimento sustentável. • Políticas europeias de reforço do policentrismo, que estimulam a organização em rede da indústria da Região e a aposta em especializações funcionais. <ul style="list-style-type: none"> • Proximidade e acessibilidades permitem mobilizar competências e recursos existentes. • Possibilidade de densificação da cadeia de valor do <i>cluster</i> mediante a aposta da indústria na cooperação. • Aproveitamento de nichos de mercado apostados em novos materiais (conforto, lazer, desporto). <ul style="list-style-type: none"> • Progressiva compreensão da necessidade da cooperação como forma de potenciar a competitividade. • Crescente importância dada à criatividade, ao conhecimento, à inovação e às marcas. • Implementação de normas (ambiente, qualidade) como motivação para a qualificação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prolongamento da instabilidade macroeconómica internacional e nacional, bem como da recessão, o que dificulta as exportações para o espaço europeu. • Contração da procura interna dos principais mercados a que se destina a produção regional, nomeadamente dos países da União Europeia, com consequência na evolução das exportações. • Dificuldade de inverter a descida do nível de emprego da população em idade ativa. • Manutenção de fortes restrições de fixação na Região de Recursos Humanos qualificados, em especial de população jovem com formação superior. <ul style="list-style-type: none"> • Desvalorização da dimensão territorial/regional enquanto matriz integradora das políticas setoriais e indefinição na programação de plataformas logísticas. • Atuações sectoriais, em matéria de emprego, formação, educação, sem devida articulação interinstitucional e adequação das intervenções aos territórios. • Reduzida compreensão, e domínio nulo, sobre as cadeias globais em que a produção industrial é crescentemente organizada. <ul style="list-style-type: none"> • Incapacidade de fixação dos jovens mais qualificados. • "<i>Designed in Europe</i>" um modelo de negócio emergente em países de baixo custo. <ul style="list-style-type: none"> • Envelhecimento da mão-de-obra e progressiva perda do "saber-fazer" industrial. • Reduzidas barreiras à entrada e concorrência acrescida dos produtores no segmento médio/baixo. • Encarecimento e escassez de matérias-primas de qualidade. • Manutenção de fortes restrições de crédito às empresas e das insuficiências no capital de risco.

Tabela 3: Análise *Swot* da Indústria do Calçado da Região do Tâmega e Sousa

Fonte: Elaboração Própria

Analisando o ambiente interno, no que respeita aos pontos fortes pode destacar-se a crescente qualidade de fabrico da indústria, a elevada taxa de empregabilidade regional e a reconhecida qualidade dos produtos, nacional e internacionalmente. Relativamente aos pontos fracos, a insuficiência de instrumentos de suporte à inovação e internacionalização, o sistema logístico pouco desenvolvido, os reduzidos níveis de qualificação dos RH, os salários desajustados e a falta de atratividade do setor para os jovens são o que mais se destaca.

Relativamente ao ambiente externo, identificam-se como principais oportunidades a possibilidade de densificação da cadeia de valor, o aproveitamento de nichos de mercado, a crescente importância dada à criatividade, conhecimento, inovação e desenvolvimento de marcas próprias. As ameaças que mais se destacam são a instabilidade económica nacional, a incapacidade de fixação dos jovens mais qualificados e o rápido envelhecimento da população ativa.

3.2. Metodologia

3.2.1. Descrição do Estudo

A Metodologia tem como objetivo orientar a pesquisa, ajudar a refletir e instigar um novo olhar sobre o mundo: um olhar curioso, indagador e criativo. A elaboração de um projeto de pesquisa e o desenvolvimento da própria pesquisa, seja ela uma dissertação ou projeto, necessitam, para que os resultados sejam satisfatórios, de um planeamento cuidadoso, reflexões conceituais sólidas e alicerçados em conhecimentos já existentes. O sucesso de uma pesquisa dependerá, conseqüentemente, do procedimento seguido, do envolvimento do investigador e de habilidade do mesmo em definir as diretrizes para atingir os objetivos da pesquisa. Sendo a pesquisa um trabalho em processo não totalmente controlável ou previsível, a adoção de uma metodologia significa escolher um caminho, um percurso global de orientação. O percurso, muitas vezes, requer ser reinventado a cada etapa. Precisa-se, então, não somente de regras, mas de muita criatividade e imaginação (Mattos & Goldenberg, 2004).

A metodologia de investigação seguida foi quantitativa. Como métodos de recolha de dados foram utilizados o questionário e a análise documental, ao passo que para o seu tratamento foi utilizada a análise estatística. De seguida, exploraram-se os motivos que subjazeram a estas opções metodológicas, apresentando-se os instrumentos construídos para a recolha de dados e os participantes do estudo.

Os objetivos da investigação consistem naquilo que se pretende atingir com a pesquisa. Os objetivos de pesquisa constituem enunciados declarativos que precisam as variáveis chave a população alvo e a orientação da investigação (Kothari, Kumar & Uusitalo, 2014). Assim, para dar resposta à questão de investigação: De que forma a capacidade de liderar os *stakeholders* internos impulsiona a criação de valor na indústria do calçado?, foram definidos os seguintes objetivos de investigação:

- **OI 1:** Identificar as Fontes de Criação de Valor;
- **OI 2:** Relacionar a Liderança Interna com a Valorização do Capital Humano e a criação de valor agregado;
- **OI 3:** Identificar a importância dos *Stakeholders* e da Responsabilidade Social Empresarial na dinamização industrial e criação de vantagem competitiva.

3.2.2. Metodologia e Tipos de Pesquisa Adotados

A realização deste estudo recorrerá a um método de recolha exploratória. Numa primeira etapa, e durante a fase exploratória, proceder-se-á à pesquisa de fontes secundárias, sendo realizado um estudo para aperfeiçoar os objetivos e fornecer linhas e investigação para as etapas seguintes. A fase de revisão da literatura reuniu teorias e estudos sobre a liderança, a comunicação e dinamização de competências internas e a relação com os *stakeholders*. Estes dados forneceram uma indicação útil sobre as tendências comunicacionais dos líderes para com os seus colaboradores, quais as suas diretrizes e métodos adotados. Por conseguinte, decidiu proceder-se ao estudo de um setor bastante informal no que respeita à planificação, execução e controlo estratégico. Foram realizados questionários, aos líderes industriais e aos colaboradores/funcionários/RH dessas indústrias ([Anexos I e II](#)) a uma amostra do universo em estudo (metodologia quantitativa). Nos questionários feitos aos colaboradores das indústrias selecionadas o objetivo era identificar o perfil do líder/gestor; aclarar a importância e a influência das equipas de trabalho nos processos de tomada de decisão; demarcar a importância dada ao desenvolvimento de competências; identificar o processo de priorização dos interesses dos *stakeholders*; avaliar a influência da liderança na qualidade dos processos, na gestão motivacional, na capacidade de lidar com o risco e no desempenho produtivo; determinar quais os métodos de comunicação, as vicissitudes, o impacto e as consequências dos mesmos numa vertente interna e externa. Posteriormente, inquiriu-se os líderes das indústrias para fins de comparação de resultados.

3.2.2.1. Pesquisa Quantitativa

A pesquisa quantitativa constitui um processo de recolha de dados observáveis e quantificáveis, baseado na observação de factos objetivos, fenómenos e acontecimentos que existem independentemente do investigador (Mark & Caputi Peter, 2001). Este processo considera que todos os dados são quantificáveis e podem ser traduzidos em números, opiniões e informações para serem classificados e analisados utilizando métodos estatísticos. O objetivo é quantificar dados e generalizar os resultados da amostra para a população alvo.

De acordo com os objetivos de investigação e o campo de aplicação definidos, foi imperativo utilizar um método de investigação quantitativo, de modo a dar resposta à questão de investigação central definida. O método de investigação considerado mais adequado a este estudo foi o inquérito por questionário.

Os tipos de medida de um questionário podem ser categorizadas em objetivos e subjetivos. As medidas objetivas estão relacionadas com factos, com as características, conhecimentos e comportamento dos indivíduos. As medidas subjetivas referem-se a atitudes, ao que os indivíduos pensam, sentem, aos julgamentos que fazem e compreendem medidas de opinião, satisfação, perceção, valores e intenções de comportamento (O'Brien & Toms, 2010).

No âmbito da investigação, foi aplicado um questionário semiestruturado, composto por questões fechadas e abertas, aos colaboradores e líderes das empresas de calçado da Região do Tâmega e Sousa. O tratamento estatístico e análise das respetivas respostas permitiu retirar conclusões de modo a dar resposta aos objetivos de investigação.

As questões estão alinhadas em ambos os questionários, embora tenham sido as mesmas adaptadas para as diferentes categorias de inquiridos, de acordo com a informação recolhida aquando da revisão da literatura. As mesmas são apresentadas abaixo devidamente justificadas por bibliografia analisada e os objetivos de investigação a que dão resposta (Tabela 4). O questionário foi respondido presencialmente e, em alguns casos, via internet, a partir de um *link* que foi direcionado por e-mail à amostra selecionada.

A pesquisa quantitativa respeitou cinco etapas: **1)** Elaboração do Questionário; **2)** Pré-Teste do Questionário (de forma a identificar inconsistência ou complexidade nas questões, ambiguidade na linguagem, perguntas supérfluas e ajustar a dimensão do mesmo); **3)** Procedimentos de envio e acompanhamento; **4)** Recolha e Tratamento de Dados; **5)** Análise de Resultados ([Anexos I](#) e [II](#)).

Questões	Referências	Qual o objetivo a que dá resposta?	Observações (Subponto)
Questão B.1. e B.2.	(Bowman & Ambrosini, 2001; Argandoña, 2011; Lepak, Smith, & Taylor, 2007; Miller & Miller, 2015; Mir & Pinnington, 2014; Camarinha, Costa, & Vieira, 2011; Fleming & Koppelman, 1998; Schlager, 2013)	OI 1: Identificar as Fontes de Criação de Valor	1. Analisar as perspetivas de aprendizagem e crescimento do <i>Balanced Scorecard</i> .
Questão B.4. e D.3.	(Fontaine, 2013; Xie et al., 2016, Ackerman, 2000; Pascarella, 1998; Roser, 2014; Zulch, 2014)	OI 1: Identificar as Fontes de Criação de Valor	2. Identificar a influência da Liderança na perspetiva de aprendizagem e crescimento.
Questão C.1. e C.2.	(Ackermann & Eden, 2011; Bryson, 2004; Campos, 2006; Conde & Lonsdale, 2004; Gilliam et al., 2002; Lyra et al., 2009; Rao & Jaeger, 2009; Rodrigues et al., 2013; Schiavoni, 2013; Voinov & Bousquet, 2010)	OI 3: Identificar a importância dos <i>Stakeholders</i> e da RSE na dinamização industrial e criação de vantagem competitiva	1. Identificar a relação a manter com os <i>Stakeholders</i> e a implicação dos mesmos nos processos de tomada de decisão.
Questão C.3.	(Bryson, 2004; Conde & Lonsdale, 2004; Gilliam et al., 2002; Michael Z. Hackman, Amy M. Kirlin, 2004; O'Brien & Toms, 2010; Quintas et al., 1997; Vale & Caldeira, 2007)	OI 2: Relacionar a Liderança Interna com a Valorização do Capital Humano e a criação de valor agregado	4. Identificar possíveis planos de melhoria de planeamento e desenvolvimento interno.
Questão C.4.	(Freeman & Reed, 1983; Garriga, 2014; Rawlins, 2006; Theagarajan & Manohar, 2015)	OI 3: Identificar a importância dos <i>Stakeholders</i> e da RSE na dinamização industrial e criação de vantagem competitiva	2. Identificar o processo de priorização dos <i>Stakeholders</i> da indústria.
Questão C.5., C.6. e D.7.	(Ackermann & Eden, 2011; Balkundi et al., 2016; Day, Gronn, & Salas, 2004; Luciano, Mathieu, & Ruddy, 2014; Miller, 2015; Norrie & Walker, 2004; Oh, 2012; Solansky, 2008; Stahl et al., 2010; Zander et al., 2012)	OI 2: Relacionar a Liderança Interna com a Valorização do Capital Humano e a criação de valor agregado	3. Elencar a importância dada às equipas internas e avaliar a capacidade de lidar com o binómio risco/qualidade.
Questão D.1.	(Daniel Goleman, 2006; Daniel Goleman et al., 2002; Gunz, 2007; Hakimi et al., 2010; Hersey et al., 1979; Luthans et al., 2006; Müller & Turner, 2007; Pless & Maak, 2012; M. Sharma & Smith, 2002; Wong & Law, 2002; Zhou & George, 2003)	OI 2: Relacionar a Liderança Interna com a Valorização do Capital Humano e a criação de valor agregado	1. Caracterizar o líder atual das empresas de calçado da Região do Tâmega e Sousa.
Questão D.5.	(Abraham, 2012; Ellemers et al., 2004; Hennessey & Amabile, 1998; Judge & Klinger, 2008; King-Taylor, 1977; Liu, Combs, Ketchen, & Ireland, 2007; E. A. Locke, 1969; Edwin A Locke, 1976; Maslow, 1970; Schiemann & Seibert, 2013; Spector, 1997)	OI 2: Relacionar a Liderança Interna com a Valorização do Capital Humano e a criação de valor agregado	5. Elencar a importância dada às ferramentas de valorização de capital social.
Questão D.6.	(Blass, 2011; Campbell & Hirsh, 2013; De Vos & Cambr, 2016; De Vos et al., 2008; Duarte et al., 1995; Gunz, 2007; Guthridge, Komm, & Lawson, 2006; Lewis & Heckman, 2006; Pankhurst et al., 2013; Raabe et al., 2007; Roundtable, 2016; Schiemann, 2014; Schiemann & Seibert, 2013; Seibert et al., 1999; R. Sharma & Bhatnagar, 2009; Tansley, 2011; Ulrich & Smallwood, 2012; Yllner & Brunila, 2013)	OI 2: Relacionar a Liderança Interna com a Valorização do Capital Humano e a criação de valor agregado	2. Elencar a importância dada ao desenvolvimento do talento e à gestão de carreiras.
Questão E.2.	(Cravens & Oliver, 2006; Fernandes, Monte, & Afonso, 2013; Fontaine, 2013; Garriga, 2014; Kerzner, 2009; Müller, Rodney Turner, & Turner, 2010; No, 2005; Smith, 2011; Tsai & Ghoshal, 1998; Zwikael & Smyrk, 2011)	OI 3: Identificar a importância dos <i>Stakeholders</i> e da RSE na dinamização industrial e criação de vantagem competitiva	3. Relacionar a RSE com a Criação de Valor.

Tabela 4: Orientação Estratégica do Questionário

3.2.2.2. Amostra e Procedimentos de Amostragem

Não sendo possível inquirir a totalidade dos membros do universo de estudo, recorre-se a técnicas que viabilizem a construção de uma amostra daquele mesmo universo.

O campo de aplicação da pesquisa é a indústria transformadora do calçado na Região do Tâmega e Sousa.

Para selecionar a amostra foi utilizado um método não probabilístico, pois a resposta via internet não garante a todos os elementos da população a mesma probabilidade de integrarem a amostra. A seleção da amostragem foi feita por conveniência pois tomou-se como amostra os elementos da população disponíveis para rececionar o *link* do questionário (por e-mail ou através das redes sociais).

O envio do questionário por e-mail e a utilização das redes sociais permitiram também utilizar o método de *snowball*, na medida em que foi solicitado aos inquiridos que partilhassem o questionário com potenciais respondentes.

Para determinar a população em estudo, recorreu-se ao SABI (Sistema de Análise de Balanços Ibéricos), uma ferramenta de pesquisa e tratamento avançado de dados que permite analisar facilmente a informação geral e as contas anuais das empresas selecionadas e personalizar as apresentações de resultados.

A dimensão da amostra foi calculada com recurso ao *software Sample Size Calculator*, disponibilizado pelo *Creative Research Systems*.

Tendo em conta uma população de 504 empresas ativas na Região e de 1500 indústria de calçado nacionais, e assumindo um nível de confiança de 95%, para uma amostra composta por 10% da população em estudo (Correa, 2003), com 52 empresas, o *Sample Size Calculator* dá um intervalo de confiança (ou margem de erro) de 12,88%. O número de empresas tido em consideração para a dimensão mínima, 52 empresas, é válido para ambos os questionários, pois são aplicados nas mesmas empresas.

Devido aos erros aleatórios nas amostras, as informações de uma amostra contêm um nível de incerteza. O intervalo de confiança fornece um intervalo estimado de valores como medida dessa incerteza. Neste caso em particular, o nível de incerteza estimado tendo em conta o tamanho da amostra, a percentagem da amostra que escolha determinada resposta (a percentagem tida em consideração para o cálculo foi a do pior caso, de 50%) e do tamanho da população é de 12,88%.

O nível de confiança, ao contrário do intervalo de confiança, corresponde a um nível de certeza do utilizador. O recorrente é optar-se por um nível de confiança entre 90%, 95% ou 99%. No caso em particular, optou-se por um nível de confiança de 95%.

Os dados recolhidos através da aplicação do questionário foram tratados estatisticamente com recurso ao software IBM SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) para efetuar análises estatísticas descritivas, testes de consistência das respostas e de distribuição dos dados obtidos para estudar a relação existente entre variáveis.

O *software* possibilitou a apresentar das informações recolhidas por meio de gráficos, tabelas e relatórios. Para além de disponibilizar opções variadas de módulos de extensão que possibilitaram uma análise integrada das informações obtidas.

4. Análise e Discussão de Resultados

4.1. Introdução

Este capítulo tem como objetivo fundamental apresentar os principais resultados do estudo quantitativo decorrentes da análise estatística dos dados recolhidos através dos questionários feitos aos líderes e colaboradores das indústrias do calçado da Região do Tâmega e Sousa.

Inicialmente, é feita uma caracterização do perfil da amostra através da estatística descritiva. Estes dados são suportados pelos resultados obtidos no separador de Dados Empresariais e Dados Pessoais dos questionários aos líderes industriais e colaboradores, respetivamente.

Numa segunda etapa é feita uma análise dos principais resultados da investigação, para verificar a consonância e/ou dissonância da intenção de resposta aos objetivos de investigação definidos. Ou seja, são efetuadas análises de frequências e testes de consistência para atestar os objetivos de investigação.

Por último, são dadas respostas aos objetivos de investigação mediante os resultados obtidos na análise de frequências.

4.2. Análise Estatística dos Dados Recolhidos

4.2.1. Caracterização da Amostra

A amostra final inclui 52 respostas de líderes industriais e 71 respostas de respetivos colaboradores, sem omissões a qualquer uma das respostas (obrigatórias).

Relativamente aos dados recolhidos nos questionários respondidos pelos líderes, as conclusões introdutórias são a seguir apresentadas.

	Frequência	Percentagem
Micro Empresa	7	13,5
Pequena Empresa	24	46,2
Média Empresa	18	34,6
Grande Empresa	3	5,8
Total	52	100,0

Tabela 5: Dimensão

Quanto à dimensão (Tabela 5), a repartição das respostas foi a esperada, uma vez que o *cluster* é composto maioritariamente por pequenas e médias empresas. Como se pode analisar na Tabela, e tal como o verificado no setor, as PME concentram metade das empresas do setor (52%) (Banco de Portugal, 2012).

	Frequência	Percentagem
Empresário em Nome Individual	9	17,3
Sociedade Unipessoal por Quotas	15	28,8
Sociedade por Quotas	22	42,3
Sociedade Anónima	5	9,6
Sociedade em Nome Coletivo	1	1,9
Total	52	100,0

Tabela 6: Forma Jurídica

O facto de ter sido utilizada a Internet como meio de recolha auxiliar de respostas, não compromete a representatividade da amostra. E, segundo a Monografia Estatística (Apiccaps, 2016), cerca de 89% do número de empresas do setor são constituídas sob a forma de sociedades por quotas e representam 78% do volume de negócios e 80% do número de pessoas ao serviço.

	Frequência	Percentagem
Amarante	2	3,8
Baião	1	1,9
Castelo de Paiva	1	1,9
Celorico de Basto	1	1,9
Felgueiras	31	59,6
Lousada	10	19,2
Marco de Canaveses	2	3,8
Paços de Ferreira	1	1,9
Penafiel	3	5,8
Total	52	100,0

Tabela 7: Localização Municipal

Quanto à localização das indústrias respondentes (Tabela 7), e tendo em atenção que o estudo é limitativo à Região do Tâmega e Sousa, 78,8% das empresas estão sediadas nos concelhos de Felgueiras e Lousada. Felgueiras apresenta maior representatividade, devido ao facto de ser *cluster/industrial district* de calçado, o que justifica a maior taxa de resposta.

Segundo a Apiccaps (2016), a indústria do calçado apresenta elevada concentração nos distritos de Porto, Aveiro e Braga, sendo estas regiões responsáveis por mais de 95% quer do número de empresas, quer do número de pessoas ao serviço e do volume de negócios do setor.

	Frequência	Percentagem
Menor ou Igual a 1	1	1,9
]1,5]	7	13,5
]5,10]	10	19,2
]10,15]	14	26,9
Maior do que 15	20	38,5
Total	52	100,0

Tabela 8: Anos de Atividade da Indústria

Relativamente aos anos de atividade, 65,4% das indústrias de calçado inquiridas estão constituídas há mais de 10 anos, o que demonstra o imperativo potencialmente industrial da região. Os dados obtidos são notoriamente equiparados aos disponibilizados pela APPICAPS no estudo monográfico estatístico anual, que evidencia que o volume de negócios da Indústria do Calçado é dominado por empresas com mais de 10 anos (57%) (Tabela 8).

No que respeita aos dados recolhidos nos questionários respondidos pelos RH, as conclusões introdutórias são a seguir apresentadas.

	Frequência	Percentagem
Masculino	27	38,0
Feminino	44	62,0
Total	71	100,0

Tabela 9: Género

Quanto ao género, a representação do sexo feminino foi massiva. Contudo, segundo a (Apiccaps, 2016) a distribuição do número de pessoas ao serviço na indústria é equitativa, sendo que as mulheres estão mais inseridas na fase de costura e acabamentos e os homens na fase de corte e montagem.

	Frequência	Percentagem
[18, 30[12	16,9
[31, 40[21	29,6
[41, 55[32	45,1
[56, 66]	6	8,5
Total	71	100,0

Tabela 10: Idade

Relativamente à idade (Tabela 10), o facto de ter sido utilizada a internet como meio de recolha auxiliar pode justificar a prevalência da faixa etária mais jovem (entre os 18 e os 30 anos). De notar que a faixa etária mais representativa é a que se encontra acima dos 40 anos, facto evidenciado pela Apiccaps (2016) e que consta do Plano Estratégico 2020 no sentido de rejuvenescer e revitalizar o tecido produtivo e aumentar a atratividade do setor para os jovens qualificados (Apiccaps, 2013).

	Frequência	Percentagem
Estagiário	3	4,2
Empregado com Contrato a Termo Certo	5	7,0
Empregado com Contrato Sem Termo	47	66,2
Empregado com Contrato a Termo Incerto	14	19,7
Empregado com Contrato a Tempo Parcial	2	2,8
Total	71	100,0

Tabela 11: Situação Profissional

No que respeita aos contratos de trabalho dos RH das indústrias do calçado (Tabela 11), 66,2% afirma ter Contrato de Trabalho Sem Termo, o mais usual neste tipo de indústrias transformadoras.

	Frequência	Percentagem
Menor ou Igual a 1	6	8,5
]1,5]	19	26,8
]5,10]	24	33,8
]10,15]	15	21,1
Maior que 15	7	9,9
Total	71	100,0

Tabela 12: Tempo de Laboração na Empresa

A maior representatividade da amostra situa-se entre os 5 e os 15 anos, com cerca de 54,9%, o que quer dizer, tal como o averiguado na Análise *Swot*, que há uma grande tendência de envelhecimento da população ativa e uma incapacidade demonstrada pela indústria em reter os jovens mais qualificados.

Pela análise da amostra, pode concluir-se que o *cluster* é composto, na sua maioria, por pequenas e médias empresas (80,8%), cerca de 42,3% das empresas são Sociedades por Quotas, 59,6% estão sediadas em Felgueiras e 65,4% estão constituídas há mais de 10 anos.

Quanto à análise dos questionários aos RH, 62% dos respondentes são do sexo feminino, 45,1% têm idades compreendidas entre os 41 e os 55 anos, 66,2% têm Contrato de Trabalho Sem Termo e 63,4% trabalha no concelho de Felgueiras. Relativamente aos anos de atividades, a maioria afirma trabalhar nas respetivas empresas há mais de 5 e menos de 10 anos.

4.2.2. Análise dos Principais Resultados

Neste subcapítulo apresentam-se os principais resultados obtidos pela aplicação do questionário e que se consideram relevantes para responderem aos objetivos de investigação então definidos e para contribuir para uma melhor compreensão da realidade da indústria na Região do Tâmega e Sousa.

Apresentam-se de seguida as questões feitas e as respostas obtidas de ambos os grupos, apresentando-se uma breve análise às mesmas.

- “O que é (no seu entender) a Criação de valor?”

O que é (no seu entender) a Criação de Valor?	Líderes	RH
Apostar na motivação das equipas de trabalho	7,8%	16,2%
Investir em boas instalações	14,4%	4,5%
Recompensar os funcionários pelo trabalho e/ou qualidade	8,2%	13,5%
Desenvolver as competências dos funcionários	3,1%	14,4%
Lucro	17,1%	11,1%
Patrocinar/Ajudar a Comunidade	8,6%	5,1%
Criar boas condições de trabalho	18,7%	16,2%
Produção em grandes quantidades	3,1%	2,7%
Satisfazer as necessidades e/ou interesses de todos dentro da empresa	19,1%	16,5%
Total	100,0%	100,0%

Tabela 13: O que é a Criação de Valor?

O conceito de criação de valor é divergente entre líderes e RH. Os RH evidenciam como principais potenciadores da criação de valor fatores de valorização e satisfação profissional, ao passo que os líderes destacam, sobretudo, fatores ligados à produtividade e lucratividade.

A motivação das equipas de trabalho, a definição de uma política de recompensas e o desenvolvimento das competências dos funcionários são elementos diferenciadores e potenciadores de vantagens competitivas e geradores de valor agregado (segundo a revisão bibliográfica feita). E, são os que mais reúnem importância entre os RH inquiridos e os que mais se evidenciam díspares nas opções entre líderes e RH.

- “Como definiria o processo de criação de valor?”

Como definiria o processo de criação de valor?	Líderes	RH
A Organização atrai, adquire e acumula pessoas de talento único e valioso.	3,8%	4,5%
A Organização explora o potencial dos colaboradores.	9,5%	6,6%
A Organização visa a satisfação das expectativas, necessidades e/ou exigências do cliente.	20,0%	11,2%
A Organização desenvolve e amplia as capacidades inerentes dos seus funcionários.	9,0%	12,4%
A Organização desenvolve mecanismos de progressão de carreira dos seus colaboradores.	2,4%	8,8%
Capacidade da Organização para gerar fundos e rentabilizar os investimentos realizados.	17,6%	12,4%
Os rendimentos obtidos pela empresa são superiores aos custos dos capitais utilizados.	14,3%	9,1%
Capacidade da empresa para gerir os seus recursos de forma a criar vantagens competitivas.	10,5%	11,5%
Capacidade da empresa para criar vantagens competitivas valorizando a tecnologia, o mercado e o produto.	11,4%	12,1%
Capacidade da Organização para gerir os interesses dos <i>stakeholders</i> obtendo melhorias organizacionais e económicas.	1,4%	11,5%
Total	100,0%	100,0%

Tabela 14: Processo de Criação de Valor

Como foi possível evidenciar pela análise à Tabela 14, os líderes destacam como elementos criadores de valor, fatores ligados à produtividade e lucratividade (perspetiva financeira). Relativamente ao processo de como este valor é apropriado destacam-se sobretudo, numa análise estratégica (*Balanced Scorecard*), as perspetivas de clientes (satisfação e retenção dos mesmos) e, mais uma vez, a perspetiva financeira, no que diz respeito a rentabilização de investimentos e/ou maximização de resultados e minimização de custos operacionais.

Analisando numa perspetiva de aprendizagem e crescimento, e referenciando as respostas dadas pelos RH, é de destacar sobretudo como elementos integrantes (e obrigatórios) de um processo de criação de valor, não só a capacidade de liderança desenvolvida pelas indústrias mas a capacidade de atrair, recrutar, acumular, explorar, desenvolver e gerir *stakeholders* internos motivados e que se identifiquem com a cultura organizacional.

- “Entre as opções enumeradas indique o grau de importância das mesmas num processo de criação de valor”

	Pouco Importante		Importante		Muito Importante	
	Líderes	RH	Líderes	RH	Líderes	RH
Reconhecimento do Trabalho Desenvolvido	3,8%		51,9%	35,2%	44,2%	64,8%
Gestão Motivacional			44,2%	25,4%	55,8%	74,6%
Gestão de Desempenho	3,8%	1,4%	69,2%	60,6%	26,9%	38,0%
Valorização de Relacionamentos			51,9%	53,5%	48,1%	46,5%
Gestão do Conhecimento	3,8%	1,4%	67,3%	60,6%	38,0%	26,8%
Método de Liderança			28,8%	26,8%	71,2%	73,2%

Tabela 15: Fatores que influenciam a Criação de Valor

Quando questionados sobre o grau de importância das opções acima enumeradas num processo de criação de valor, tanto líderes industriais como colaboradores (Tabela 15) são consensuais ao afirmarem que tanto o reconhecimento do trabalho desenvolvido, como a gestão motivacional, a gestão de desempenho, a valorização de relacionamentos, a gestão de conhecimento, bem como ao método de liderança desempenham papel preponderante.

De salientar que os líderes industriais elencam sobretudo a importância da liderança, motivação e valorização de reconhecimentos, ao passo que, os colaboradores manifestando a mesma opinião, relevam a importância do reconhecimento do trabalho desenvolvido.

- “A Gestão dos *Stakeholders* aumenta a necessidade de processos e técnicas para intensificar a capacidade de gestão estratégica da organização. Responda às seguintes opções no que respeita à indústria que representa”

		Sim	Não	Mais ou Menos
Líderes	Estabelece métodos e ferramentas de avaliação de satisfação os <i>stakeholders</i>	59,6%	5,8%	34,6%
	Controla a periodicidade de comunicação.	38,5%	15,4%	46,2%
	Elabora um Plano de Gestão com vista ao desenvolvimento e à Gestão Estratégica dos <i>Stakeholders</i> .	26,9%	13,5%	59,6%
	Delimita uma estratégia de gestão e controlo dos <i>Stakeholders</i> .	25,0%	38,5%	36,5%
	Recolhe periodicamente informações sobre os interesses, expectativas e/ou necessidades dos <i>Stakeholders</i> .	19,2%	38,5%	42,3%
	Controla a interdependência e o relacionamento dos <i>stakeholders</i> .	40,4%	15,4%	44,2%
	Permite e impulsiona o envolvimento dos <i>Stakeholders</i> no processo de tomada de decisão e resolução de problemas.	46,2%	26,9%	26,9%

Tabela 16: Processos e Técnicas de Gestão de *Stakeholders*

Quando questionados sobre a definição e/ou utilização de processos e técnicas de Gestão de *Stakeholders* de modo a intensificar a capacidade de gestão estratégica da Organização, os líderes industriais assumem que a utilização das mesmas é ainda relativamente baixa. O mesmo é destacado pela Apiccaps (2016), que evidencia no Plano Estratégico até 2020 a necessidade de investimentos da indústria de calçado no sentido de reformular os seus processos de comunicação (Tabela 16).

De notar que a Gestão Estratégica ainda é um termo subdesenvolvido na indústria do calçado, uma vez que a grande maioria das empresas embora reconheça a importância do *Business Intelligence*, necessita de maior investimento para o desenvolvimento de processos de recolha, organização, análise, partilha e controlo de informações que oferecem suporte à gestão estratégica do negócio.

- “Responda às seguintes afirmações relativamente à indústria que representa.”

	Sim	Não	Mais ou Menos
Líderes A indústria mantém uma relação de proximidade com os seus <i>stakeholders</i> no sentido de promover a criação de valor agregado.	90,4%		9,6%
A indústria sente a necessidade de recorrer à priorização dos seus <i>stakeholders</i> de forma a facilitar o alcance dos seus objetivos estratégicos.	76,9%	1,9%	21,2%
A indústria utiliza e reconhece a importância da estratégia de Bay in (envolvimento de todos no processo de trabalho).	26,9%	23,1%	50,0%
Os <i>Stakeholders</i> apresentam um papel fundamental na sustentabilidade e no desempenho organizacional da indústria.	55,8%	5,8%	38,5%
A indústria identifica fontes de vantagem competitiva ao envolver os <i>stakeholders</i> nos processos de trabalho.	73,1%	9,6%	17,3%

Tabela 17: O Papel dos *Stakeholders* na Indústria

A necessidade de manter uma relação de proximidade com os *Stakeholders* é fundamental para a sustentabilidade de uma qualquer empresa. Quando questionados sobre a periodicidade de comunicação com os *Stakeholders*, a grande maioria dos líderes afirmou não o fazer como deveria (46,2%) (Tabela 16), contudo dizem manter uma relação de proximidade com estes e uma preocupação em cocriar valor (Tabela 17).

Há, portanto, uma disparidade entre aquilo que dizem dever ser feito e o que é realmente feito. Tal identifica-se, também, nas vantagens competitivas que dizem identificar ao envolver os *stakeholders* nos processos de trabalho e no reconhecimento e utilização da estratégia de *Bay In* que afirmam não aplicar consoante e a periodicidade que deveriam.

- “De que forma costuma priorizar os *stakeholders* da indústria?”

Dado que 76,9% dos líderes industriais dizem sentir a necessidade de recorrer à priorização dos seus *Stakeholders* é importante determinar de que forma o fazem ou tendo em conta que parâmetros.

De que forma costuma priorizar os <i>stakeholders</i> da indústria?	%
Líderes De acordo com a estratégia de comunicação (Processo de dinamização organizacional).	17,3
De acordo com a legitimidade, o poder e a capacidade de decisão dos mesmos (Modelo de Atributos).	26,9
De acordo com a participação ativa ou passiva dos mesmos em cada situação (Teoria Situacional).	28,8
De acordo com o vínculo dos mesmos à indústria (Modelo de Ligações).	26,9
Total	100,0

Tabela 18: Priorização dos *Stakeholders*

A priorização dos *stakeholders* é importante para a indústria do calçado no sentido de identificar quem têm um maior interesse, influência e/ou impacto na organização. Estas fazem-no de forma divergente e tendo em conta a necessidade e/ou influência dos *stakeholders* nos processos de trabalho e tomada de decisão.

No que se refere à priorização de acordo com a estratégia de comunicação, o objetivo passa sobretudo por criar um ambiente organizacional dinâmico assente na sustentabilidade das relações e na gestão estratégica. Relativamente à priorização tendo em linha de conta o modelo de atributos, há principal ênfase na legitimidade, poder e capacidade de decisão dos *shareholders* e na influência do cliente.

O nível de envolvimento e o reconhecimento dos problemas e das restrições são elementos que definem a participação ativa ou passiva dos *stakeholders* em cada situação, e o método mais evidenciado pelos líderes industriais. Relativamente ao vínculo dos *stakeholders* à indústria, salientam-se sobretudo os vínculos funcionais (funcionário e cliente) e operacionais (líderes e/ou gestores).

- “Das ferramentas seguintes quais as que utiliza para manter uma gestão eficaz da estratégia da indústria e permitir o acompanhamento integrado dos *stakeholders* nas decisões e nos resultados?”

	N	N inflacionado	Casos sobre N total de respostas
Líderes <i>Balanced Scorecard</i> (Sistema de Gestão de Desempenho que associa as ações estratégicas à missão e visão organizacional)	6	3,1%	11,5%
Análise <i>Swot</i> (Análise do Ambiente Interno e Externo da Indústria)	37	19,0%	71,2%
Plano Orçamental (Análise dos custos, resultados e investimentos)	52	26,7%	100,0%
<i>Benchmarking</i>	23	11,8%	44,2%
Análise 360° (Análise das potencialidades do negócio e do posicionamento no mercado)	25	12,8%	48,1%
Matriz BCG (Análise Periódica dos produtos disponíveis de forma a incrementar-lhes qualidade)	36	18,5%	69,2%
Sistema de Informação Estratégica	8	4,1%	15,4%
Outro	8	4,1%	15,4%

Tabela 19: Ferramentas de Gestão Estratégica

Nesta questão recorreu-se ao uso da técnica do N Inflacionado, ou seja, foi apresentada uma lista de ferramentas das quais cada respondente poderia indicar uma ou mais ferramentas. Desta forma, no conjunto dos 52 líderes entrevistados foram obtidas 195 respostas (N inflacionado). Na tabela são apresentados os resultados em função das respostas dos 52 líderes (N) e em função das 195 ferramentas selecionadas (N Inflacionado).

Quanto à utilização de ferramentas de gestão estratégica (Tabela 19) e dado o reconhecimento das mesmas como fundamentais para permitir o acompanhamento integrado dos *stakeholders* nas decisões e resultados, a grande maioria dos líderes industriais recorre e utiliza ferramentas contabilísticas (de uso obrigatório) para analisar e dar a conhecer a situação económico-financeira da empresa. Relativamente a outros tipos de ferramentas há um certo desconhecimento da sua existência e/ou da forma como se utilizam ou funcionam.

A Análise *Swot*, por ser de fácil utilização e permitir estabelecer metas, avaliar o mercado e listar ações foi uma das mais citadas. A análise periódica aos produtos é uma das principais preocupações da indústria, no sentido de lhes incrementar qualidade e comodidade, de modo a satisfazer as necessidades cíclicas dos clientes. Esta análise é feita mas a grande maioria não lhes atribui nomenclatura, não a identificam como sendo Matriz BCG.

- “A Gestão dos *Stakeholders* implica a necessidade de adotar algumas técnicas para melhorar a capacidade de gestão da organização. Responda às seguintes afirmações sobre a indústria onde trabalha.”

	Sim	Não	Mais ou Menos
A organização delimita uma estratégia de gestão e controlo dos <i>stakeholders</i> .	31,0%	19,7%	49,3%
A empresa recolhe periodicamente informações sobre os interesses, expectativas e/ou necessidades dos funcionários.	16,9%	25,4%	57,7%
A indústria permite e impulsiona o envolvimento dos funcionários no processo de tomada de decisão e resolução de problemas.	22,5%	8,5%	69,0%
A indústria mantém uma relação de proximidade com os seus funcionários no sentido de promover a criação de valor para todos.	43,7%	1,4%	54,9%
A empresa controla a interdependência e o relacionamento dos funcionários.	11,3%	52,1%	36,6%
Os funcionários desempenham um papel fundamental na sustentabilidade e no desempenho organizacional da indústria.	76,1%		23,9%
A organização estabelece métodos e ferramentas de avaliação de satisfação dos funcionários.	18,3%	26,8%	54,9%
A indústria controla a periodicidade de comunicação.	21,1%	31,0%	47,9%

Tabela 20: Técnicas de Gestão de *Stakeholders*

Os líderes reconhecem que os *stakeholders* desempenham um papel fundamental na sustentabilidade e no desempenho organizacional da indústria (55,8%) (Tabela 17), contudo no que se refere a técnicas, ferramentas e/ou estratégias que facilitem a gestão e controlo dos mesmos a utilização ainda é relativamente baixa (Tabela 20).

Os líderes enaltecem a importância de envolver os *stakeholders* nos processos de tomada de decisão (Tabela 17) e do reconhecimento, motivação e valorização dos seus ativos (Tabela 15). Já os RH afirmam haver um subdesenvolvimento, fraco investimento ou pouca importância dada a interesses, expectativas e ou necessidades, ao envolvimento em processos de tomada de decisão e inter-relacionamento entre colaboradores (Tabela 20).

- “Relativamente às equipas de trabalho da indústria em questão, responda às seguintes afirmações.”

	Nunca		Às vezes		Sempre que Possível		Sempre	
	Líderes	RH	Líderes	RH	Líderes	RH	Líderes	RH
A indústria cria iniciativas que valorizem a rede de relacionamentos.		4,2%	5,8%	71,8%	65,4%	15,5%	28,8%	8,5%
A indústria reconhece que os funcionários são a maior fonte de vantagem competitiva.		1,4%	26,9%	32,4%	53,8%	42,3%	19,2%	23,9%
A indústria pauta-se pela dinâmica: "Quando um ganha, ganham todos".		7,0%	3,8%	67,6%	55,8%	18,3%	40,4%	7,0%
A indústria desafia os seus colaboradores a serem e a fazerem cada vez melhor.	1,9%	1,4%	19,2%	29,6%	63,5%	52,1%	15,4%	16,9%
A indústria promove um ambiente favorável ao desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores.		1,4%	3,8%	46,5%	63,5%	42,3%	32,7%	9,9%
A indústria preocupa-se com a progressão de competências dos colaboradores.		5,6%	53,8%	56,3%	36,5%	31,0%	9,6%	7,0%
A indústria promove um estilo de liderança orientado para a partilha de informação.		1,4%	15,4%	38,0%	69,2%	52,1%	15,4%	8,5%
A indústria reconhece o esforço dos RH e motiva-os para serem melhores.		4,2%	11,5%	49,3%	50,0%	36,6%	38,5%	9,9%
A indústria promove o equilíbrio e a gestão das expectativas individuais de forma a beneficiar todos.	5,8%	8,5%	75,0%	59,2%	13,5%	25,4%	5,8%	7,0%
A indústria desenvolve ações de formação com vista à melhoria das competências dos colaboradores.		35,2%		56,3%	51,9%	2,8%	48,1%	5,6%

Tabela 21: Gestão de *Stakeholders* Internos

Quando questionados sobre a valorização dos RH (Tabela 21) podemos citar algumas disparidades nas respostas obtidas por parte dos líderes industriais e dos colaboradores.

Os líderes embora elenquem a importância do reconhecimento do trabalho desenvolvido, da motivação, da gestão de desempenho, da valorização de relacionamentos intra-equipa, da gestão do conhecimento e do desenvolvimento pessoal e profissional dos RH (Tabela 15), investem pouco (na ótica dos RH) em iniciativas que promovam a interação entre membros da equipa de trabalho e em planos de formação e/ou qualificação que promovam desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores e não apenas dos seus talentos (Tabela 21).

Os RH embora sejam desafiados a serem e a fazerem melhor necessitam de maior estímulo da parte da indústria à progressão de competências. É, também, importante saber gerir e integrar os interesses organizacionais com os interesses pessoais e desta forma optar por seguir uma estratégia *Win Win* (ganha um, ganham todos).

- “Como definiria o líder/chefe da indústria?”

	Líderes			
	Nunca	Às vezes	Sempre que Possível	Sempre
Quando surgem problemas tenta acompanhar a resolução dos mesmos para que não se voltem a verificar.	3,8%	65,4%	30,8%	
Os funcionários com baixo desempenho e/ou qualidade são constantemente avisados e, por vezes, penalizados.	1,9%	36,5%	51,9%	9,6%
Quando define objetivos comunica-os aos que por eles ficarão responsáveis.	15,4%	67,3%	15,4%	1,9%
Normalmente, as decisões do "patrão" são a regra.			25,0%	75,0%
Ao delegar tarefas confia na capacidade de realização dos responsáveis pelas mesmas.			5,8%	94,2%
Quando acontecem erros e/ou imprevistos tenta identificar os culpados.	1,9%	38,5%	48,1%	11,5%
Os objetivos da organização são direcionados a todos os que nela têm interesse.		17,3%	63,5%	19,2%
Tenta incluir os colaboradores nos processos de tomada de decisão e valoriza as suas opiniões.		44,2%	55,8%	
Tenta fiscalizar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores.			19,2%	80,8%
Assume a responsabilidade em tentar motivar e valorizar os funcionários com menos competências.		5,8%	67,3%	26,9%
Delimita responsabilidades e manda-as executar.			46,2%	53,8%
Tenta orientar os colaboradores na execução das responsabilidades delegadas.	1,9%	13,5%	28,8%	55,8%

Tabela 22: Perfil do Líder (Perspetiva dos Líderes)

	RH	
	N	%
Quando surgem problemas tenta acompanhar a resolução dos mesmos para que não se voltem a verificar.	43	60,6%
Os funcionários com baixo desempenho e/ou qualidade são constantemente avisados e, por vezes, penalizados.	34	47,9%
Quando define objetivos comunica-os aos que por eles ficarão responsáveis.	47	66,2%
Normalmente, as decisões do "patrão" são a regra.	36	50,7%
Ao delegar tarefas confia na capacidade de realização dos responsáveis pelas mesmas.	29	40,8%
Quando acontecem erros e/ou imprevistos tenta identificar os culpados.	31	43,7%
Os objetivos da organização são direcionados a todos os que nela têm interesse.	21	29,6%
Tenta incluir os colaboradores nos processos de tomada de decisão e valoriza as suas opiniões.	16	22,5%
Tenta fiscalizar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores.	28	39,4%
Assume a responsabilidade em tentar motivar e valorizar os funcionários com menos competências.	14	19,7%
Delimita responsabilidades e manda-as executar.	56	78,9%
Tenta orientar os colaboradores na execução das responsabilidades delegadas.	31	43,7%

Tabela 23: Perfil do Líder (Perspetiva dos RH)

O método de liderança é tido como muito importante no processo de criação de valor segundo os líderes industriais (Tabela 15) que afirmam que adotam um estilo de liderança que promove a partilha de informação (Tabela 21).

Quando lhes é pedido para se autocaracterizarem ou caracterizarem o líder industrial assumem-se comunicativos, motivadores e responsáveis em delegar responsabilidades e monitorizar resultados. Contudo, aspetos como as decisões que tomam serem regra, tentarem fiscalizar o trabalho desenvolvido pelos RH e identificarem culpados por eventuais erros ou imprevistos fazem desvanecer uma possível tentativa de incluir os RH nos processos de tomada de decisão ou resolução de problemas. Estão, portanto, a traçar um perfil com contornos de uma liderança autocrática (Tabela 22).

O mesmo é possível identificar pela análise feita às respostas obtidas pelos RH. Pode concluir-se que a grande parte das indústrias não tem uma estrutura de liderança bem cimentada e/ou implementada, uma vez que ao invés de terem um líder na gestão estratégica têm o autodenominado patrão/chefe (Tabela 23).

Mais que delegar, responsabilizar e controlar é necessário motivar, reconhecer e desenvolver. O processo de criação de valor deverá ser transversal e agregado.

- “Como define a importância das seguintes afirmações.”

	Nada Importante		Pouco Importante		Importante		Muito Importante	
	Líderes	RH	Líderes	RH	Líderes	RH	Líderes	RH
É importante apostar em novos projetos e novas experiências de forma a valorizar o conhecimento.			13,5%	7,0%	65,4%	40,8%	21,2%	52,1%
É importante estimular os funcionários para a prossecução de objetivos de todos.			1,9%	14,1%	55,8%	71,8%	42,3%	14,1%
É importante apostar no dinamismo, na comunicação, no desenvolvimento e na valorização das equipas de trabalho.			3,8%	56,3%	67,3%	29,6%	28,8%	14,1%
É importante apostar no investimento contínuo da equipa de trabalho e na sua valorização.		2,8%	3,8%	54,9%	73,1%	26,8%	23,1%	15,5%
É importante ter uma visão geral das necessidades dos colaboradores.		1,4%		50,7%	26,9%	33,8%	73,1%	14,1%
É importante apostar na inovação contínua dos produtos, dos modelos de negócio e dos processos.				4,2%	15,4%	35,2%	84,6%	60,6%
É importante mostrar disponibilidade e acessibilidade para ajudar os colaboradores a melhorarem todos e a cada dia.		1,4%		38,0%	69,2%	49,3%	30,8%	11,3%
É importante explorar os pontos fortes de cada pessoa e tentar aprender com ela.				19,7%	65,4%	66,2%	34,6%	14,1%
É importante dividir as responsabilidades e gerir e recompensar o esforço de todos.			1,9%	11,3%	53,8%	71,8%	44,2%	16,9%
É importante persuadir os colaboradores e convencê-los a atingir os objetivos estratégicos.				8,5%	50,0%	74,6%	50,0%	16,9%
É importante a gestão e desenvolvimento das relações pessoais para a valorização dos pontos fortes dos funcionários.		1,4%	15,4%	57,7%	53,8%	28,2%	30,8%	12,7%
É importante a motivação contínua dos colaboradores e a gestão das suas expectativas.		1,4%	1,9%	35,2%	69,2%	47,9%	28,8%	15,5%

Tabela 24: Valorização da Equipa de Trabalho

Quando questionados sobre importância dadas à valorização e satisfação profissional (Tabela 24), importa ressaltar algumas disparidades encontradas nas opiniões dadas por líderes e colaboradores das respetivas indústrias inquiridas.

É consensual que os *Stakeholders* internos assumem um papel fundamental na sustentabilidade e no dinamismo organizacional da indústria (Tabela 20) e que é essencial para alcançar os objetivos estratégicos definidos pela empresa desenvolver técnicas e processos de gestão de desempenho, motivação, desenvolvimento de competências, valorização e satisfação profissional (Tabela 21).

Contudo, na ótica dos RH há uma subvalorização das equipas de trabalho por parte dos líderes. Ou seja, há a necessidade de maior aposta e/ou investimento no dinamismo, na comunicação, na motivação, no desenvolvimento, na valorização e no reconhecimento destes ativos (Tabela 24). De elencar a importância em valorizar as relações interpessoais e as necessidades e aspirações individuais.

- “O sucesso de uma organização depende de alguns fatores críticos. Identifique quais os que na sua opinião são os mais preponderantes.”

	Líderes			RH		
	N	N inflacionado	Casos sobre N total de respostas	N	N inflacionado	Casos sobre N total de respostas
Gestão de Desempenho e de Resultados.	41	20,1	78,8%	30	10,8	42,3
Recurso a processos/métodos de Gestão consistentes.	7	3,4	13,5	12	4,3	16,9
Definição de Papéis e Responsabilidades.	44	21,6	84,6	44	15,9	62,0
Estabelecer um ambiente de confiança.	43	21,1	82,7	56	20,2	78,9
Comunicação das Expectativas de todos os <i>Stakeholders</i>	23	11,3	44,2	46	16,6	64,8
Liderar tendo em conta os interesses de todos dentro da empresa e apostando na motivação dos funcionários.	22	10,8	42,3	54	19,5	76,1
Eficácia dos processos e métodos de comunicação.	24	11,8	46,2	35	12,6	49,3
Total	204	100,0		277	100,0	

Tabela 25: Fatores Críticos de Sucesso

Nesta questão recorreu-se ao uso da técnica do N Inflacionado, ou seja, foi apresentada uma lista de fatores críticos dos quais cada respondente poderia indicar uma ou mais ferramentas. Desta forma, no conjunto dos 52 líderes entrevistados foram obtidas 204 respostas (N inflacionado) e dos 71 colaboradores entrevistados foram obtidas 277 respostas (N inflacionado). Na tabela são apresentados os resultados em função das respostas dos 52 líderes (N) e em função dos 204 fatores críticos selecionados (N Inflacionado); e dos 71 colaboradores (N) e em função dos 277 fatores críticos selecionados.

Tal como foi possível concluir pela análise feita às Tabelas 15, 20 e 24, os líderes destacam como principais fatores críticos para o sucesso de uma organização a produtividade, lucratividade e responsabilidade (Perspetiva Financeira); ao passo que os RH salientam sobretudo, numa Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento e de Processos Internos, elementos intangíveis tais como a confiança, a comunicação, a motivação e a interação.

- “Relativamente à valorização e satisfação profissional dos colaboradores (*Stakeholders* Internos), responda às seguintes afirmações.”

	Sim		Não		Às Vezes	
	Líderes	RH	Líderes	RH	Líderes	RH
A Organização vê a satisfação como princípio de diálogo que inclui as necessidades de informação e os fundamentos sociais que as constituem.	61,5%	40,8%		15,5%	38,5%	43,7%
A Organização valoriza aspetos como o respeito pelos trabalhadores, políticas de benefícios e possibilidades de negociação.	82,7%	54,9%		8,5%	17,3%	36,6%
A Gestão e Desenvolvimento de Carreira dos Recursos Humanos é um processo seguido pela Organização no sentido de melhorar a motivação e o compromisso destes com os objetivos estratégicos.	73,1%	14,1%		45,1%	26,9%	40,8%
A Organização encara a satisfação profissional como merecendo um lugar fundamental no contexto organizacional.	76,9%	40,8%		14,1%	23,1%	45,1%
O objetivo da Organização não visa apenas a Gestão mas a Otimização desses Talentos.	100,0%	29,6%		16,9%		53,5%
A Organização preocupa-se com a Gestão do Talento.	50,0%	42,3%	11,5%	16,9%	38,5%	40,8%
A Organização preocupa-se, para além da Gestão de Talentos, com a Gestão de todo o seu Capital Humano.	53,8%	31,0%	7,7%	18,3%	38,5%	50,7%
A Organização mobiliza pessoas, considerando fatores como a motivação, a missão a que o projeto se propõe, as capacidades de liderança do gestor e a conjuntura dentro da qual o processo ocorre.	38,5%	31,0%	11,5%	14,1%	50,0%	54,9%
A Organização associa a dinamização industrial ao sucesso profissional, à produtividade e à realização pessoal dos indivíduos.	75,0%	54,9%		8,5%	25,0%	36,6%
A Gestão de Desempenho é uma das preocupações da Organização, com vista à sinergia de comportamentos com objetivos estratégicos e estruturais.	19,2%	56,3%	36,5%	7,0%	44,2%	36,6%

Tabela 26: Valorização e Satisfação Profissional dos *Stakeholders* Internos

Tal como possível analisar nas [Tabelas 24](#) e [25](#), há necessidade por parte da indústria em investir sobretudo na qualificação do seu capital humano e em estratégias de motivação e reconhecimento.

No que se refere à valorização e satisfação profissional dos colaboradores (Tabela 26), os líderes industriais afirmam expressivamente que têm como princípio o diálogo, o respeito pelos colaboradores,

uma política de benefícios e possibilidade de negociação, que se preocupam com a Gestão e o Desenvolvimento de Carreira dos seus Recursos Humanos, que visa a satisfação profissional, a Gestão e Otimização do Talento e de todo o capital humano e que a dinamização industrial depende do sucesso profissional e da realização pessoal dos indivíduos. Os colaboradores discordam em alguns pontos, sobretudo, de forma mais expressiva, no que respeita ao processo de Gestão e Desenvolvimento e/ou progressão de Carreira dos Recursos Humanos, na importância dada à satisfação profissional pela organização, no facto da indústria se preocupar com a Gestão do Talento e descurar, em certa medida, a otimização e/ou gestão de todo o Capital Humano e em descurar, em parte, fatores como a motivação.

- “Entre as opções seguintes, quais as ferramentas utilizadas na valorização do Capital Humano?”

	Líderes			RH		
	N	N inflacionado	Casos sobre N total de respostas	N	N inflacionado	Casos sobre N total de respostas
Definição de um plano de atividades e processos que envolvem a identificação sistemática de posições-chave...	34	13,0%	65,4%	40	11,5%	56,3%
Estratégias de Feedback.	30	11,5%	57,7%	49	14,1%	69,0%
<i>Coaching</i> (Métodos, Técnicas e Instrumentos de desenvolvimento de resultados) na Gestão de Pessoas.	6	2,3%	11,5%	12	3,4%	16,9%
Definição de processos e atividades culturais de forma a atrair, formar, desenvolver, manter, promover...	42	16,1%	80,8%	42	12,1%	59,2%
Elaboração de métodos e processos que visam identificar como é que o estado coletivo de análise do alinhamento...	18	6,9%	34,6%	46	13,2%	64,8%
Identificação de processos de gestão de carreira que envolvam a exploração, desenvolvimento de metas...	12	4,6%	23,1%	20	5,7%	28,2%
Ações e Programas de Formação em contexto de trabalho.	33	12,6%	63,5%	31	8,9%	43,7%
Adoção de processos de Gestão do Conhecimento	11	4,2%	21,2%	18	5,2%	25,4%
Elaboração de um Plano Estratégico de forma a conhecer o negócio...	24	9,2%	46,2%	35	10,1%	49,3%
Estratégia de Avaliação de Desempenho.	51	19,5%	98,1%	54	15,5%	76,1%
Outro				1	0,3%	1,4%
Total	261	100,0%		348	100,0%	

Tabela 27: Ferramentas de Valorização do Capital Humano

Nesta questão recorreu-se ao uso da técnica do N Inflacionado, ou seja, foi apresentada uma lista de ferramentas das quais cada respondente poderia indicar uma ou mais ferramentas. Desta forma, no conjunto dos 52 líderes entrevistados foram obtidas 261 respostas (N inflacionado) e dos 71 colaboradores entrevistados foram obtidas 348 respostas (N inflacionado). Na tabela são apresentados os resultados em função das respostas dos 52 líderes (N) e em função das 261 ferramentas selecionadas (N Inflacionado); e dos 71 colaboradores (N) e em função das 348 ferramentas selecionadas.

Relativamente às ferramentas de valorização do Capital Humano (Tabela 27), e elencando a importância dada pelos líderes industriais à Gestão de Desempenho e Resultados e à definição de papéis e responsabilidades (Tabela 25), são as Estratégias de Avaliação de Desempenho e o Plano de Atividades de definição de posições-chave as ferramentas mais utilizadas pelos líderes.

Os RH concordam que a Gestão de Desempenho é um fator crítico no processo de criação de valor (Tabela 15) e como tal identificam como principal ferramenta utilizada na valorização do capital humano a Avaliação de Desempenho; bem como as estratégias de *feedback* e a Análise de Alinhamento do Processo Produtivo. Esta última refere-se sobretudo ao controlo de produtividade feito por trabalhador por cada hora de trabalho.

- “Responda às seguintes afirmações afirmativa ou negativamente.”

		Sim	Não	Sem Resposta
Líderes	Os métodos, processos, instrumentos e/ou ferramentas de valorização do Capital Humano que utilizo conduzem a uma maior produtividade dos funcionários, maior retenção de clientes, maior qualidade e maior retenção dos colaboradores desejados, riscos regulamentares ou ambientais reduzidos e forte desempenho operacional e financeiro.	69,2%	1,9%	28,8%
	A Gestão de Talentos levada a cabo permite o desenvolvimento de um grupo de talentos de alto potencial e de alto desempenho para preencher posições-chave e o desenvolvimento de um sistema diferenciado de recursos humanos para facilitar o preenchimento dessas posições com os titulares competentes e assegurar o seu contínuo compromisso com a organização.	96,2%		3,8%
	A Gestão de Desempenho que desenvolvo permite uma sincronização entre os objetivos estratégicos e estruturais da organização e as expectativas e objetivos pessoais e profissionais dos colaboradores.	59,6%		40,4%
	No âmbito da Gestão de Carreiras desenvolvida pela indústria, a satisfação com a carreira é vista como um fator chave para o sucesso individual e organizacional, na medida em que as pessoas que partilham este sentimento têm uma maior apetência para permanecer na organização e desta forma contribuir não só para a sua valorização pessoal mas também para um maior desempenho organizacional.	26,9%	1,9%	71,2%
	A gestão de conhecimento feita pela indústria amplia a vantagem competitiva e concorrencial, reduz custos de Investigação e Desenvolvimento, gera novos modelos de negócio, permite o desenvolvimento do capital intelectual da empresa, é um meio de suporte às tomadas de decisão e conduz a melhorias na produção.	71,2%	1,9%	26,9%

Tabela 28: Ferramentas de Gestão Estratégica

Tal como o observado na análise à [Tabela 17](#), a indústria identifica fontes de vantagem competitiva ao envolver os *stakeholders* nos processos de trabalho e quando desenvolve técnicas e processos de valorização e satisfação profissional potencia o processo de não só de criação mas de cocriação de valor (Tabela 28). Como analisado, a Gestão e Avaliação de Desempenho é uma das ferramentas utilizadas pela indústria no sentido de alavancar a sincronização de objetivos individuais e organizacionais.

A Gestão do Talento é uma das preocupações da indústria no sentido de desenvolver RH chave e potenciais dinamizadores de vantagens competitivas, contudo há que investir também na formação e desenvolvimento de competências de todos os seus ativos ([Tabela 26](#)), no sentido de desenvolver o capital intelectual da empresa.

Como foi possível concluir pela análise feita à [Tabela 26](#), a gestão e progressão de carreira dos RH não é uma das políticas adotadas e/ou preocupações da indústria.

- “Quais considera ser as principais motivações da indústria para apostar na Responsabilidade Social Empresarial?”

	RH			Líderes		
	N	N inflacionado	Casos sobre N total de respostas	N	N inflacionado	Casos sobre N total de respostas
Suscitação de maior confiança e diferenciação no mercado.	53	11,3%	74,6%	35	9,7%	67,3%
Promoção da relação dos colaboradores com a organização.	14	3,0%	19,7%	4	1,1%	7,7%
Determinar a existência de necessidades emergentes, identificar e explorar a existência e a aquisição de novos meios de conhecimento.	40	8,5%	56,3%	31	8,6%	59,6%
Atração e retenção do talento.	22	4,7%	31,0%	10	2,8%	19,2%
Fonte de vantagens competitivas potenciais.	38	8,1%	53,5%	28	7,8%	53,8%
Reflexão das expectativas e aspirações dos <i>stakeholders</i> internos e externos.	29	6,2%	40,8%	29	8,1%	55,8%
A indústria visa tornar-se globalmente integrada, ser disruptiva por natureza e genuína.	23	4,9%	32,4%	14	3,9%	26,9%
Identificação de oportunidades de desenvolvimento de produtos.	54	11,5%	76,1%	43	12,0%	82,7%
Potencialização da inovação.	50	10,6%	70,4%	42	11,7%	80,8%
Maior capacidade de negociação.	38	8,1%	53,5%	34	9,5%	65,4%
Proteção da reputação das organizações.	44	9,3%	62,0%	22	6,1%	42,3%
A aposta na sustentabilidade é uma aposta na criação de valor, na eficiência e na gestão racional dos recursos.	35	7,4%	49,3%	27	7,5%	51,9%
Satisfação dos Clientes.	31	6,6%	43,7%	40	11,1%	76,9%
Total	471	100,0%		359	100,0%	

Tabela 29: Responsabilidade Social Empresarial

Nesta questão recorreu-se ao uso da técnica do N Inflacionado, ou seja, foi apresentada uma lista de motivações das quais cada respondente poderia indicar uma ou mais ferramentas. Desta forma, no conjunto dos 52 líderes entrevistados foram obtidas 359 respostas (N inflacionado) e dos 71 colaboradores entrevistados foram obtidas 471 respostas (N inflacionado). Na tabela são apresentados os resultados em função das respostas dos 52 líderes (N) e em função das 359 motivações selecionadas (N Inflacionado); e dos 71 colaboradores (N) e em função das 471 motivações selecionadas.

Quando questionados sobre as principais motivações da indústria para apostar na Responsabilidade Social Empresarial (Tabela 29), os líderes elencam sobretudo fatores ligados ao *design* do produto, à inovação, à satisfação e retenção de clientes e à diferenciação no mercado. As motivações identificadas se analisadas numa perspetiva holística despontam da importância dada ao conhecimento e processos internos. Os RH elencam como uma das principais razões da indústria para apostar na Responsabilidade Social Empresarial a necessidades destas em se projetarem no mercado e protegerem a sua reputação.

- “Responda às seguintes afirmações sobre o Modelo de Negócio da indústria que representa.”

		Sim	Não	Mais ou Menos
Líderes	A Organização definiu criteriosamente os seus canais de distribuição (Que canais estão ajustados à Segmentação de Clientes? Que canais apresentam uma melhor relação qualidade/preço?).	65,4%		34,6%
	A Organização definiu estrategicamente as atividades necessárias para que seja possível entregar a Proposta de Valor (Quais as atividades exigidas? Quais as fontes de receita?).	96,2%		3,8%
	A Organização definiu a sua proposta de valor (Que produtos oferecer a cada Segmento de Clientes? Que necessidades se propõem satisfazer?).	76,9%		23,1%
	A Organização definiu metodicamente os recursos necessários para desenvolver as atividades chave (Que recursos são exigidos? Quais os canais de entrega dos mesmos?).	28,8%	23,1%	48,1%
	A Organização definiu um Plano Financeiro no sentido de estruturar os seus custos (Quais os custos mais importantes? Quais as atividades e recursos mais caros?).	98,1%		1,9%
	A Organização definiu as principais parcerias a serem desenvolvidas (Quem são os parceiros? Quem são os fornecedores?).	98,1%		1,9%
	A Organização definiu a segmentação dos seus clientes (Para quem irá criar valor? Quem são os clientes mais importantes?)	92,3%		7,7%
	A Organização definiu um Plano de Gestão das Relações com os Clientes (Como serão estabelecidas essas relações? Qual o custo das mesmas?).	92,3%		7,7%
	A Organização definiu e estruturou as suas fontes de receita (Qual o valor que o cliente está disposto a pagar? Qual a contribuição de cada fonte para a receita total?).	55,8%	3,8%	40,4%

Tabela 30: Modelo de Negócio da Indústria

No que respeita ao Modelo de Negócio da indústria (Tabela 30), a grande maioria dos líderes industriais afirmam que a organização apresenta métodos de gestão e controlo de negócio bem executados

(muito embora muito pouco burocratizados), com canais de distribuição, atividades de produção, segmentação de clientes, Planos Financeiros, parcerias e gestão das relações com os clientes definidos. Contudo, pela análise feita às [Tabelas 19](#) e [27](#) podemos concluir que existe uma contradição. Os líderes afirmam que o Plano Orçamental e a Análise *Swot* são as ferramentas de gestão estratégica mais utilizadas mas a elaboração do Plano Estratégico é tido como integrante da estratégia do negócio por apenas 46,2% dos respondentes.

Os líderes elencaram como elementos fundamentais no processo de criação de valor a capacidade da empresa para: (1) criar vantagens competitivas valorizando a tecnologia, o mercado e o produto; (2) gerir os interesses dos *stakeholders* obtendo melhorias organizacionais e económicas ([Tabela 14](#)). Neste sentido, apresentando um modelo de negócio orientado a ações e resultados, não só organizacionais mas promovendo a integração dos interesses de todos e investindo numa gestão estratégica que desenvolva a importância de técnicas, processos e ferramentas de motivação, liderança, reconhecimento, desenvolvimento e valorização, numa perspetiva interna, permite uma potencialização do processo de criação de valor agregado – ou cocriação.

- “Responda discordando ou concordando com as seguintes afirmações.”

	Concordo	Discordo	Sem Opinião
A criação de valor é um output resultante da valorização do capital social, através do desenvolvimento das suas vertentes estruturais, cognitivas e relacionais, do compromisso organizacional do líder e dos liderados, da valorização e desenvolvimento de competências, da gestão motivacional e do envolvimento dos <i>stakeholders</i> .	84,6%	1,9%	13,5%
A Gestão do Capital Social ambiciona facilitar, explícita e especificamente, a criação, retenção, partilha, identificação, aquisição, utilização e avaliação de informação e novas ideias, no sentido de alcançar os objetivos estratégicos, suscetíveis de melhorar a competitividade ou o desempenho.	67,3%	1,9%	30,8%
A Gestão Estratégica está orientada para uma organização sistemática, planeamento, calendarização, monitorização e desenvolvimento de pessoas, processos, tecnologia e ambiente, com objetivos específicos e mecanismos de feedback.	80,8%	1,9%	17,3%
A gestão do conhecimento efetiva implica que se evolua do conhecimento de um ativo humano para um ativo organizacional; o conhecimento deve ser gerido com o objetivo de desenvolver novas oportunidades, criar valor para o cliente, obter vantagens competitivas ou melhorar o desempenho.	88,5%	1,9%	9,6%

Tabela 31: A Gestão Estratégica e a Criação de Valor

Os líderes concordam que a criação de valor resulta da valorização do capital social, do compromisso, da valorização e desenvolvimento de competências, da gestão motivacional e do envolvimento de todos (Tabela 31), muito embora tenham alguma reticência em colocar tais opiniões em prática mesmo reconhecendo a sua importância (Tabela 15).

A Gestão do Capital Social facilita o alcance do objetivos estratégicos, no sentido em que facilita o desenvolvimento e a partilha de novas ideias, suscetíveis de melhorar a competitividade e o desempenho. Estes é um dos elementos importantes integrantes do processo de criação de valor.

De modo a que o conhecimento e competência de um e de todos os ativos possa captar e desenvolver novas oportunidades e ser fonte de criação de valor, de obtenção de vantagem competitiva e de melhoria de desempenho organizacional há a necessidade de investir não só no capital organizacional mas no capital humano (Tabela 31).

Isto permite concluir que “A criação de valor é um resultado decorrente do compromisso organizacional do líder e dos colaboradores, da valorização e desenvolvimento de competências, da gestão motivacional e do envolvimento dos *stakeholders*.”.

	Frequência	Porcentagem
RH Concordo	37	52,1
Concordo Plenamente	34	47,9
Total	71	100,0

Tabela 32: A Criação de Valor e os *Stakeholders* Internos

Embora seja consensual que as ferramentas de gestão estratégica são fatores críticos de sucesso tanto para o crescimento económico como para o desenvolvimento e desempenho organizacional, há disparidade nas opiniões entre líderes e RH no que se refere à utilização e eficiência destas ferramentas.

Há pouco investimento em processos de valorização e satisfação profissional e uma deficiente utilização dos até então existentes nas empresas. Mais importante que implementar processos *standard* é identificar as necessidades internas e adotar métodos personalizados que incrementem a capacidade para uma abordagem centrada no valor de relacionamentos para capacitar pessoas de integridade para realizar os resultados individuais e coletivos esperados.

4.3. Validação dos Objetivos de Investigação

Seguidamente são apresentados os procedimentos e/ou conclusões estatísticas efetuadas para a validação dos objetivos de investigação, conforme apresentados na Introdução deste trabalho.

OI 1: Identificar as Fontes de Criação de Valor

Pela análise feita, pode concluir-se que os líderes/chefes:

- Identificam a criação de valor como sendo a satisfação das necessidades e/ou interesses de todos dentro da empresa, a criação de boas condições de trabalho, o lucro e as boas instalações.
- Afirmam que o processo de Criação de Valor passa, sobretudo, pela satisfação das expectativas, necessidades e/ou exigências do cliente, pela capacidade da Organização para gerar fundos e rentabilizar os investimentos realizados, pelos rendimentos obtidos pela empresa serem superiores aos

custos dos capitais utilizados, pela capacidade da empresa criar vantagens competitivas valorizando a tecnologia, o mercado e o produto e pela forma como gere os seus recursos.

- Elencam como principais fontes de Criação de Valor fatores gerais ligados produção, distribuição e comercialização, relevam a importância do Capital Humano, do reconhecimento do trabalho desenvolvido, da gestão motivacional, da gestão de desempenho, da valorização de relacionamentos, da gestão de conhecimento e, sobretudo, do método de liderança.
- Investem pouco na gestão e otimização das competências dos funcionários, na motivação das equipas de trabalho e na definição de políticas de recompensas e/ou benefícios.
- Elencam como fatores críticos para a Criação de Valor a importância da gestão de desempenho e resultados, a definição de papéis e responsabilidades e a necessidade de um ambiente de confiança, conota-se um desinvestimento ou fraco investimento na valorização dos ativos humanos.

OI 2: Relacionar a Liderança Interna com a Valorização do Capital Humano e a Criação de Valor agregado

Tendo em atenção os dados recolhidos aos RH inquiridos, pode observar-se que:

- Caracterizam o típico chefe industrial como sendo influenciador e autoritário, em certa medida.
- Os líderes/chefes são definidos como alguém que delimita responsabilidades e manda-as executar, alguém cujas decisões são encaradas como a regra, alguém que tece avisos e instaura penalizações a funcionários com baixo desempenho e/ou qualidade, alguém que tenta identificar os culpados perante erros e/ou imprevistos e que tenta fiscalizar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores, mesmo afirmarem confiarem nas capacidades dos seus ativos.
- Muito embora não seja generalizado, a grande maioria das indústrias apresentam uma estrutura de gestão e não de liderança efetiva.
- No que se refere ao desenvolvimento do talento e gestão de carreiras, os responsáveis industriais apostam em ferramentas de avaliação de desempenho, na definição de processos e atividades culturais (pontualmente), em ações e programas de formação em contexto de trabalho (embora que de modo pouco significativo) e estratégias de feedback.
- Embora se preocupem com a gestão de um grupo de talentos que possam conduzir a um elevado desempenho organizacional, há pouco investimento na progressão, desenvolvimento e/ou otimização dos seus conhecimentos e/ou competência. O mesmo se verifica quanto à generalidade do Capital Humano.
- Quanto à realização pessoal dos indivíduos e ao investimento em métodos e/ou ferramentas de gestão e desenvolvimento de carreira ainda se avizinha muita margem de progressão.
- Há a necessidade de permitir e garantir uma sinergia entre os objetivos pessoais e os objetivos estratégicos das organizações.

Relativamente ao analisado nas respostas dadas pelos líderes, sabe-se que:

- Embora os responsáveis industriais concordem que as Equipas de Trabalho representam uma fonte de valor acrescentado, no sentido em que as relações funcionais possibilitam a dinamização organizacional e a criação de vantagens competitivas, descuram uma parte importante no processo de criação de valor, a gestão do capital do conhecimento e do capital institucional.

- Exigem produtividade e qualidade mas investem pouco em formação e qualificação.
- Concordam que o investimento em formação acrescenta valor aos ativos e potencia a competitividade mas admitem a necessidade de rever mecanismos de retenção de talentos e otimização dos mesmos.
- Admitem a necessidade de melhorar as suas políticas de reconhecimento e recompensa.
- Uma parte significativa dos respondentes necessita de conhecer mais aprofundadamente o seu ambiente externo, de definir quais as principais ações estratégicas, potencialidades de negócio e posicionamento de mercado, mas, sobretudo, conhecer o ambiente interno onde atua e onde pode e deve melhorar.

OI 3: Identificar a importância dos *Stakeholders* e da Responsabilidade Social Empresarial na dinamização industrial e criação de vantagem competitiva

- As indústrias reconhecem a importância da Gestão dos *Stakeholders* e que esta aumenta a necessidade de processos e técnicas para intensificar a capacidade de gestão estratégica da organização.
- Quando se elenca aspetos como periodicidade de comunicação, Plano de Gestão de *Stakeholders*, recolha periódica de informações sobre os interesses, expectativas e/ou necessidades dos *Stakeholders*, controlo da interdependência e relacionamento dos mesmos e possibilidade de permitir e impulsionar o envolvimento dos *Stakeholders* no processo de tomada de decisão e resolução de problemas, nota-se que o esperado está aquém das expectativas. O mesmo é dizer que ainda muito necessita ser feito.
- Os líderes industriais afirmam que permitem e impulsionam o envolvimento dos *Stakeholders* no processo de resolução de problemas, mas quando se analisam as opiniões dos *Stakeholders* Internos pode concluir-se que o processo de tomada de decisão é frequentemente da exclusiva responsabilidade dos seus chefes.
- Há identificação de vantagens competitivas e reconhecimento do papel fundamental de todos na sustentabilidade e no desempenho organizacional da indústria, embora uns apresentem maior peso que outros.
- As indústrias reconhecem a necessidade de priorizar os *stakeholders* de modo a facilitar o alcance dos objetivos estratégicos.
- A maioria diz priorizar os seus *Stakeholders* de acordo com a participação ativa ou passiva dos mesmos em cada situação. Depende, portanto, do interesse demonstrado ou das informações comunicadas.
- Os líderes industriais concordam que a sustentabilidade global, regional e organizacional passa inevitavelmente pelas pessoas, enquanto essência de qualquer organização.
- Elencam como principais motivações à aposta na Responsabilidade Social Empresarial a identificação de oportunidades de desenvolvimento de produtos, a potencialização da inovação, a satisfação dos clientes, a suscitação de maior confiança e diferenciação no mercado.

Questão de Investigação: De que forma a capacidade de liderar os *stakeholders* internos impulsiona a criação de valor na indústria do calçado?

1. O líder deverá ser visionário, estimulador e conector, no sentido de adotar um estilo de liderança que promova a integração e interação dos RH e os impulsione a intervir, a sugerir e a inovar.
2. A promoção de um ambiente de confiança e bem-estar promove e estimula a empatia dos RH com a empresa, impulsionando-se a querer fazer mais, a querer fazer melhor, a serem melhores; não só para concretizar os objetivos individuais mas, também, os coletivos.
3. Impulsionar e permitir a intervenção dos RH na tomada de decisão e resolução de problemas faz com que se sintam valorizados e reconhecidos e contribuam ativamente para sugerir ações que dinamizem o negócio e promovam um crescimento sustentado.
4. Investir na qualificação e/ou formação conduzem a maiores níveis de desempenho e produtividade, dado promoverem a evolução cognitiva (necessidade de informação) e um sentimento de pertença nos RH, que se reflete diretamente no comportamento destes no e perante o trabalho, uma vez que toda e qualquer resultado é influenciado por experiências e decisões.
5. As políticas de satisfação e valorização profissional aceleram o processo de criação de valor. Mecanismos como a confiança, a comunicação, a motivação, o reconhecimento e o desenvolvimento e progresso individual promovem a melhoria de desempenho sustentado pela orientação e compromisso dos RH a objetivos e a resultados individuais e coletivos.
6. O sucesso é uma função da participação ativa dos líderes e funcionários em todos os níveis. Para os líderes o importante a ter em mente é que a cocriação é mais que um conjunto de iniciativas, é uma filosofia completa de fazer negócios que requer não apenas novas formas de operar, mas também profunda mudança na perspectiva e cultura organizacional. Assim, qualquer empresa que busca cocriar, impulsionando o valor para o cliente, deve ser capaz e estar disposta a aplicar esta nova mentalidade da natureza do relacionamento entre os líderes e, principalmente, os colaboradores.
7. A cocriação começa a partir de um entendimento dos processos, e visa proporcionar apoio para a melhoria dos resultados. Estes processos devem incluir procedimentos, tarefas, mecanismos, atividades e interações que apoiem a cocriação de valor. Esta visão do processo acentua a necessidade de ver a relação entre o líder e os RH como um conjunto interativo de experiência e atividades longitudinais e dinâmicas, dentro de um contexto, e em parte baseada na rotina e no comportamento inconsciente.
8. O cumprimento coletivo de uma empresa advém da sua capacidade de desenvolvimento do capital humano e intelectual, que decorre das competências individuais dos seus colaboradores. O sucesso e a competitividade de uma empresa estão fortemente correlacionados com uma eficiente gestão de competências. A aposta no desenvolvimento e formação de competências individuais é a gênese da compreensão organizacional. É imprescindível formar e fomentar a cultura corporativa.

4.4. Proposta de Melhoria Estratégica para a Indústria

Na sequência dos resultados obtidos através da análise estatística feita aos questionários respondidos por líderes industriais e respetivos colaboradores, é proposto um Plano de Melhoria que visa:

- Em primeiro lugar, fazer uma crítica construtiva e propor uma melhoria no Programa Indústria 4.0 (Projeto Estratégico que promove a informatização da manufatura), no sentido de incrementar processos e medidas que valorizem e alavancem não só o investimento em Capital do Conhecimento mas na valorização do Capital Humano e do Capital Organizacional;
- E em segundo lugar, propor um modelo *standard* que possa ser adaptado à estrutura organizacional e objetivos estratégicos, operacionais e táticos da indústria do calçado na Região do Tâmega e Sousa (Plano de Melhoria).

O Plano Indústria 4.0 tem como objetivo promover a definição de uma estratégia tecnológica própria, com vista à melhoria da competitividade da empresa.

Pretendia-se com esta medida a transformação digital através da adoção de tecnologias que permitam mudanças disruptivas nos modelos de negócio de PME (aquisição de serviços de consultoria com vista à identificação de uma estratégia conducente à adoção de tecnologias e processos associados à Indústria 4.0., nomeadamente nas áreas de desenho e implementação de estratégias aplicadas a canais digitais para gestão de mercados, canais, produtos ou segmentos de cliente; desenho, implementação, otimização de plataformas de *Web Content Management (WCM)*, *Campaign Management*, *Customer Relationship Management e E-Commerce*, etc.).

Por se focar meramente no desenvolvimento de processos e plataformas associadas a melhorias tecnológicas que potencializem as áreas funcionais, de distribuição e comerciais das indústrias, o objetivo é propor uma melhoria ao Plano de forma a incorporar a implementação e desenvolvimento de mecanismos e/ou ferramentas de valorização de capital humano.

Da Análise *Swot* feita à indústria regional foi possível identificar uma contínua importância dada, sobretudo, ao valor económico. Facto elencado nos questionários, quando os líderes assumem que criar valor passa pela capacidade de gerar fundos e rentabilizar investimentos (17,6%), pelo lucro (17,1%) e pelos rendimentos obtidos serem superiores aos custos dos capitais utilizados (14,5%). Neste sentido, foi proposto, não só uma expansão do valor económico, mas uma potencialização do valor do Capital Humano.

Para além disto, foi proposto um Mapa Estratégico *standard*, com foco nas perspetivas de processos internos e aprendizagem e crescimento, no sentido de promover a reestruturação dos processos táticos, reformulação dos processos operacionais e revitalização dos processos estratégicos.

Com o intuito de promover uma crítica construtiva ao modelo, foi desenvolvido um Plano de Melhoria proposto para a indústria (a seguir mencionado) que foca as áreas de menor impacto da Indústria 4.0, nomeadamente numa perspetiva de aprendizagem e crescimento e processos internos.

Análise Swot

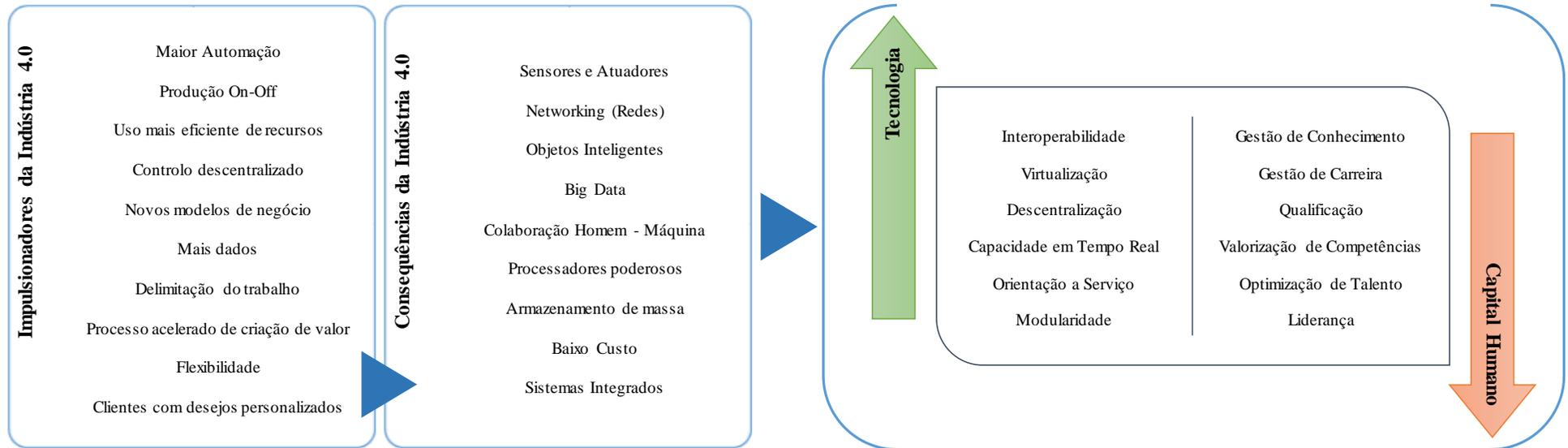
Perspetiva Interna

Forças	Fraquezas
Evolução positiva no esforço tecnológico.	Debilidade do Crescimento Económico Regional.
Maior aposta na capacitação e qualidade de fabrico.	Pouco dinamismo económico dos espaços industriais.
Estrutura económica com uma forte tradição industrial e empreendedora e com uma elevada orientação exportadora.	Insuficiência dos Instrumentos de engenharia financeira de suporte à inovação, internacionalização e empreendedorismo.
Reforço da capacidade competitiva do <i>cluster</i> (Programa Indústria 4.0).	Atomismo Empresarial e reduzido trabalho em rede (<i>networking</i>).
Diversidade Estrutural da economia industrial.	Pobre e distorcida visibilidade internacional.
Existência de Recursos Energéticos Endógenos.	Subsistema logístico de reduzida maturidade e insuficiente domínio dos canais de distribuição.
Modelo de Desenvolvimento Industrial apoiado em fatores dinâmicos de competitividade.	Níveis ainda reduzidos de qualificação na população ativa e nos empresários.
Progresso na empregabilidade de jovens qualificados.	Desalinhamento da capacidade de formação avançada.
Elevada taxa de empregabilidade regional.	Salários desajustados à qualidade exigida.
Boa qualidade física do produto.	Baixa produtividade e rentabilidade.
Especialização de calçado em couro.	Forte dependência comercial do mercado europeu.
Concentração espacial da indústria.	Insuficiente domínio de fatores dinâmicos de competitividade e desvantagens estruturais no ambiente competitivo.
Salários inferiores à média europeia.	Insuficiências na capacidade de gestão.
Proximidade entre mercado e cadeia de abastecimento.	Insuficiências ao nível dos elementos de diferenciação do produto (design, moda, qualidade...).
Domínio e experiência dos processos produtivos e elevado <i>know-how</i> da atividade.	Insuficiente domínio da cadeia de valor (distribuição, comercialização...).
Capacidade, rapidez e flexibilidade na produção de pequenas séries.	Reduzido reconhecimento social do valor dos Recursos Humanos e resistência dos quadros à qualificação.
Bom relacionamento com os clientes.	Relações débeis com os fornecedores de couro e pele.
Esforço de investimento recente na área produtiva.	Falta de atratividade do setor aos olhos dos trabalhadores jovens.
Qualidade do produto reconhecida.	Desvalorização geral do trabalho manual.
Proximidade geográfica ao mercado europeu.	Fraca projeção da imagem de qualidade.
Forte tecido institucional de apoio.	Insuficiente desenvolvimento de marcas próprias para diferenciação do produto.

Análise Swot

		Oportunidades	Ameaças
Perspetiva Externa		Tendência de mudança na composição das fontes de financiamento à I&D, com maior participação das empresas, promovendo a criação de um mercado tecnológico.	Prolongamento da instabilidade macroeconómica internacional e nacional, bem como da recessão, o que dificulta as exportações para o espaço europeu.
		Implementação de uma estratégia de especialização inteligente que promova a concentração de recursos e explore as sinergias intersectoriais na inovação e na construção de vantagens competitivas.	Contração da procura interna dos principais mercados a que se destina a produção regional, nomeadamente dos países da União Europeia, com consequência na evolução das exportações.
		Potencial ainda pouco explorado de internacionalização das PME's da Região do Norte.	Dificuldade de inverter a descida do nível de emprego da população em idade ativa.
		Capacidade das empresas da Região do Norte para explorarem mercados emergentes em países extra-EU que mantêm forte crescimento económico.	Manutenção de fortes restrições de fixação na Região de Recursos Humanos qualificados, em especial de população jovem com formação superior.
		Incorporação de uma componente territorial nas políticas ativas de emprego, envolvendo e comprometendo entidades locais na sua definição e aplicação.	Desvalorização da dimensão territorial/regional enquanto matriz integradora das políticas setoriais e indefinição na programação de plataformas logísticas.
		Contexto favorável em termos de uma política europeia muito direcionada para a promoção e o apoio eficaz a estratégias de desenvolvimento sustentável.	Atuações sectoriais, em matéria de emprego, formação, educação, sem devida articulação interinstitucional e adequação das intervenções aos territórios.
		Políticas europeias de reforço do policentrismo, que estimulam a organização em rede da indústria da Região e a aposta em especializações funcionais.	Reduzida compreensão, e domínio nulo, sobre as cadeias globais em que a produção industrial é crescentemente organizada.
		Proximidade e acessibilidades permitem mobilizar competências e recursos existentes.	Incapacidade de fixação dos jovens mais qualificados.
		Possibilidade de densificação da cadeia de valor do cluster mediante a aposta da indústria na cooperação.	" <i>Designed in Europe</i> " um modelo de negócio emergente em países de baixo custo.
		Aproveitamento de nichos de mercado apostados em novos materiais (conforto, lazer, desporto).	Envelhecimento da mão-de-obra e progressiva perda do "saber-fazer" industrial.
		Progressiva compreensão da necessidade da cooperação como forma de potenciar a competitividade.	Reduzidas barreiras à entrada e concorrência acrescida dos produtores no segmento médio/baixo.
		Crescente importância dada à criatividade, ao conhecimento, à inovação e às marcas.	Encarecimento e escassez de matérias-primas de qualidade.
		Implementação de normas (ambiente, qualidade) como motivação para a qualificação.	Manutenção de fortes restrições de crédito às empresas e das insuficiências no capital de risco.

Investimento do *Cluster*



Foco na Criação de Valor Económico

Objetivos Estratégicos

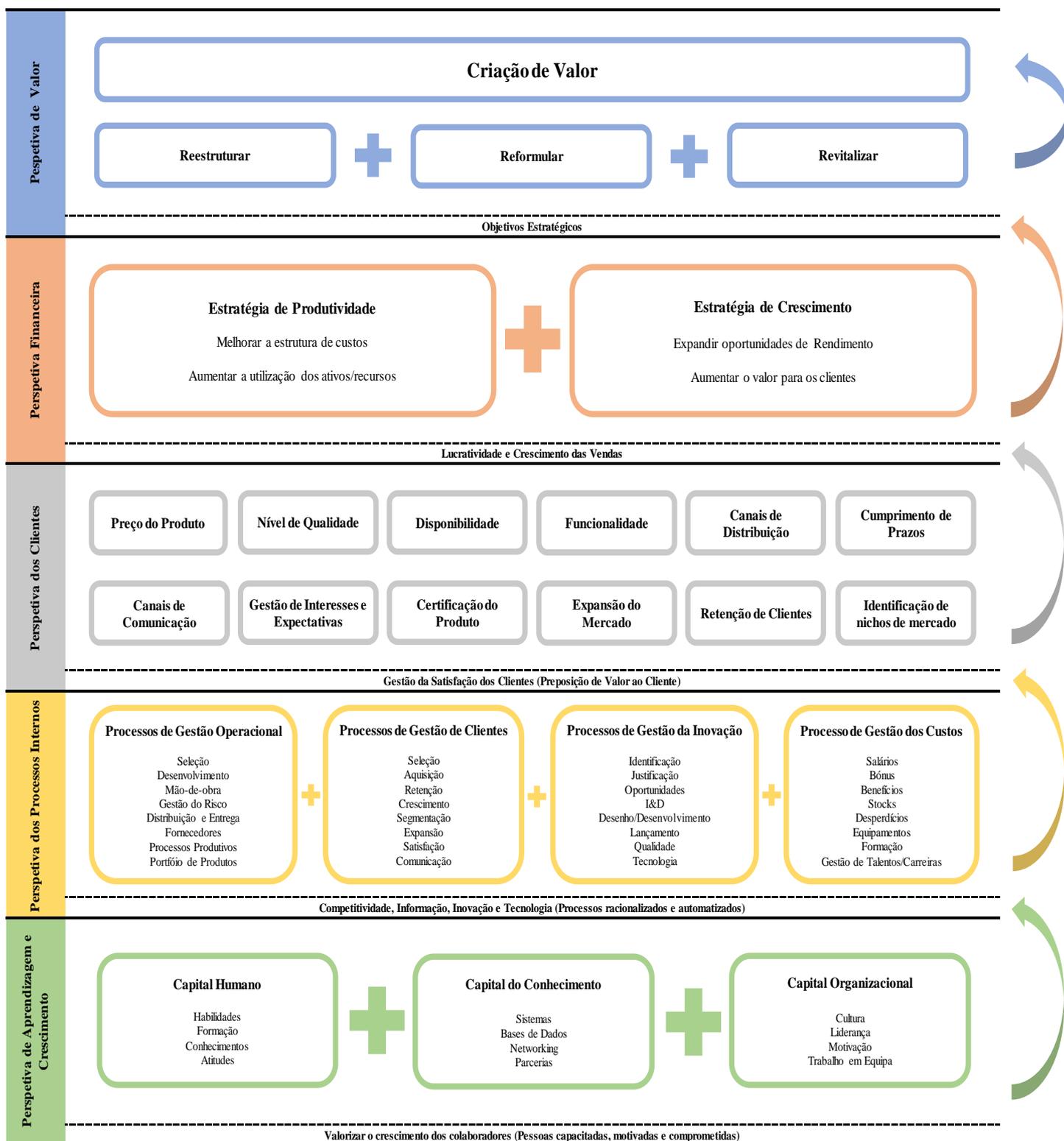
Perspetiva dos Processos Internos

Objetivo	KPI's	Metas	Ações
Melhorar a clareza na comunicação com os colaboradores e os clientes	Índice de satisfação dos clientes e índice de qualidade	Capacidade para informar os clientes sobre o processo de fabrico em curso e esclarecer os colaboradores sobre os métodos e processos de produção	Padronização da documentação interna de definição dos processos de fabrico e fácil acesso e interpretação da mesma
Facilitar o registo e consulta de dados	Tempo para desenvolvimento de relatórios e fecho de contas	Obter análise económico-financeira e movimentações logísticas em tempo real	Solicitar propostas para aumentos de produtividade e rentabilidade, avaliar e implementar soluções de melhoria
Melhorar eficiência na gestão de vendas e <i>follow-up</i>	Número de reclamações e/ou devoluções	Dinamizar o processo de acompanhamento do cliente no ante, durante e pós venda	Modernização das ferramentas de gestão de clientes
Melhoria da qualidade dos processos e produtos e aumento de produtividade	Níveis de produtividade, % de produtos sem defeito e índices de qualidade	Redução dos Custos de "Não Qualidade" (falhas, desperdícios e gargalos) e uso de metodologias funcionais e interdisciplinares de melhoria contínua	Criar um departamento responsável e especializado na gestão e controlo da qualidade e implementar um sistema de qualidade total (para aumentar e certificar a qualidade da empresa)
Investir em informatização e novas tecnologias	Índices de ocupação e rendimento dos equipamentos, tempos de execução e volume de produção	Captação automática e em tempo real de indicadores de produção, gestão e controlo das matérias-primas, produto acabado e em fabrico	Aumentar a automatização e robotização nos processos de fabrico
Incrementar a inovação dos produtos e processos	Tempo médio de desenvolvimento de novos produtos	Melhorar o processo de desenvolvimento e lançamento de novos produtos	Criar um departamento responsável e especializado em Investigação e Desenvolvimento (I&D) e <i>Design</i>
Melhoria dos serviços Pós-Venda	Tempo médio para substituir produtos defeituosos	Melhorar o sistema de monitorização e controlo de informação centralizada e de resposta em tempo real	Criar um sistema eficiente de gestão e resolução de reclamações de clientes
Melhoria do planeamento de encomendas	Tempo médio de resposta à encomenda e % de cumprimento de prazos	Melhoria dos processos logísticos na área de gestão de encomendas do cliente (Planeamento dos Recursos)	Desenvolver e implementar um programa <i>Just in Time</i> e melhorar a gestão de <i>stocks</i> (diminuir o prazo médio de armazenamento)
Melhorar a eficiência e eficácia dos processos de investimento	Atrasos em projetos de investimento e avaliação do retorno	Desenvolvimento de Planos de Investimento personalizados	Implementar um sistema de gestão por objetivos e reduzir o custo dos capitais
Investir na formação em contexto de trabalho	Índices de produtividade, volume de produção e índices de ocupação dos colaboradores	Melhorias de desempenho, qualidade, produtividade e rentabilidade	Adotar métricas de gestão da formação no desenvolvimento de competências dos recursos humanos e políticas de retribuição e gestão de benefícios
Apostar no desenvolvimento e crescimento sustentável	Índice de emissão de poluentes por unidade de produção	Identificar e explorar a existência e a aquisição de novos meios de conhecimento e de desenvolvimento de novas oportunidades	Aposta na aquisição de materiais biodegradáveis, nomeadamente polímeros, adesivos e compostos termoplásticos e de nanomateriais (funções anti microbianas e anti estáticas)

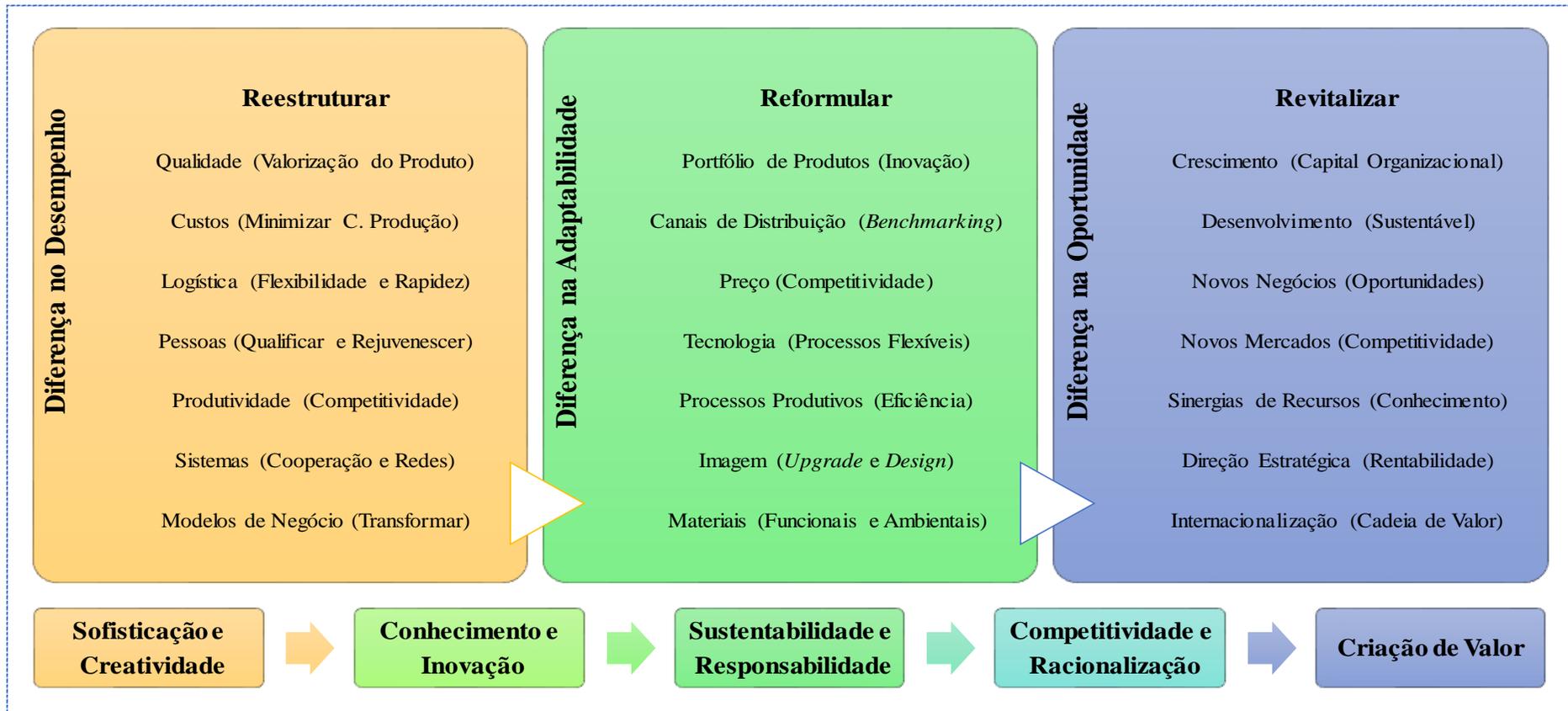
Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Objetivo	KPI's	Metas	Ações
Facilitar a comunicação interna entre departamentos	Investimento em novas tecnologias e níveis de satisfação dos colaboradores	Maior autonomia para cada departamento, observando a visão, estratégia e valores da empresa com clareza	Desenvolver uma liderança interna orientada para o <i>coaching</i> de modo a facilitar a comunicação e/ou criar uma rede de comunicação interna (uma intranet)
Promover maior aderência dos colaboradores ao Plano Estratégico	Rotação e níveis de satisfação dos colaboradores	Reduzir significativamente a rotatividade das pessoas e grau de insatisfação	Comunicar a visão, objetivos estratégicos e valores da organização e apostar na avaliação de desempenho
Qualificar pessoas para melhor atendimento ao cliente	Investimento em formação e níveis de satisfação do cliente	Alto nível de satisfação do cliente, clareza na comunicação interna e registo das informações	Investir em formação em comunicação intra e interpessoal e atendimento ao cliente
Capacitar e qualificar os colaboradores	Despesas de formação por número de colaboradores	Retenção de talentos e capacitação profissional	Custear a melhoria do grau académico dos colaboradores e estabelecer planos de formação individualizados e/ou em contexto multidisciplinar
Promover o trabalho em equipa	Número de equipas estruturadas e número de novas ideias aproveitadas	Partilha de conhecimentos e experiências, colaboração e progressão individual e organizacional	Incentivar e premiar o alinhamento dos esforços e objetivos individuais com a estratégia da organização; apostar em atividades de <i>team building</i> (inspirar, desafiar e motivar)
Incrementar a satisfação dos Colaboradores	Índice de satisfação dos colaboradores, taxa de absentismo e montante de prémios e incentivos	Promoção de um clima organizacional cooperativo e motivacional	Criar uma política de recursos humanos (definindo critérios de seleção e recrutamento, avaliação de desempenho, progressão remuneratória e hierárquica em função dos resultados)
Implementar uma cultura de inovação dos produtos, processos e modelos de negócio	Investimento em I&D, número de novas ideias aproveitadas e de novos produtos desenvolvidos	Coordenação dos <i>stakeholders</i> , recursos e análises de forma a promover a visibilidade e criatividade e impulsionar a procura	Melhorar o sistema de recolha e avaliação de sugestões dos clientes e colaboradores
Desenvolver potenciais líderes internos	Taxa de retenção do pessoal e índice de satisfação dos colaboradores	Desenvolvimento de técnicas de gestão do tempo, pensamento crítico, autodesenvolvimento, motivação, gestão de mudanças, gestão de conflitos, definição de metas, tomada de decisão, negociação de interesses e inteligência emocional	Desenvolvimento de competências individuais, organizacionais e de gestão de pessoas
Orientar a indústria a resultados	Número de novas ideias e novos produtos e níveis de produtividade	Dinamizar a gestão e controlo dos objetivos estratégicos	Implementar sistemas de comunicação e de gestão de encomendas integradas com os clientes; modernizar a base de suporte dos sistemas de informação
Incentivar o desenvolvimento e crescimento individualizado	Índice de qualificação dos colaboradores e investimento em formação	Gerir o comportamento organizacional e definir métodos e planos de ação e desenvolvimento individual orientados para a motivação e crescimento	Desenvolver competências dos colaboradores através da formação e gestão personalizada do talento e da carreira
Promover a valorização e melhoria do desempenho	Taxa de retenção do pessoal, taxa de absentismo e montante de prémios e incentivos	Ajustamento e melhoria da estratégia e da gestão da empresa aos objetivos e interesses individuais dos colaboradores	Desenvolver um sistema de informação sobre o desempenho de suporte à tomada de decisão

Mapa Estratégico Proposto para a Indústria



Pensamento Estratégico da Indústria do Calçado - Visão e Ação



Densificação do *Cluster*

5. Conclusão, Limitações do Estudo e Investigações Futuras

5.1. Considerações Finais

Num mundo onde as transformações económicas, sociais e tecnológicas são frequentes, a organização tem a necessidade de um património humano efetivamente comprometido com os seus objetivos, porém, fazer parte de uma empresa significa aceitar os seus valores, visões e crenças sem abrir mão da visão crítica e das crenças e valores particulares. Embora a postura dos indivíduos e das empresas possa ser distinta não são separadas, por isso, entrar para uma organização significa associar a identidade individual à corporativa. Ao contratar pessoas, as empresas contratam-nas integralmente, promovendo a união dos interesses sem ferir ou desvalorizar os valores individuais.

Os líderes das empresas do setor do calçado da região do Tâmega e Sousa, embora reconheçam a importância de investir e valorizar a equipa de trabalho (73,1%), da necessidade de desenvolvimento de competências (67,5%) de motivar (69,2%) e de recompensar (53,8%), não conseguem transmitir essas preocupações (ações) a nível interno segundo os RH. Analisando essa valorização na perspetiva dos RH, a mesma é pouco notória (56,3%), bem como o pouco investimento em formação (54,9%), o interesse residual nos interesses e necessidades dos RH (50,7%) e no fraco desenvolvimento das relações e valorização dos pontos fortes (57,7%).

É na equipa que as necessidades individuais podem ser satisfeitas. O grau de liberdade e participação, a qualidade dos relacionamentos intergrupais e as responsabilidades atribuídas e assumidas influenciam a forma de exercício de liderança e o potencial de evolução cultural no dia-a-dia. A estabilidade cultural depende de quão consistentes e consolidados são os valores e normas que regem e impõem limites à admissão de pessoas que possam questionar esses limites estabelecidos.

Os líderes que a indústria hoje necessita, devem e ter um perfil dinâmico, ético e uma postura capaz de integrar conhecimentos e criar inovações. Este líder tem a difícil tarefa de influenciar as pessoas a tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que aumentem a viabilidade a longo prazo e que mantenha a estabilidade financeira a curto prazo. Os líderes industriais precisam, não só, de diagnosticar as forças e fraquezas das organizações, mas harmonizá-las face às oportunidades geradas no ambiente interno e/ou externo, encontrando formas de inspirar os funcionários a enfrentarem tais desafios.

Contudo, os RH afirmam que os líderes industriais embora definam objetivos e os comuniquem (66,2%), tentem acompanhar a resolução de problemas (60,6%) e delimite responsabilidades (78,9%), adota uma postura de penalização e aviso para os funcionários com baixo desempenho, tentam identificar os culpados por eventuais erros que possam surgir e as suas decisões são, por norma, a regra (47,9%; 48,7% e 50,7% respetivamente). Estamos, portanto, perante um estilo de liderança que se aproxima da autocracia. A grande maioria dos líderes fixa as diretrizes, com pouca ou nenhuma participação do grupo; determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas; e é, tipicamente, "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro da equipa.

A liderança é, essencialmente, um processo social definido através da interação. Os líderes têm maior potencial para disseminar e reforçar aspetos da cultura organizacional se comunicarem as prioridades, valores e preocupações através da escolha que fazem a respeito do que perguntar, medir, comentar, elogiar e criticar; da forma como reagem a momentos críticos; se utilizam, ou não, o próprio

comportamento para comunicar valores e expectativas; se há alocação de recompensas ou mesmo reconhecimento formal ou, até mesmo, o elogio informal.

É na comunicação que, segundo os RH, há muito por fazer e muito para ser feito (47,9%). Bem como no desenvolvimento de competências dos colaboradores e das equipas (46,5%), na progressão profissional, no investimento em ações de formação que melhorem as qualificações do capital humano (56,3% cada) e na adoção de políticas de motivação (49,3%). Há uma preocupação, por parte dos RH, com as competências transferíveis, que possibilitam a adaptação a situações de trabalho futuras e o acompanhamento da evolução organizacional.

De acordo com o modelo taylorista, as empresas devem adotar uma lógica de produção de competências, e não só de consumo e utilização de saberes motivados pela informação inicial ou contínua. Não deve tratar-se de aprender primeiro e fazer depois, mas de aprender e ir fazendo.

A cultura organizacional e a liderança permeiam muitos aspetos críticos da formação da estratégia. Talvez a área mais crítica seja a maneira pela qual as pessoas são escolhidas, desenvolvidas, estimuladas, interrelacionadas e recompensadas na organização.

Muitas indústrias ficam paralisadas em situações nas quais as pessoas apelam por serem dirigidas, sentindo-se desorganizadas quando não estão a ser orientadas. De reforçar, que os funcionários querem ser orientados e não fiscalizados (39,4% afirma sê-lo). Muitas outras são atormentadas pelo oposto, onde muitos aspiram em mandar e poucos em seguir. As ações organizacionais bem-sucedidas são frequentemente vistas como baseadas na sincronia entre a iniciativa de ação e o apelo por direção.

A indústria necessita da ação de um líder que envolva uma figura em movimento, um fluxo de ações e declarações dentro de um contexto de ação. De modo a que os funcionários sejam capazes de usar o sentido criado como um ponto de referência para a sua própria ação e compreensão da situação. O principal desafio de um líder é administrar o sentido de tal forma que os funcionários se orientem a si mesmos para a obtenção dos fins desejados.

Só um líder dinâmico pode potencializar a criação de valor. Embora os líderes afirmem que criar valor passa por satisfazer as necessidades de todos dentro da empresa (19,1%), por criar boas condições de trabalho (18,2%) e por maximizar o lucro (17,1%), é, segundo os colaboradores, na motivação das equipas de trabalho (16,2%) que está o segredo para potencializar a produtividade, que advém do empenho e do envolvimento voluntário, e é um dos principais dinamizadores da criação de valor.

A liderança é um processo, uma corrente de relacionamentos interpessoais em evolução, na qual os líderes estão continuamente evocando respostas emocionais nos colaboradores e transformando os seus comportamentos quando existe uma falta de reação ou algum tipo de resistência, dentro de um processo sem fim de fluxo e refluxo.

No mundo dinâmico em que se vive, interdependente e imprevisível, não é possível que alguém da chefia resolva tudo. O antigo modelo “o chefe pensa e os funcionários agem” precisa dar lugar a ações e pensamentos integrados a tudo os níveis. Só assim se cria valor de todos para todos. De dentro para fora.

A visão da indústria necessita de ser transmitida através da persuasão e inspiração. O novo líder é aquele que compreendeu o valor da ausência do formalismo e com isto aprendeu a resolver os problemas mais rapidamente e estimular a autonomia e participação dos indivíduos.

O que se pretende e tanto se fala é de uma liderança estratégica, uma busca contínua e deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Esta busca é um processo interativo que começa com o reconhecimento de “quem somos” e “do que temos”. Para tal os objetivos devem interligar-se em relações de causa efeito, definidos num mapa estratégico que deverá descrever a estratégia mediante a conexão de ativos tangíveis e intangíveis em atividades criadoras de valor. É na liderança estratégica que muito se pode e deve evoluir, nomeadamente nos recursos e ferramentas de planeamento estratégico. Os líderes industriais afirmam recorrer, sobretudo, ao Plano Financeiro (100%), uma ferramenta contabilística, à Análise *Swot* (71,2%) e à Matriz BCG (69,2%).

A verdade é que uma indústria focalizada na estratégia deve traduzi-la em termos operacionais, uma vez que o processo de criação de valor passa pela combinação dos recursos e das capacidades internas; deve alinhar a organização à estratégia e transformá-la em tarefa de todos, sendo que tal é feito através da comunicação; deve converter a estratégia em processo contínuo; e mobilizar a mudança através da liderança.

A estratégia é baseada na proposição de valor diferenciada e o processo de criação de valor inicia-se internamente. Todas as organizações desenvolvem, de melhor ou pior forma, a gestão de pessoas, tecnologia, cultura organizacional e liderança. Mas a maioria não alinha esses ativos com a estratégia. A indústria necessita de se consciencializar de que depende fundamentalmente do seu capital humano para atingir a tão ambicionada criação de valor.

É na Gestão e Desenvolvimento de Carreira dos seus RH (45,1%) que, no parecer destes, se deve investir mais. De elencar a importância de mobilizar pessoas tendo em linha de conta fatores geradores e impulsionadores de Valor, nomeadamente a motivação, liderança e características de cada projeto (54,9%).

A indústria necessita de se descentralizar da ideia de que apenas a produção em massa é fonte de criação de valor. De quem nem só o preço, a qualidade, os canais de distribuição e a satisfação dos clientes contribuem ativamente para gerar valor. Que as práticas de liderança constituem fonte potencial de criação de valor organizacional quando associadas ao conhecimento e ao comprometimento dos colaboradores, resultando em vantagem competitiva sustentável para a empresa.

Não há como pensar em criação de valor sem cooperação. As indústrias que se foquem no capital intelectual despontam em vantagem competitiva, pois é no indivíduo que está a riqueza das organizações. Desconhecer esta força natural de poder é ignorar as suas forças internas.

A valorização do capital humano, nestas indústrias, é feita, sobretudo, por meio de Estratégias de Avaliação de Desempenho (76,1%), de Estratégias de Feedback (69%) e a elaboração de métodos que visam identificar o estado de alinhamento dos objetivos estratégicos (64,8%).

Contudo, criação de valor sustentado de uma organização depende da sua capacidade em explorar as forças internas e deposita na liderança uma abordagem crucial para adicionar ou criar valor através da alavancagem mais ativa do *know-how* e da *expertise* que reside nas mentes individuais.

O sucesso não depende apenas da definição de responsabilidade (84,6%), de estabelecer um ambiente de confiança (82,7%) e da Gestão de Desempenho e Resultados (78,8%). Segundo os RH, à que evidenciar a capacidade de liderar tendo em conta os interesses de todos e apostando na motivação (76,1%).

Fatores como delegação de responsabilidade, ambiente amigável, capacidade coletiva de aprender, autonomia, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, comunicação, recompensas, reconhecimento, formação profissional dos colaboradores e implementação de um modelo de excelência são práticas de liderança vitais para a criação de valor organizacional.

Por meio dos questionários feitos às indústrias de calçado da Região do Tâmega e Sousa, no sentido de averiguar se o método de liderança interna impulsiona ou não a criação de valor, pode determinar-se que é no método que reside o problema, ou melhor, na falta dele. Conclui-se que o ato de liderar está (ou deverá estar) menos vinculado ao comando e ao controlo e mais relacionado em desvendar o poder que existe nos colaboradores, facultando-os a autorrealização e oferecendo oportunidade de crescimento para si e para a organização, isto é o que afirma cerca de 35,4% dos RH.

A aplicação de políticas de RH direcionadas ao uso do conhecimento, torna os trabalhadores importantes fontes de inovação e, conseqüentemente, de valor. Logo, o incentivo à participação nas questões corporativas promove no indivíduo o senso de pertença, havendo maior empenho na execução das tarefas e, por conseguinte, a geração de novas ideias (73,2% dos RH).

É possível criar valor organizacional se os líderes conhecerem as necessidades dos seus liderados e foram capazes de oferecer fatores complementares de satisfação destas necessidades. Além disso, é possível intuir flexibilidade, práticas de liderança mais criativas e modelos organizacionais que se atenham no conhecimento humano, pois este elemento é a base da sustentabilidade da indústria e de qualquer empresa.

5.2. Limitações e Sugestões de Investigação

A investigação não permitiu identificar se há, ou não, uma evolução na empregabilidade de pessoas ao serviço com maiores níveis de qualificação e eventual capacidade de retenção das mesmas, uma vez que a questão central tinha que ver com a influência da liderança interna na criação de valor e as questões de formação e retenção são resposta a essa questão.

Para além das pistas para novas investigações fornecidas pelas limitações desta dissertação, acrescentam-se algumas sugestões que se consideram relevantes para a área do conhecimento.

A afinação do modelo de pesquisa quantitativa com a inclusão de outras variáveis, sobretudo ordinais, e o seu agrupamento em fatores capazes de medir com mais rigor as opiniões e/ou perceções dos colaboradores das indústrias, pode ser um contributo para a criação de um plano de melhoria mais simples e mais preciso.

Em estudos desta natureza, seria também desejável uma abordagem longitudinal que permitisse avaliar as direções das opiniões e perceções dos colaboradores. Os estudos longitudinais são tipicamente observativos, limitam-se a observar os elementos amostrais sem manipular fatores que possam alterar as variáveis de interesse.

Uma outra perspetiva que se considera interessante é a investigação do tema por grau dimensional das empresas. Sendo que na região do Tâmega e Sousa a grande maioria são empresas industriais de pequena e média dimensão, resultaria se se orientasse o objeto de estudo às PME do *cluster*.

Estas sugestões estão associadas à necessidade de aperfeiçoamento do modelo quantitativo utilizado, da sua validação e aplicação a outras realidades.

Referências Bibliográficas

- Abraham, S. (2012). Job Satisfaction as an Antecedent to Employee Engagement. *SIES Journal of Management*, 8(2), 27–36.
- Accenture. (2013). The UN Global Compact-Accenture CEO Study on Sustainability: Architects of a Better World. *UN Global Compact Reports*, 5(3), 1–60.
- Ackerman, L. D. (2000). Identity is destiny: Leadership and the roots of value creation. *The Academy of Management Executive*, 14(3), 146.
- Ackermann, F., & Eden, C. (2011). Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice. *Long Range Planning*, 44(3), 179–196.
- Aghion, P., & Tirole, J. (1997). Formal and Real Authority in Organizations. *Journal of Political Economy*, 105(1), 1–29.
- Amaral, L. M. (2016). O conceito de reindustrialização, Indústria 4.0 e a política industrial para o século XXI - O caso português. Em *Política Industrial para o Século XXI* (pp. 1–40). Portugal: Confederação Empresarial de Portugal (CIP).
- Anantatmula, V. (2010). Project Manager Leadership Role in Improving Project Performance. *Engineering Management Journal*, 22(1), 13–22.
- Anderson, D., & Anderson, L. A. (2001). *Beyond Change Management: Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders*. (Wiley, Ed.), *Academy of Management Learning & Education*. San Francisco.
- Apiccaps. (2013). *Footure 2020 Plano Estratégico - Cluster do Calçado* (APICCAPS).
- Apiccaps. (2015). Calçado, Componentes e Artigos de Pele Monografia Estatística 2015, 100.
- Apiccaps. (2016). Calçado, Componentes E Artigos De Pele Monografia Estatística 2016.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 422–441.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147–154.
- Balkundi, P., & Kilduff, M. (2006). The ties that lead: A social network approach to leadership. *Leadership Quarterly*, 17(4), 419–439.
- Balkundi, P., Kilduff, M., Das, T. K., Teng, B.-S., Mumford, M. D., Todd, E. M., ... Authors, F. (2016). Evolution of situational leadership theory: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 821–830.
- Banco de Portugal. (2012). *Análise Setorial da Indústria do Calçado. Estudos da central de Balanços*. Lisboa.
- Barker, R. (2001). The nature of leadership. *Human Relations*, 54(4), 469–494.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–32.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications. *Simon and Schuster, 4th ed., ed.F*, xix, 1516 : -xix, 1516 :
- Bezuijen, X. M., van Dam, K., van den Berg, P. T., & Thierry, H. (2010). How leaders stimulate employee learning: A leader-member exchange approach. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 83(3), 673–693.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1982). Theory and Research for Developing a Science of Leadership. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 275–291.
- Blass, E. (2011). Talent Management. *Strategic HR Review*, 10(6), 200–237.

- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2001). «Value» in the resource-based view of the firm: a contribution to the debate. *Academy of Management Review*, 26(4), 501–502.
- Bryson, J. M. (2004). What to do when Stakeholders matter. *Public Management Review*, 6(1), 21–53.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Oxford.
- Caligiuri, P., & Tarique, I. (2012). Dynamic cross-cultural competencies and global leadership effectiveness. *Journal of World Business*, 47(4), 612–622.
- Camarinha, D., Costa, B. K., & Vieira, S. F. A. (2011). Relações entre Stakeholders no Processo de Cocriação de Valor: Um Estudo de Casos Múltiplos no Setor da Saúde. *XXXV EnANPAD*, 1–17.
- Campbell, V., & Hirsh, W. (2013). Talent Management: A Four-Step Approach, 20.
- Campos, T. L. C. (2006). Políticas para Stakeholders: um Objetivo ou uma Estratégia Organizacional? *Revista de Administração Contemporânea*, 10(4), 111–130,229.
- CCDRN. (2016). *Indicadores Regionais do Tâmega e Sousa*. Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte.
- Center for Creative Leadership. (2010). Leadership & Talent Development in International Organizations. *Center for Creative Leadership*, 1–36.
- Collabo. (2016). *A Indústria 4.0 e a revolução digital*. Joinville, Brasil.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
- Conde, C., & Lonsdale, K. (2004). Engaging stakeholders in the adaptation process. Em *Adaptation policy frameworks for climate change: Developing strategies, policies, and measures* (pp. 47–66).
- Cooke-Davies, T. (2002). The «real» success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185–190.
- Correa, S. M. B. B. (2003). *Probabilidade e Estatística*. Belo Horizonte: PUC Minas Virtuais (2ª Edição, Vol. 2ª Edição). Minas Gerais, Brasil: Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
- Cravens, K. S., & Oliver, E. G. (2006). Employees: The key link to corporate reputation management. *Business Horizons*, 49(4), 293–302.
- Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *Leadership Quarterly*.
- De Vos, A., & Cambr, B. (2016). Career Management in High-Performing Organizations: A Set-Theoretic Approach. *Human Resource Management*, 45(3), 295–308.
- De Vos, A., Dewettinck, K., & Buyens, D. (2008). To move or not to move? The relationship between career management and preferred career moves. *Employee Relations*, 30(2), 156–175.
- Donaldson, T., Preston, L. E., & Preston, L. E. E. E. (1995). Stakeholder Theory: Concepts, Evidence, Corporations and its Implications. *Management*, 20(1), 65–91.
- Donate, M. J., & Sánchez de Pablo, J. D. (2014). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, 68(2), 360–370.
- Duarte, D., Lewis, A., Hoffman, E. J., & Crossman, D. (1995). A Career Development Model for Project Management Workforces. *Journal of Career Development (Springer Science & Business Media B.V.)*, 22(2), 149–164.
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2005). Leadership Dimensions Questionnaire : Organisation Context, Leader Performance and Follower Commitment. *Henley Management College*, 53, 39–52.
- Ellemers, N., de Gilder, D., & Haslam, S. A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *The Academy of Management Review*, 29(3), 459–478.
- Espedal, B. (2016). Understanding how balancing autonomy and power might occur in leading

- organizational change. *European Management Journal*, 35(2), 155–163.
- Fernandes, P. O., Monte, A. P., & Afonso, S. C. (2013). Corporate Social Responsibility for the PSI 20 Portuguese companies. *Responsability and Sustainability*, 1, 7–15.
- Fiedler, F. E. (1970). Leadership experience and leader performance-another hypothesis shot to hell. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(1), 1–14.
- Fleming, Q. W., & Koppelman, J. M. (1998). Earned Value Project Management. *Engineering*, 16, 19–23.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(spe), 183–196.
- Fontaine, M. (2013). Corporate Social Responsibility and Sustainability: The New Bottom Line? *International Journal of Business and Social Science*, 4(4), 110–120.
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88–106.
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5–24.
- Garriga, E. (2014). Beyond Stakeholder Utility Function: Stakeholder Capability in the Value Creation Process. *Journal of Business Ethics*, 120(4), 489–507.
- Gilliam, A., Davis, D., Barrington, T., Lacson, R., Uhl, G., & Phoenix, U. (2002). The value of engaging stakeholders in planning and implementing evaluations. *AIDS Education and Prevention*, 14(3 SUPPL.), 5–17.
- Gladden, R. (2011). Project-oriented leadership. *Project Management Journal*.
- Glynn, M. a., & DeJordy, R. (2010). *Leadership through an organization behavior lens: A look at the last half-century of research. Handbook of leadership theory and practice: An HBS centennial colloquium on advancing leadership.*
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. (B. Book, Ed.), Bantam Book (Vol. 9). New York, USA.
- Goleman, D. (2006). The socially intelligent leader. *Educational Leadership*, 64(1), 76–81.
- Goleman, D. (2012). *Inteligência Emocional: A Teoria Revolucionária*. (Objetiva, Ed.) (Vol. 53). Rio de Janeiro.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence*. (H. B. School, Ed.), Harvard Business Review Press. Brownstown, USA.
- Graen, G. B. (2009). Excellence in socio-technical teamwork requires both cognitive and emotional bonding. *The American psychologist*, 64(1), 52–3.
- Griffith-Cooper, B., & King, K. (2007). The partnership between project management and organizational change: Integrating change management with change leadership. *Performance Improvement*, 46(1), 14–20.
- Grunig, J. E. (1997). A situational theory of publics: Conceptual history, recent challenges and new research. *Public relations research: An international perspective*, 3–48.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). Managing Public Relations, 1(1984), 1–172.
- Gunz, H. (2007). Career Imprints: Creating Leaders Across an Industry. *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 82–83.
- Guthridge, M., Komm, A., & Lawson, E. (2006). The people problem in talent management. *McKinsey Quarterly*, (2), 6–8.
- Hackman, J. R. (2010). What is this thing called leadership. *Handbook of Leadership Theory and Practice*, 107–116.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2007). Asking the right questions about leadership: Discussion and

- conclusions. *American Psychologist*, 62(1), 43–47.
- Hackman, M. Z., & Johnson, C. E. (1994). Teaching Leadership From a Communication Perspective. *Journal Of The Northwest Communication Association*, 22, 48–64.
- Hakimi, N., van Knippenberg, D., & Giessner, S. (2010). Leader empowering behaviour: The leader's perspective. *British Journal of Management*, 21(3), 701–716.
- Hennessey, B. a., & Amabile, T. M. (1998). Reality, intrinsic motivation, and creativity. *American Psychologist*, 53(6), 674–675.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (2012). The Hersey-Blanchard Situational Leadership Theory. Em P. Hall (Ed.), *Management of Orgnizational Behavior* (10.^a ed., p. 627). California, USA: Prentice Hall.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power. *Group & Organization Management* , 4(4), 418–428.
- Hohnen, P. (2007). *Corporate Social Responsibility An Implementation Guide for Business*. (J. Potts, Ed.). Manitoba, Canada: International Institute for Sustainable Development.
- INE. (2015). Anuário Estatístico da Região do Norte. *Instituto Nacional de Estatística (INE)*, 389.
- Jackofsky, E. F., & Slocum, J. W. (1988). A longitudinal study of climates. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 319–334.
- Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1/2), 6–23.
- Judge, T. a., & Klinger, R. (2008). Job Satisfaction: Subjective Well-Being at Work. *The Science of Subjective Well-Being*, 393–413.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy In Action*. (Campus, Ed.), *Proceedings of the IEEE* (24.^a ed., Vol. 85). Boston: Harvard Business School.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Focusing Your Organization on Strategy — with the Balanced Scorecard , 2nd Edition. *Harvard Business Review*, *HBR OnPoin*, 21–33.
- Kazadi, K., Lievens, A., & Mahr, D. (2015). Stakeholder co-creation during the innovation process: Identifying capabilities for knowledge creation among multiple stakeholders. *Journal of Business Research*, 69(2), 525–540.
- Kerzner, H. (2009). *Value-driven project management. Management* (Vol. 14).
- King-Taylor, L. (1977). Job enrichment and motivation. *Education + Training*, 19(10), 295–300.
- Kothari, C., Kumar, R., & Uusitalo, O. (2014). *Research Methodology. New Age International*.
- Kotter, J. P. (1996). Leading Change. *Harvard Business Review*, 187.
- Lampreia, J. M. (2013). *Ferramentas de Comunicação para Gestores*. (L. LIDEL - Edições Técnicas, Ed.). Lisboa.
- Laursen, M., & Svejvig, P. (2015). Taking stock of project value creation: A structured literature review with future directions for research and practice. *International Journal of Project Management*.
- Lepak, D. P., Smith, K. G., & Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: A multilevel perspective. *Academy of Management Review*.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154.
- Liu, Y., Combs, J. G., Ketchen, D. J., & Ireland, R. D. (2007). The value of human resource management for organizational performance. *Business Horizons*, 50(6), 503–511.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309–336.

- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. Em *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349).
- Luciano, M. M., Mathieu, J. E., & Ruddy, T. M. (2014). Leading multiple teams: average and relative external leadership influences on team empowerment and effectiveness. *The Journal of applied psychology, 99*(2), 322–31.
- Luthans, F., Norman, S., & Hughes, L. (2006). Authentic leadership. *Inspiring leaders*.
- Lyra, M. G., Gomes, R. C., & Jacovine, L. A. G. (2009). O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise. *Revista de Administração Contemporânea, 13*(spe), 39–52.
- Maak, T. (2007). Responsible leadership, stakeholder engagement, and the emergence of social capital. *Journal of Business Ethics, 74*(4), 329–343.
- Mark, B., & Caputi Peter. (2001). *Introduction to quantitative research*. (S. Publications, Ed.), Sage Publications (1.^a ed.). California, USA.
- Maslow, H. (1970). A Theory of Human Motivation. *Motivation and Personality, 50*(13), 370–396.
- Mattos, P. L. C. L. De, & Goldenberg, M. (2004). A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. *Revista de Administração Pública, 39*(4), 57.
- Mccleskey, J. A. (2014). Situational , Transformational , and Transactional Leadership and Leadership Development, *5*(4), 117–130.
- Michael Z. Hackman, Amy M. Kirlin, J. L. T. (2004). Prescriptive Leadership Development. *Journal of Leadership Education, 3*(1).
- Mikhailitchenko, A., Javalgi, R. (Raj) G., Mikhailitchenko, G., & Laroche, M. (2009). Cross-cultural advertising communication: Visual imagery, brand familiarity, and brand recall. *Journal of Business Research, 62*(10), 931–938.
- Miller, L. (2015). Value Creation: The Role of Values in Improving Organizational Performance. *World Academy of Art & Science, 1*(6), 55–67.
- Mir, F. A., & Pinnington, A. H. (2014). Exploring the value of project management: Linking Project Management Performance and Project Success. *International Journal of Project Management, 32*(2), 202–217.
- Mitchell, T. R., Thompson, L., Peterson, E., & Cronk, R. (1997). Temporal Adjustments in the Evaluation of Events: The «Rosy View». *Journal of Experimental Social Psychology, 33*(4), 421–448.
- Müller, R., & Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects. *International Journal of Managing Projects in Business, 5*(4), 757–775.
- Müller, R., Rodney Turner, J., & Turner, J. R. (2010). Attitudes and leadership competences for project success. *Baltic Journal of Management, 5*(3), 307–329.
- Müller, R., & Turner, J. R. (2007). Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management, 25*(1), 21–32.
- Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management, 28*(5), 437–448.
- Neves, P., & Eisenberger, R. (2012). Management Communication and Employee Performance: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Human Performance 3**, *25*(5), 452–464.
- No, W. P. (2005). Corporate Social Responsibility, (1).
- Noe, R. A. (1996). Is career management related to employee development and performance? *Journal of Organizational Behavior, 17*(2), 119–133.
- Normann, R., & Ramirez, R. (1993). Designing Interactive Strategy. *Harvard Business Review, 71*, 50–51.

- Norrie, J., & Walker, D. H. T. (2004). A Balanced Scorecard Approach to Project Management Leadership. *Project Management Journal*, 35(4), 47–56.
- O'Brien, H. L., & Toms, E. G. (2010). The development and evaluation of a survey to measure user engagement. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 61(1), 50–69.
- Oh, S. H. (2012). Leadership emergence in autonomous work teams: Who is more willing to lead? *Social Behavior and Personality*, 40(9), 1451–1464.
- Pankhurst, A., Collins, D., & Macnamara, Á. (2013). Talent development: linking the stakeholders to the process. *Journal of sports sciences*, 31(4), 370–80.
- Park, H., & Rees, K. (2008). Motivators of fair labor management and the role of top management in the US clothing/footwear industry. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 12(4), 487–501.
- Pascarella, P. (1998). Linking Self-expression with value creation. *Management Review*.
- Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83–96.
- Pera, R., Occhiocupo, N., & Clarke, J. (2016). Motives and resources for value co-creation in a multi-stakeholder ecosystem : A managerial perspective. *Journal of Business Research*, 69(10), 4033–4041.
- Perrow, C. (1991). A society of organizations. *Theory and Society*, 20(6), 725–762.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). The external control of organizations: a resource dependence perspective. Em *The Sociology of Organization* (pp. 233–242).
- Pless, N. M., & Maak, T. (2012). *Responsible leadership*. (Routledge, Ed.), *Responsible Leadership* (1.^a ed.). New York, USA.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89, 62–77.
- Project Management Institute. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK Guide*. *Project Management Journal* (Vol. 44).
- Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge: PMBOK guide*. (Project Management Journal, Ed.) (6^a Edição). Project Management Institute.
- Queirós, T. S. R. (2016). *O impacto dos Estilos de Liderança na Satisfação Profissional: Um estudo sobre IPSS do Distrito de Santarém*. Santarém.
- Quintas, P., Lefrere, P., & Jones, G. (1997). Knowledge Management: A Strategic Agenda. *Long Range Planning: International Journal of Strategic Management*, 30(3), 385–391.
- Raabe, B., Frese, M., & Beehr, T. A. (2007). Action regulation theory and career self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 70(2), 297–311.
- Ramos, C., & Guimarães Oliveira, L. (2013). Olhar para o futuro - Uma nova reflexão sobre responsabilidade social corporativa Brochur - Grace, 1–104.
- Rao, V., & Jaeger, T. (2009). Dynamic mandatory access control for multiple stakeholders. Em *Proceedings of the 14th ACM symposium on Access control models and technologies - SACMAT '09* (p. 53).
- Rawlins, B. L. B. (2006). Prioritizing stakeholders for public relations. *Institute for Public Relations*, (March), 14.
- Reed, G. E. (2006). Leadership and Systems Thinking. *Defense Acquisition, Technology and Logistics*, 35(May-June), 10–13.
- Ribas, C. (2017, Julho 11). Indústria 4.0 - A quarta Revolução Industrial. *Jornal Económico*, pp. 1–4.
- Rodrigues, M., Mignan, M., & Boulianne, E. (2013). Stakeholders' influence on environmental strategy and performance indicators: A managerial perspective. *Management Accounting Research*, 24(4), 301–

- Roland Berger Strategy Consultants. (2017, Maio 11). Indústria 4.0 - A nova revolução industrial da Europa. *Jornal de Negócios*, pp. 1–4.
- Roser, T. (2014). Aligning the co-creation project portfolio with company strategy. *Strategy & Leadership*, 42(1), 30–36.
- Roundtable, N. (2016). Rethinking Talent Management – Connecting Strategy , Performance and Potential for Tomorrow ’ s Challenges, (May), 1–6.
- Rus, D., Van Knippenberg, D., & Wisse, B. (2010). Leader power and leader self-serving behavior: The role of effective leadership beliefs and performance information. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46(6), 929–933.
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination Cognition and Personality*, 9, 185–211.
- Schiavoni, P. E. Al. (2013). Stakeholders: main approaches. *BI*, 187–197.
- Schiemann, W. A. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 49(2), 281–288.
- Schiemann, W. A., & Seibert, J. H. (2013). Optimizing Human Capital. *People & Strategy*, 36(1), 32–38,61.
- Schlager, T. (2013). *Redefining the Logic of Value Creation: A Global Perspective on Emerging Interaction Patterns between Customers and Companies* submitted by. t.Gallen.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *The Journal of applied psychology*, 84(3), 416–427.
- Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. B., & Smith, B. J. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook*. (Currency, Ed.), *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. Doubleday.
- Sharma, M., & Smith, P. (2002). Developing personal responsibility and leadership traits in all your employees: part 2 – optimally shaping and harmonizing focus, will and capability. *Management Decision*, 40, 814–822.
- Sharma, R., & Bhatnagar, J. (2009). Talent management – competency development: key to global leadership. *Industrial and Commercial Training*, 41(3), 118–132.
- Silva, H., Maria, C., & Mota, D. M. (2010). Liderança situacional em gestão de projetos : uma revisão da literatura, (2007).
- Smith, R. E. (2011). Defining Corporate Social Responsibility: A Systems Approach For Socially Responsible Capitalism, 1–80.
- Solansky, S. T. (2008). Leadership Style and Team Processes in Self-Managed Teams. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(4), 332–341.
- Sousa, S. S., Ribeiro, J. L. P., Palmeira, A. L., Teixeira, P. J., & Silva, M. N. (2012). Estudo da basic need satisfaction in general scale para a língua portuguesa. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 13(2), 209–219.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences*. Sage Publications (Vol. 35).
- Stahl, G. K., Mäkelä, K., Zander, L., & Maznevski, M. L. (2010). A look at the bright side of multicultural team diversity. *Scandinavian Journal of Management*, 26(4), 439–447.
- Stumpf, S. A., Colarelli, S. M., & Hartman, K. (1983). Development of the Career Exploration Survey (CES). *Journal of Vocational Behavior*, 22(2), 191–226.
- Svensden, A. & B.-K. (1998). «Stakeholder Strategy: Profiting from Collaborative Business Relationships» (1st Editio). Business & Economics Publitions.

- Tan, C. L., & Nasurdin, A. M. (2011). Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 9(2), 155–167.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term «talent» in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266–274.
- Theagarajan, S. S., & Manohar, H. L. (2015). Lean management practices to improve supply chain performance of leather footwear industry. Em *2015 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management (IEOM)* (pp. 1–5).
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital and Value Creation: the Role of Interfirm Networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464–476.
- Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: a literature review. *Project Management Journal*, 36, 49–61. 13p. 1 Diagram.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is talent? *Leader to Leader*, 2012(63), 55–61.
- Vale, M., & Caldeira, J. (2007). Proximity and Knowledge Governance in Localized Production Systems: The Footwear Industry in the North Region of Portugal. *European Planning Studies*, 15(4), 531–548.
- Vargo, S. L., & Akaka, M. A. (2009). Service-Dominant Logic as a Foundation for Service Science: Clarifications. *Service Science*, 1(1), 32–41.
- Verdu, A. J., Gomez-Gras, J. M., & Martinez-Mateo, J. (2012). Value creation through production offshore-inshore strategies in a footwear industry cluster: A coevolutionary perspective. *International Business Review*, 21(3), 342–356.
- Vilela Vieira, F., Avellar, A. P., & Poline Veríssimo, M. (2014). Indústria e crescimento económico: evidências para países desenvolvidos e em desenvolvimento. *Revista de Economia Política*, 34(3), 485–502.
- Voinov, A., & Bousquet, F. (2010). Modelling with stakeholders. *Environmental Modelling and Software*, 25(11), 1268–1281.
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44(1), 134–143.
- Wesarat, P., Sharif, M. Y., & Majid, A. H. A. (2014). A Review of Organizational and Individual Career Management: A Dual Perspective. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1), 101.
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadership Quarterly*, 13(3), 243–274.
- Xie, K., Wu, Y., Xiao, J., & Hu, Q. (2016). Value co-creation between firms and customers: The role of big data-based cooperative assets. *Information and Management*, 53(8), 1034–1048.
- Yllner, E. B., & Brunila, A. (2013). *Talent management – Retaining and managing technical specialists in a technical career*. Stockholm, Sweden.
- Zander, L., Mockaitis, A. I., & Butler, C. L. (2012). Leading global teams. *Journal of World Business*, 47(4), 592–603.
- Zhou, J., & George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *Leadership Quarterly*, 14(4–5), 545–568.
- Zulch. (2014). Leadership Communication in Project Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, 172–181.
- Zwikael, O., & Smyrk, J. (2011). *Project management for the creation of organisational value. Project Management for the Creation of Organisational Value*.

Anexos

I. Questionário aos Líderes

A Liderança Interna como Pilar da Criação de Valor: O Caso da Indústria do Calçado na Região do Tâmega e Sousa

Na sequência da dissertação a desenvolver no Mestrado em Gestão de Projetos, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão, do Instituto Politécnico do Porto, a questão de investigação proposta prende-se com a capacidade de liderança do responsável das empresas industriais do setor do calçado para com os Stakeholders internos, bem como na capacidade dos primeiros em atribuir ou identificar estes últimos como elemento fundamental para a criação de valor.

Com a presente investigação procura-se compreender melhor o funcionamento das empresas do sector do calçado, o modelo de liderança das equipas, a gestão motivacional, o modelo de comunicação e como podem todos estes elementos contribuir para a sustentabilidade e crescimento organizacional.

Este Inquérito tem como propósito fins meramente académicos. Conto com a sua total sinceridade e agradeço antecipadamente a sua colaboração e disponibilidade. Todas as suas respostas são confidenciais.

Diana Teixeira

**Obrigatório*

Ir para a pergunta 1.

A) Dados Empresariais

Breve apresentação da Empresa/Indústria

1. A.1. Dimensão *

Marcar apenas uma oval.

- Micro empresa - <10 trabalhadores
- Pequena Empresa -]10, 50] trabalhadores
- Média Empresa -]50, 250] trabalhadores
- Grande Empresa - ≥ 250 trabalhadores

2. A.2. Forma Jurídica *

Marcar apenas uma oval.

- Empresário em Nome Individual
- Sociedade Unipessoal por Quotas
- Sociedade por Quotas
- Sociedade Anónima
- Sociedade em Nome Coletivo

3. A.3. Localização Municipal *

Marcar apenas uma oval.

- Amarante
- Baião
- Castelo de Paiva
- Celorico de Basto
- Cinfães
- Felgueiras
- Lousada
- Marco de Canaveses
- Paços de Ferreira
- Penafiel
- Resende

4. A.4. Anos de Atividade *

Marcar apenas uma oval.

- ≤ 1
-]1, 5]
-]5, 10]
-]10, 15]
- ≥ 15

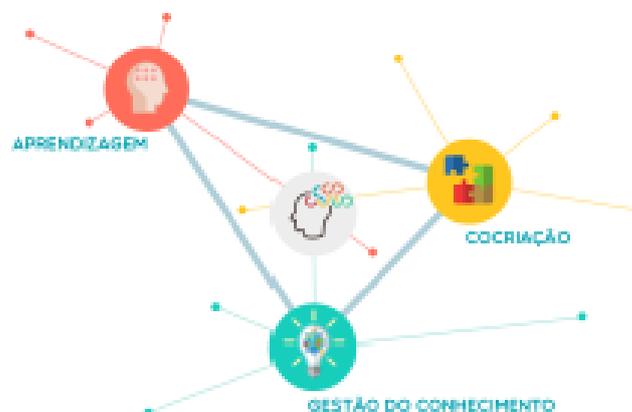
Ir para a pergunta 5.

B) Criação de Valor

A criação de valor é definida como o processo através do qual a organização atrai, adquire e acumula recursos de talentos único e valioso e exploram o seu potencial para criar valor.

O que pretende aferir são os processos e/ou métodos utilizados pelas indústrias no sentido de gerir o equilíbrio entre as ambições dos stakeholders internos e a visão estratégica das organizações de forma a aumentar o resultado de valor agregado.

CoCriação



5. B.1. O que é (no seu entender) a Criação de Valor? *

Marque todas que se aplicam.

- Investir em boas Instalações
- Patrocinar/Ajudar a Comunidade
- Recompensar os funcionários pelo trabalho e/ou qualidade
- Satisfazer as necessidades e/ou Interesses de todos dentro da empresa
- Produção em grandes quantidades
- Desenvolver as competências dos funcionários
- Criar boas condições de trabalho
- Lucro
- Apostar na motivação das equipas de trabalho
- Outro: _____

6. B.2. Como definiria o processo de criação de valor? *

Marque todas que se aplicam.

- A Organização atrai, adquire e acumula recursos de talento único e valioso.
- A Organização explora o potencial dos Recursos Humanos.
- A Organização visa a satisfação das expectativas, necessidades e/ou exigências do cliente.
- A Organização desenvolve e amplia as capacidades inerentes dos seus recursos.
- A Organização desenvolve mecanismos de progressão de carreira dos seus RH.
- Capacidade da Organização para gerar fundos e rentabilizar os Investimentos realizados.
- Os retornos obtidos pela Organização são superiores aos custos dos capitais utilizados.
- Capacidade da empresa para gerir os seus recursos, tangíveis e Intangíveis, de forma a criar vantagens competitivas.
- Capacidade da empresa para criar vantagens competitivas valorizando a tecnologia, o mercado e o produto.
- Capacidade da Organização para gerir os Interesses dos stakeholders de forma a alcançar melhorias organizacionais e económicas.

7. B.3. Em que medida concorda com a seguinte afirmação: "O valor partilhado (com os stakeholders) oferece novas formas significativas para inovar e desbloquear um novo valor económico que a maioria das empresas têm perdido".

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente				

8. B.4. Entre as opções enumeradas Indique o grau de Importância das mesmas num processo de criação de valor. *

Márcar apenas uma oval por linha.

	Pouco Importante	Importante	Muito Importante
Método de Liderança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão Motivacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valorização de Relacionamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão do Conhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconhecimento dos Ativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão do Desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ir para a pergunta 9.

C) Stakeholders Internos

O termo "Stakeholders" implica a gestão de todos aqueles que influenciam ou podem vir a ser influenciados pela indústria em causa (FORNECEDORES, CLIENTES, FUNCIONÁRIOS...)

O objetivo é recolher informação sobre os interesses, envolvimento, interdependências, influência e potencial impacto dos mesmos; se se procede à elaboração de um Plano de Gestão com vista ao desenvolvimento e à gestão de estratégias que permitam o envolvimento destes no ciclo de vida da indústria e se gerem as relações entre e com estes e controlam esse inter-relacionamento.

Gestão de Stakeholders



9. C.1. A Gestão dos Stakeholders aumenta a necessidade de processos e técnicas para intensificar a capacidade de gestão estratégica da organização. Responda às seguintes opções no que respeita à Indústria que representa. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Sim	Não	Mais ou Menos
Recolhe periodicamente informações sobre os interesses, expectativas e/ou necessidades dos Stakeholders.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delimita uma estratégia de gestão e controlo dos Stakeholders.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permite e impulsiona o envolvimento dos Stakeholders no processo de tomada de decisão e resolução de problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Controla a interdependência e o relacionamento dos stakeholders.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elabora um Plano de Gestão com vista ao desenvolvimento e à Gestão Estratégica dos Stakeholders.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estabelece métodos e ferramentas de avaliação de satisfação dos stakeholders.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Controla a periodicidade de comunicação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. C.2. Responda às seguintes afirmações relativamente à Indústria que representa. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Sim	Não	Mais ou Menos
Os Stakeholders apresentam um papel fundamental na sustentabilidade e no desempenho organizacional da Indústria.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A indústria mantém uma relação de proximidade com os seus stakeholders no sentido de promover a criação de valor agregado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A indústria utiliza e reconhece a importância da estratégia de Bay In (envolvimento de todos no processo de trabalho).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A indústria identifica fontes de vantagem competitiva ao envolver os stakeholders nos processos de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A indústria sente a necessidade de recorrer à priorização dos seus stakeholders de forma a facilitar o alcance dos seus objetivos estratégicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. C.3. Das ferramentas seguintes quais as que utiliza para manter uma gestão eficaz da estratégia da Indústria e permitir o acompanhamento integrado dos stakeholders nas decisões e nos resultados? *

Marque todas que se aplicam.

- Balanced Scorecard (Sistema de Gestão de Desempenho que associa as ações estratégicas à missão e visão organizacional)
- Análise Swot (Análise do Ambiente Interno e Externo da Indústria)
- Plano Orçamental (Análise dos custos, resultados e investimentos)
- Benchmarking (Processo de identificação e medição das melhores práticas na indústria e que conduzem a um incremento no desempenho organizacional)
- Análise 360º (Análise das potencialidades do negócio e do posicionamento no mercado)
- Matriz BCG (Análise Periódica dos produtos disponíveis de forma a incrementar-lhes qualidade)
- Sistema de Informação Estratégica (Centro Tecnológico do Calçado e APICCAPS)
- Outro: _____

12. C.4. De que forma costuma priorizar os stakeholders da Indústria? *

Marcar apenas uma oval.

- De acordo com a estratégia de comunicação (Processo de dinamização organizacional).
- De acordo com a legitimidade, o poder e a capacidade de decisão dos mesmos (Modelo de Atributos).
- De acordo com a participação ativa ou passiva dos mesmos em cada situação (Teoria Situacional).
- De acordo com o vínculo dos mesmos à Indústria (Modelo de Ligações).
- Outro: _____

13. C.5. Os Stakeholders Internos (Equipas de Trabalho) representam uma fonte de valor acrescentado, uma vez que são estas relações funcionais que possibilitam a dinamização organizacional e a criação de vantagens competitivas. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente				

14. C.6. Relativamente às equipas de trabalho da Indústria em questão, responda às seguintes afirmações. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nunca	As vezes	Sempre que possível	Sempre
A Indústria promove um ambiente favorável ao desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Indústria promove o equilíbrio e a gestão das expectativas Individuais de forma a aumentar o resultado de valor agregado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Indústria pauta-se pela dinâmica: "Quando um ganha, ganham todos".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Indústria preocupa-se com a progressão de competências dos colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Indústria reconhece o esforço dos ativos e motiva-os para serem melhores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Indústria cria iniciativas que valorizem a rede de relacionamentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Indústria promove um estilo de liderança orientado para a partilha de informação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Indústria reconhece que o capital humano são a sua maior fonte de vantagem competitiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Indústria desenvolve ações de formação com vista à valorização dos seus ativos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Indústria desafia os seus colaboradores a serem e a fazerem cada vez melhor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ir para a pergunta 15.

D) Liderança

A Liderança concentra-se na criatividade, na satisfação dos membros e na eficácia da comunicação para a descrever, além de aluir à necessidade de desenvolver a capacidade de aprendizagem das equipas e do seu papel Integrador em organizações cada vez mais globalizadas. Contudo, não são enumerados métodos, práticas e/ou ferramentas que permitam o seu desenvolvimento.

Impõem-se a necessidade de determinar que competências têm de ser aprendidas, desenvolvidas e trabalhadas para se ter impacto e resultados nas ações diárias.

Liderança Interna como Pilar da Criação de Valor



15. D.1. Responda às seguintes afirmações. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nunca	As vezes	Sempre que possível	Sempre
Delimito responsabilidades e mando-as executar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tento orientar os colaboradores na execução das responsabilidades delegadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Normalmente, as decisões do "patrão" são a regra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tento incluir os colaboradores nos processos de tomada de decisão e valorizo as suas opiniões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando defino objetivos comunico-os aos que por eles ficarão responsáveis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os objetivos da organização são direccionados a todos os que nela têm interesse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tento fiscalizar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao delegar tarefas confio na capacidade de realização dos responsáveis pelas mesmas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando acontecem erros e/ou imprevistos tento identificar os culpados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando surgem problemas tento acompanhar a resolução dos mesmos para que não se voltem a verificar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os funcionários com baixo desempenho e/ou qualidade são constantemente avisados e, por vezes, penalizados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assumo a responsabilidade em tentar motivar e valorizar os funcionários com menos competências.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. D.2. Como define a importância das seguintes afirmações para a indústria que representa.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Muito Importante
É importante a gestão e desenvolvimento das relações pessoais para a valorização dos pontos fortes do capital humano.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É importante estimular os Recursos Humanos para a prossecução de objetivos integrados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É importante explorar os pontos fortes de cada pessoa e tentar aprender com ela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É importante apostar no investimento contínuo da equipa de trabalho e na sua valorização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É importante apostar em novos projetos e novas experiências de forma a valorizar o Know-how.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É importante apostar na inovação contínua dos produtos, dos modelos de negócio e dos processos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É importante mostrar disponibilidade e acessibilidade para ajudar os colaboradores a melhorarem todos e a cada dia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É importante dividir equitativamente as responsabilidades e gerir e recompensar o esforço de todos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É importante persuadir os colaboradores e convencê-los a atingir os objetivos estratégicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É importante a motivação contínua dos colaboradores e a gestão das suas expectativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É importante ter uma visão macro das necessidades dos colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É importante apostar no dinamismo, na comunicação, no desenvolvimento e na valorização das equipas de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. D.3. O sucesso de uma organização depende de alguns fatores críticos. Identifique quais os que, na sua opinião, são os mais preponderantes. *

Marque todas que se aplicam.

- Gestão de Desempenho e de Resultados.
- Recurso a processos/métodos de Gestão consistentes.
- Definição de Papéis e Responsabilidades.
- Estabelecer um ambiente de confiança.
- Comunicação das Expectativas de todos os Stakeholders.
- Liderar segundo um Intercâmbio bidireccional e com foco na motivação Intrínseca.
- Eficácia dos processos e métodos de comunicação.
- Outro: _____

18. D.4. Uma organização com uma comunicação interna eficaz e eficiente permite uma auto identificação dos colaboradores com os seus valores o que predispõe a que os mesmos falem positivamente sobre a organização e influenciem na mesma medida os stakeholders externos. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente				

19. D.5. Relativamente à valorização e satisfação profissional dos colaboradores (Stakeholders Internos), responda às seguintes afirmações. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Sim	Às vezes	Não
A Organização mobiliza pessoas, considerando fatores como a motivação, a missão a que o projeto se propõe, as capacidades de liderança do gestor e a conjuntura dentro da qual o processo ocorre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Organização vê a satisfação como princípio de diálogo que inclui as necessidades de Informação e os fundamentos sociais que as constituem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Organização encara a satisfação profissional como merecendo um lugar fundamental no contexto organizacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Organização associa a dinamização industrial ao sucesso profissional, à produtividade e à realização pessoal dos indivíduos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Organização valoriza aspetos como o respeito pelos trabalhadores, políticas de benefícios e possibilidades de negociação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Organização preocupa-se com a Gestão do Talento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Organização preocupa-se, para além da Gestão de Talentos, com a Gestão de todo o seu Capital Humano.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O objetivo da Organização não visa apenas a Gestão mas a Otimização desses Talentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Gestão de Desempenho é uma das preocupações da Organização, com vista à sinergia de comportamentos com objetivos estratégicos e estruturais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Gestão e Desenvolvimento de Carreira dos Recursos Humanos é um processo seguido pela Organização no sentido de melhorar a motivação e o compromisso destes com os objetivos estratégicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. D.6. Entre as opções seguintes, quais as ferramentas utilizadas na valorização do Capital Humano? *

Marque todas que se aplicam.

- Definição de um plano de atividades e processos que envolvem a identificação sistemática de posições-chave que diferencialmente contribuem para a vantagem competitiva sustentável da organização.
- Estratégias de Feedback.
- Coaching (Métodos, Técnicas e Instrumentos de desenvolvimento de resultados) na Gestão de Pessoas.
- Definição de processos e atividades culturais estratégicas associados com atrair, formar, desenvolver, manter, promover, equipar e motivar continuamente as pessoas de uma organização para aumentar o desempenho individual e organizacional.
- Elaboração e métodos e processos que visam identificar como é que o estado coletivo de análise do alinhamento, das capacidades e do envolvimento dos colaboradores em relação a uma organização permite a criação de valor acrescentado.
- Identificação de processos de gestão de carreira que envolvam a exploração, desenvolvimento de metas e uso de estratégias para obter a maximização de objetivos de carreira.
- Ações e Programas de Formação em contexto de trabalho.
- Adoção de processos de Gestão do Conhecimento (Métodos para captar, filtrar e reter o capital intelectual, o capital humano, a capacidade de pesquisar e inovar e a inteligência empresarial).
- Elaboração de um Plano Estratégico de forma a conhecer o negócio, os seus objetivos estratégicos e capacidades e identificar as atividades que criam valor na organização
- Estratégia de Avaliação de Desempenho.
- Outro: _____

21. D.7. Responda às seguintes afirmações afirmativa ou negativamente. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Sim	Não	Sem resposta
Os métodos, processos, instrumentos e/ou ferramentas de valorização do Capital Humano que utilizo conduzem a uma maior produtividade dos funcionários, maior retenção de clientes, maior qualidade e maior retenção dos colaboradores desejados, riscos regulamentares ou ambientais reduzidos e forte desempenho operacional e financeiro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Gestão de Desempenho que desenvolvo permite uma sincronização entre os objetivos estratégicos e estruturais da organização e as expectativas e objetivos pessoais e profissionais dos colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Gestão de Talentos levada a cabo permite o desenvolvimento de um grupo de talentos de alto potencial e de alto desempenho para preencher posições-chave e o desenvolvimento de um sistema diferenciado de recursos humanos para facilitar o preenchimento dessas posições com os titulares competentes e assegurar o seu contínuo compromisso com a organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No âmbito da Gestão de Carreiras desenvolvida pela Indústria, a satisfação com a carreira é vista como um fator chave para o sucesso individual e organizacional, na medida em que as pessoas que partilham este sentimento têm uma maior apetência para permanecer na organização e desta forma contribuir não só para a sua valorização pessoal mas também para um maior desempenho organizacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A gestão de conhecimento feita pela Indústria amplia a vantagem competitiva e concorrencial, reduz custos de Investigação e Desenvolvimento, gera novos modelos de negócio, permite o desenvolvimento do capital Intelectual da empresa, é um meio de suporte às tomadas de decisão e conduz a melhorias na produção.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

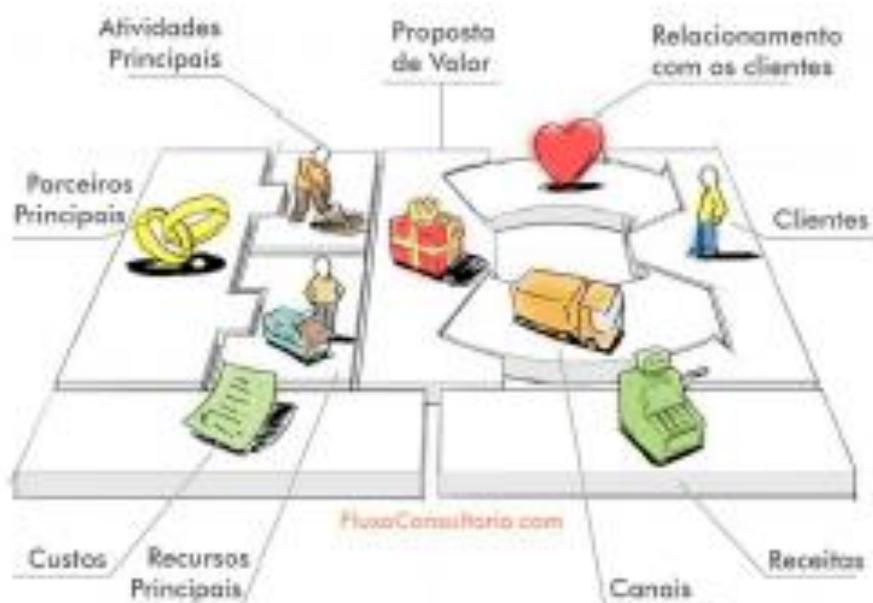
Ir para a pergunta 22.

E) Modelos de Negócio

Em todo e qualquer negócio é necessário formular e sistematizar os processos, estruturar a informação, avaliar e identificar os prós e os contras, bem como as eventuais oportunidades e/ou riscos.

Nesta sequência, procura-se contribuir para uma melhor compreensão do funcionamento estratégico, da liderança de equipas, da gestão motivacional e do conhecimento, da valorização comunicacional e da sustentabilidade e desenvolvimento organizacional, numa vertente Industrial.

Gestão Estratégica



22. E.1. A sustentabilidade global, regional e organizacional passa inevitavelmente pelas pessoas, enquanto essência de qualquer organização. Neste sentido, o foco da estratégia de sustentabilidade do negócio deverá estar nos temas culturais e de motivação das pessoas e das organizações, pois são estas o motor do desenvolvimento. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente				

23. E.2. Quais as principais motivações da Indústria para apostar na Responsabilidade Social Empresarial (RSE)? *

Marque todas que se aplicam.

- Suscitação de maior confiança e diferenciação no mercado.
- Promoção da relação dos colaboradores com a organização.
- Determinar a existência de necessidades emergentes, Identificar e explorar a existência e a aquisição de novos meios de conhecimento e de desenvolvimento de novas oportunidades.
- Atração e retenção do talento.
- Fonte de vantagens competitivas potenciais.
- Reflexão das expectativas e aspirações dos stakeholders internos e externos.
- A indústria visa tomar-se globalmente integrada, ser disruptiva por natureza (reinventando-se) e genuína (não apenas generosa).
- Identificação de oportunidades de desenvolvimento de produtos.
- Potencialização da inovação.
- Maior capacidade de negociação.
- Proteção da reputação das organizações.
- A aposta na sustentabilidade é uma aposta na criação de valor, na eficiência e na gestão racional dos recursos.
- Satisfação dos Clientes.
- Outro: _____

24. E.3. Responda às seguintes afirmações sobre o Modelo de Negócio da Indústria que representa. *

Marcas apenas uma oval por linha.

	Sim	Mais ou Menos	Não
A Organização definiu a segmentação dos seus clientes (Para quem irá criar valor? Quem são os clientes mais importantes?)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Organização definiu a sua proposta de valor (Que produtos oferecer a cada Segmento de Clientes? Que necessidades se propõem satisfazer?)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Organização definiu criteriosamente os seus canais de distribuição (Os canais estão ajustados à Segmentação de Clientes? Que canais apresentam uma melhor relação qualidade/preço?)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Organização definiu um Plano de Gestão das Relações com os Clientes (Como serão estabelecidas essas relações? Qual o custo das mesmas?)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Organização definiu e estruturou as suas fontes de receita (Qual o valor que o cliente está disposto a pagar? Qual a contribuição de cada fonte para a receita total?)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Organização definiu metodicamente os recursos necessários para desenvolver as atividades chave (Que recursos são exigidos? Quais os canais de entrega dos mesmos?)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Organização definiu estrategicamente as atividades necessárias para que seja possível entregar a Proposta de Valor (Quais as atividades exigidas? Quais as fontes de receita?)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Organização definiu as principais parcerias a serem desenvolvidas (Quem são os parceiros? Quem são os fornecedores?)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Organização definiu um Plano Financeiro no sentido de estruturar os seus custos (Quais os custos mais importantes? Quais as atividades e recursos mais caros?)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. E.4. Responda discordando ou concordando com as seguintes afirmações. *

Márcar apenas uma oval por linha.

	Concordo	Discordo	Sem Opinião
A Gestão Estratégica está orientada para uma organização sistemática, planeamento, calendarização, monitorização e desenvolvimento de pessoas, processos, tecnologia e ambiente, com objetivos específicos e mecanismos de feedback.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Gestão do Capital Social ambiciona facilitar, explicita e especificamente, a criação, retenção, partilha, identificação, aquisição, utilização e avaliação de Informação e novas Ideias, no sentido de alcançar os objetivos estratégicos, suscetíveis de melhorar a competitividade ou o desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A gestão do conhecimento efetiva implica que se evolua do conhecimento de um ativo humano para um ativo organizacional; o conhecimento deve ser gerido com o objetivo de desenvolver novas oportunidades, criar valor para o cliente, obter vantagens competitivas ou melhorar o desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A criação de valor é um output resultante da valorização do capital social, através do desenvolvimento das suas vertentes estruturais, cognitivas e relacionais, do compromisso organizacional do líder e dos liderados, da valorização e desenvolvimento de competências, da gestão motivacional e do envolvimento dos stakeholders.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

II. Questionário aos RH

A Liderança Interna como Pilar da Criação de Valor: O Caso da Indústria do Calçado na Região do Tâmega e Sousa

Na sequência da dissertação a desenvolver no Mestrado em Gestão de Projetos, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão, do Instituto Politécnico do Porto, a questão de Investigação proposta prende-se com a capacidade de liderança do responsável das empresas Industriais do setor do calçado para com os Stakeholders Internos, bem como na capacidade dos primeiros em atribuir ou identificar estes últimos como elemento fundamental para a criação de valor.

Com a presente Investigação procura-se compreender melhor o funcionamento das empresas do sector do calçado, o modelo de liderança das equipas, a gestão motivacional, o modelo de comunicação e como podem todos estes elementos contribuir para a sustentabilidade e crescimento organizacional.

Este Inquérito tem como propósito fins meramente académicos. Contamos com a sua total sinceridade e agradecemos antecipadamente a sua colaboração e disponibilidade. Todas as suas respostas são confidenciais.

Diana Teixeira

***Obrigatório**

Ir para a pergunta 1.

A) Dados Pessoais

Breve apresentação Pessoal e da Indústria onde labora.

1. A.1. Género *

Marcar apenas uma oval.

- Masculino
 Feminino

2. A.2. Idade *

Marcar apenas uma oval.

- [18, 30[
 [31, 40[
 [41, 55[
 [56, 66]

3. A.3. Residência *

Marcar apenas uma oval.

- Celorico de Basto
- Marco de Canaveses
- Castelo de Paiva
- Amarante
- Lousada
- Resende
- Baião
- Paços de Ferreira
- Cinfães
- Felgueiras
- Penafiel

4. A.4. Situação Profissional *

Marcar apenas uma oval.

- Empregado com Contrato a Termo Certo
- Estagiário
- Empregado com Contrato Sem Termo
- Empregado com Contrato a Termo Incerto
- Empregado com Contrato a Termo Parcial

Indústria do Calçado

Relativamente à empresa onde labora, responda às questões seguintes.

5. A.5. Localização Municipal *

Marcar apenas uma oval.

- Amarante
- Baião
- Castelo de Paiva
- Celorico de Basto
- Cinfães
- Felgueiras
- Lousada
- Marco de Canaveses
- Paços de Ferreira
- Penafiel
- Resende

6. A.6. Há quanto tempo trabalha na empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- ≤ 1
]1, 5]
]5, 10]
]10, 15]
 ≥15

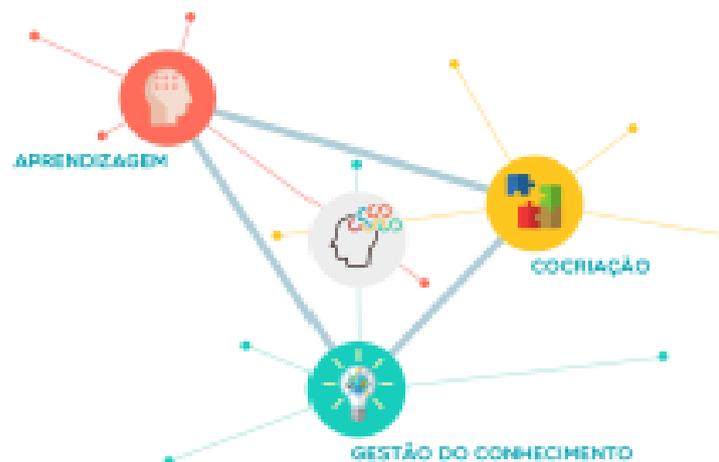
Ir para a pergunta 7.

B) Criação de Valor

A criação de valor é definida como o processo através do qual a organização atrai, adquire e acumula recursos de talentos único e valioso e exploram o seu potencial para criar valor.

O que pretende aferir são os processos e/ou métodos utilizados pelas Indústrias no sentido de gerir o equilíbrio entre as ambições dos stakeholders internos e a visão estratégica das organizações de forma a aumentar o resultado de valor agregado.

CoCriação



7. B.1. O que é (no seu entender) a criação de valor? *

Marque todas que se aplicam.

- Apostar na motivação das equipas de trabalho
 Investir em boas Instalações
 Recompensar os funcionários pelo trabalho e/ou qualidade
 Desenvolver as competências dos funcionários
 Lucro
 Patrocinari/Ajudar a Comunidade
 Criar boas condições de trabalho
 Produção em grandes quantidades
 Satisfazer as necessidades e/ou interesses de todos dentro da empresa
 Outro: _____

8. B.2. Como definiria o processo de criação de valor? *

Marque todas que se aplicam.

- A Organização atrai, adquire e acumula pessoas de talento único e valioso.
- A Organização explora o potencial dos colaboradores.
- A Organização visa a satisfação das expectativas, necessidades e/ou exigências do cliente.
- A Organização desenvolve e amplia as capacidades inerentes dos seus funcionários.
- A Organização desenvolve mecanismos de progressão de carreira dos seus colaboradores.
- Capacidade da Organização para gerar fundos e rentabilizar os investimentos realizados.
- Os rendimentos obtidos pela empresa são superiores aos custos dos capitais utilizados.
- Capacidade da empresa para gerir os seus recursos (desde equipamentos, dinheiro a funcionários) de forma a criar vantagens competitivas.
- Capacidade da empresa para criar vantagens competitivas valorizando a tecnologia, o mercado e o produto.
- Capacidade da Organização para gerir os interesses dos stakeholders (fornecedores, clientes, funcionários...) de forma a obter melhorias organizacionais e económicas.
- Outro: _____

9. B.3. Em que medida concorda com a seguinte afirmação: "O processo de Criação de Valor passa pela valorização dos colaboradores através da construção e manutenção de relações de confiança". *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente				

10. B.4. Entre as opções enumeradas indique o grau de importância das mesmas num processo de criação de valor. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Pouco Importante	Importante	Muito Importante
Reconhecimento do trabalho desenvolvido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão Motivacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão do Desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valorização de Relacionamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão do Conhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Método de Liderança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ir para a pergunta 11.

C) Stakeholders Internos (Funcionários)

O termo "Stakeholders" implica a gestão de um conjunto de processos, desde a identificação de todos aqueles que influenciam ou podem vir a ser influenciados pela indústria em causa. Ou seja, são todos os que têm interesses na organização (Líderes, Funcionários, Clientes, Fornecedores...)

O objetivo é recolher informação sobre os interesses, envolvimento, interdependências, influência e potencial impacto dos mesmos; se se procede à elaboração de um Plano de Gestão com vista ao desenvolvimento e à gestão de estratégias que permitam o envolvimento destes no ciclo de vida da indústria e se gerem as relações entre e com estes e controlam esse inter-relacionamento.

Gestão de Stakeholders (Líderes, Clientes, Funcionários, Fornecedores)



11. C.1. A Gestão dos Stakeholders implica a necessidade de adoptar algumas técnicas para melhorar a capacidade de gestão da organização. Responda às seguintes afirmações sobre a Indústria onde trabalha. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Sim	Não	Mais ou Menos
A organização delimita uma estratégia de gestão e controlo dos stakeholders.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa recolhe periodicamente informações sobre os interesses, expectativas e/ou necessidades dos funcionários.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Indústria permite e impulsiona o envolvimento dos funcionários no processo de tomada de decisão e resolução de problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Indústria mantém uma relação de proximidade com os seus funcionários no sentido de promover a criação de valor para todos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa controla a interdependência e o relacionamento dos funcionários.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os funcionários desempenham um papel fundamental na sustentabilidade e no desempenho organizacional da Indústria.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização estabelece métodos e ferramentas de avaliação de satisfação dos funcionários.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Indústria controla a periodicidade de comunicação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. C.2. Os Stakeholders Internos (Equipa de Trabalho) representam uma fonte de valor acrescentado, uma vez que são estas relações funcionais que possibilitam melhorias de desempenho, crescimento e a criação de vantagens competitivas. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente				

13. C.3. Relativamente às equipas de trabalho da empresa onde trabalha, responda às seguintes afirmações. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nunca	Às vezes	Sempre que possível	Sempre
A Indústria cria iniciativas que valorizem a rede de relacionamentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Indústria reconhece que os funcionários são a sua maior fonte de vantagem competitiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Indústria pauta-se pela dinâmica: "Quando um ganha, ganham todos".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Indústria desafia os seus colaboradores a serem e a fazerem cada vez melhor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Indústria promove um ambiente favorável ao desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Indústria preocupa-se com a progressão de competências dos colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Indústria promove um estilo de liderança orientado para a partilha de informação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Indústria reconhece o esforço dos funcionários e motiva-os para serem melhores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Indústria promove o equilíbrio e a gestão das expectativas individuais de forma a beneficiar todos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Indústria desenvolve ações de formação com vista à melhoria das competências dos colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ir para a pergunta 14.

D) Liderança

A Liderança concentra-se na criatividade, na satisfação dos membros e na eficácia da comunicação para a descrever, além de aliar à necessidade de desenvolver a capacidade de aprendizagem das equipas e do seu papel integrador em organizações cada vez mais globalizadas. Contudo, não são enumerados métodos, práticas e/ou ferramentas que permitam o seu desenvolvimento.

Impõem-se a necessidade de determinar que competências têm de ser aprendidas, desenvolvidas e trabalhadas para se ter impacto e resultados nas ações diárias.

Liderança Interna como Pilar da Criação de Valor



14. D.1. Como definiria o líder/chefe da indústria onde trabalha? *

Marque todas que se aplicam.

- Quando surgem problemas tenta acompanhar a resolução dos mesmos para que não se voltem a verificar.
- Os funcionários com baixo desempenho e/ou qualidade são constantemente avisados e, por vezes, penalizados.
- Quando define objetivos comunica-os aos que por eles ficarão responsáveis.
- Normalmente, as decisões do "patrão" são a regra.
- Ao delegar tarefas confia na capacidade de realização dos responsáveis pelas mesmas.
- Quando acontecem erros e/ou imprevistos tenta identificar os culpados.
- Os objetivos da organização são direccionados a todos os que nela têm interesse.
- Tenta incluir os colaboradores nos processos de tomada de decisão e valoriza as suas opiniões.
- Tenta fiscalizar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores.
- Assume a responsabilidade em tentar motivar e valorizar os funcionários com menos competências.
- Delimita responsabilidades e manda-as executar.
- Tenta orientar os colaboradores na execução das responsabilidades delegadas.

15. D.2. Como define a importância das seguintes afirmações para a empresa onde trabalha. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Muito Importante
É importante apostar em novos projetos e novas experiências de forma a valorizar o conhecimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É importante estimular os funcionários para a prossecução de objetivos de todos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É importante apostar no dinamismo, na comunicação, no desenvolvimento e na valorização das equipas de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É importante apostar no investimento contínuo da equipa de trabalho e na sua valorização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É importante ter uma visão geral das necessidades dos colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É importante apostar na inovação contínua dos produtos, dos modelos de negócio e dos processos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É importante mostrar disponibilidade e acessibilidade para ajudar os colaboradores a melhorarem todos e a cada dia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É importante explorar os pontos fortes de cada pessoa e tentar aprender com ela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É importante dividir as responsabilidades e gerir e recompensar o esforço de todos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É importante persuadir os colaboradores e convencê-los a atingir os objetivos estratégicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É importante a gestão e desenvolvimento das relações pessoais para a valorização dos pontos fortes dos funcionários.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É importante a motivação contínua dos colaboradores e a gestão das suas expectativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. D.3. O sucesso de uma organização depende de alguns fatores críticos. Identifique quais os que, na sua opinião, são os mais preponderantes. *

Marque todas que se aplicam.

- Gestão de Desempenho e de Resultados.
- Recurso a processos/métodos de Gestão consistentes.
- Definição de Papéis e Responsabilidades.
- Estabelecer um ambiente de confiança.
- Comunicação das Expectativas de todos os Stakeholders (funcionários, líderes, fornecedores, clientes).
- Liderar tendo em conta os Interesses de todos dentro da empresa e apostando na motivação dos funcionários.
- Eficácia dos processos e métodos de comunicação.
- Outro: _____

17. D.4. Uma organização com uma comunicação interna eficaz e eficiente e que promova uma política de valorização dos seus colaboradores permite uma auto identificação destes com os seus valores o que predispõe a que os mesmos falem positivamente sobre a organização, apresentem melhor desempenho e se mostrem mais motivados. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente				

18. D.5. Relativamente à valorização e satisfação profissional dos colaboradores (Stakeholders Internos), responda às seguintes afirmações. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Sim	As vezes	Não
A Organização vê a satisfação como princípio de diálogo que inclui as necessidades de Informação e os fundamentos sociais que as constituem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Organização valoriza aspetos como o respeito pelos trabalhadores, políticas de benefícios e possibilidades de negociação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Gestão e Desenvolvimento de Carreira dos funcionários é um processo seguido pela Organização no sentido de melhorar a motivação e o compromisso destes com os objetivos estratégicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Organização encara a satisfação profissional como merecendo um lugar fundamental no contexto organizacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O objetivo da Organização não visa apenas a Gestão mas a Otimização desses Talentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Organização preocupa-se com a Gestão do Talento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Organização preocupa-se, para além da Gestão de Talentos, com a Gestão de todo os seus funcionários.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Organização mobiliza pessoas, considerando fatores como a motivação, a missão a que o projeto se propõe, as capacidades de liderança do gestor e a conjuntura dentro da qual o processo ocorre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Organização associa o desenvolvimento ao sucesso profissional, à produtividade e à realização pessoal dos Individuos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Gestão de Desempenho é uma das preocupações da Organização, com vista ao compromisso dos funcionários com os objetivos da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. D.6. Entre as opções seguintes, quais as ferramentas utilizadas pela empresa na valorização dos seus funcionários? *

Marque todas que se aplicam.

- Definição de um plano de atividades e processos que envolvem a identificação sistemática de posições-chave que diferencialmente contribuem para a vantagem competitiva sustentável da organização.
- Estratégias de Feedback.
- Coaching (Métodos, Técnicas e Instrumentos de desenvolvimento de resultados) na Gestão de Pessoas.
- Definição de processos e atividades culturais estratégicas associados com atrair, formar desenvolver, manter, promover, equipar e motivar continuamente as pessoas de uma organização para aumentar o desempenho individual e organizacional.
- Elaboração de métodos e processos que visam identificar como é que o estado coletivo de análise do alinhamento, das capacidades e do envolvimento dos colaboradores em relação a uma organização permite criação de valor acrescentado.
- Identificação de processos de gestão de carreira que envolvam a exploração, desenvolvimento de metas e uso de estratégias para obter a maximização de objetivos de carreira.
- Ações e Programas de Formação em contexto de trabalho.
- Adoção de processos de Gestão do Conhecimento (Métodos para captar, filtrar e reter o capital intelectual, o capital humano, a capacidade de pesquisar e inovar e a inteligência empresarial).
- Elaboração de um Plano Estratégico de forma a conhecer o negócio, os seus objetivos estratégicos e capacidades e identificar as atividades que criam valor na organização
- Estratégia de Avaliação de Desempenho.
- Outro: _____

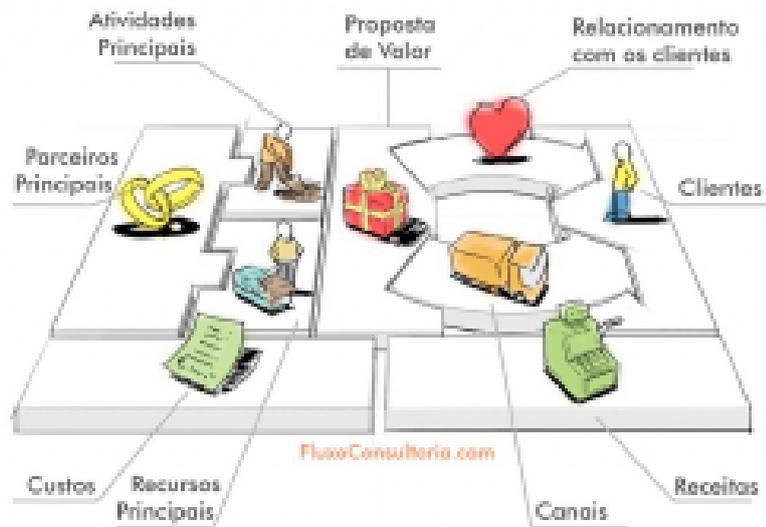
Ir para a pergunta 20.

E) Modelos de Negócio

Em todo e qualquer negócio é necessário formular e sistematizar os processos, estruturar a informação, avaliar e identificar os prós e os contras, bem como as eventuais oportunidades e/ou riscos.

Nesta sequência, procura-se contribuir para uma melhor compreensão do funcionamento estratégico, da liderança de equipas, da gestão motivacional e do conhecimento, da valorização comunicacional e da sustentabilidade e desenvolvimento organizacional, numa vertente industrial.

Gestão Estratégica



20. E.1. A sustentabilidade global, regional e organizacional passa inevitavelmente pelas pessoas, enquanto essência de qualquer organização. Neste sentido, o foco da estratégia de sustentabilidade do negócio deverá estar nos temas culturais e de motivação das pessoas e das organizações, pois são estas o motor do desenvolvimento. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente				

21. E.2. Quais considera ser as principais motivações da indústria para apostar na Responsabilidade Social Empresarial (envolve a qualidade de vida e bem estar do intervenientes internos da empresa, mas também a redução de impactos negativos da atividade na comunidade e meio ambiente)? *

Marque todas que se aplicam.

- Suscitação de maior confiança e diferenciação no mercado.
- Promoção da relação dos colaboradores com a organização.
- Determinar a existência de necessidades emergentes, identificar e explorar a existência e a aquisição de novos meios de conhecimento e de desenvolvimento de novas oportunidades.
- Atração e retenção do talento.
- Fonte de vantagens competitivas potenciais.
- Reflexão das expectativas e aspirações dos stakeholders internos e externos.
- A indústria visa tomar-se globalmente integrada, ser disruptiva por natureza (reinventando-se) e genuína (não apenas generosa).
- Identificação de oportunidades de desenvolvimento de produtos.
- Potencialização da inovação.
- Maior capacidade de negociação.
- Proteção da reputação das organizações.
- A aposta na sustentabilidade é uma aposta na criação de valor, na eficiência e na gestão racional dos recursos.
- Satisfação dos Clientes.
- Outro: _____

F) Pergunta Chave

22. F.1. A criação de valor é um resultado decorrente do compromisso organizacional do líder e dos colaboradores, da valorização e desenvolvimento de competências, da gestão motivacional e do envolvimento dos stakeholders (líderes, funcionários, clientes, fornecedores, comunidade). *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente				

Powered by

 Google Forms