

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
EM
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

Comportamento organizacional:

Proposta de um questionário para estudo do

Impacto dos Incentivos Comunitários às Empresas.

O caso das Microempresas

Nuno Biltes

Comportamento organizacional:

**Proposta de um questionário para estudo do
Impacto dos Incentivos Comunitários às Empresas.
O caso das Microempresas**

Orientador: Prof. Doutor Luís Borges Gouveia

Universidade Fernando Pessoa 2016

Agradecimentos

A quem usei o nosso tempo para fazer esta dissertação. À Edite, ao Hugo e à família e amigos.

A quem usou o seu tempo para me fazer acabar esta dissertação. Ao Prof. Doutor Luís Borges Gouveia.

Aos meus Pais, Deus e Carlos, pelo que por mim fizeram, em mim fizeram e pelo que a mim fazem fazer, ainda que fisicamente não estejam connosco.

Bem Hajam.

Resumo

O trabalho constitui a primeira fase de uma linha de investigação cujo objetivo final é fornecer uma ferramenta de avaliação de projetos para utilização nas fases de análise e acompanhamento da execução de candidaturas a Sistemas de Incentivos Comunitários. A motivação para esta abordagem decorre da constatação da fraca eficácia dos fundos comunitários. Entende o autor que uma abordagem fora da tecnocracia e no âmbito do Comportamento Organizacional pode ser uma boa oportunidade de investigação e proporcionar uma perspetiva alternativa para abordar o problema. No entanto, o trabalho não pretende constituir uma crítica do que está instituído, mas sim contribuir para a discussão e melhoria da eficácia dos fundos comunitários.

O trabalho proposto, nesta fase, é a formulação do conjunto de perguntas resultantes de uma análise sistemática e o mais abrangente possível da literatura publicada no âmbito do Comportamento Organizacional. A opção foi a de focalizar o estudo nas microempresas, um grupo que constitui uma grande abrangência do universo das empresas portuguesas.

O trabalho toma a hipótese de que projetos com o mesmo tipo de incentivos sobreviverem, enquanto outros desaparecem, apenas porque lhes falta Cultura Organizacional. Desta forma, considera-se que a inexistência de uma Cultura Organizacional não permite a sobrevivência, em especial, em contexto de mudança. Em complemento é realizada uma reflexão sobre se o financiamento comunitário às Pequenas e Médias Empresas no geral e às Microempresas em particular, proporciona uma alteração comportamento organizacional e, desejavelmente, a melhoria da Organização.

Resultado do presente trabalho, um conjunto de questões, organizadas por temas e incluídas numa ferramenta informatizada que permite escolher de entre elas as mais adequadas a esta linha de investigação, sendo também apresentado um método para atingir esse objetivo. O trabalho apresenta também subsídios para suporte de novas abordagens e trabalhos na área do Comportamento Organizacional.

Palavras-chave: Comportamento Organizacional, Incentivos Comunitários, PME, Microempresa, Cultura (Organizacional), Organização.

Abstract

This dissertation presents the first phase of a line of research whose aim is to provide a project evaluation tool for use in the phases of analysis and monitoring of the implementation of applications for Community Incentives. The motivation for this approach stems from the so-called weak effectiveness of Community Funds. The author believe that an approach out of technocracy and under the Organizational Behavior may be a good opportunity for research and to launch other perspectives, an opportunity to provide alternative approaches to the problem.

The work at this stage was reduced to the formulation of the set of questions arising from a systematic and comprehensive analysis, as much as possible, of the literature published in Organizational Behavior. The work takes the option to focus on the study in micro enterprises, a type that englobes a large scope of the universe of Portuguese companies. The design hypothesis defends that projects with the same kind of incentives will survive, while others disappear only because they lack organizational culture. This approach is also challenged by the possibility that the absence of an organizational culture does not allow the survival and the existence of it can prevent their survival upon change. He will also reflect on whether Community funding to Small and Medium Companies in general and microenterprise in particular, provides a change organizational behavior and, desirably, the improvement of the Organization.

The work proposes a number of questions, categorized by themes and included in a computerized tool that allows choosing the most appropriate for this line of research. Additionally, it is proposed and presented the method to achieve this goal, thus making the basis for new approaches and work in the field of Organizational Behavior.

Keywords: Organizational Behavior, Community Incentives, SMEs, Micro-enterprises, Organizational Culture, Organization.

Índice de páginas

AGRADECIMENTOS	5
RESUMO	7
ÍNDICE DE PÁGINAS	9
ÍNDICE DE QUADROS	11
ÍNDICE REMISSIVO	12
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO	17
CAPÍTULO II: CULTURA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (PME)	23
II.1. INTRODUÇÃO	23
II.2. PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (PME)	24
II.3. CULTURA ORGANIZACIONAL	33
II.3.1. Grupo.....	34
II.3.2. Cultura.....	43
II.3.3. Cultura Organizacional.....	50
II.3.4. Mudança de cultura.....	53
II.3.5. Liderança.....	63
II.3.6. Poder	67
II.4. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	75
II.4.1. Incentivos.....	76
II.4.2. Motivação	79
II.4.3. Desempenho	93
II.5. SÍNTESE DO CAPÍTULO	96
CAPÍTULO III: ORGANIZAÇÃO NAS PME	99
III.1. INTRODUÇÃO	99
III.2. SISTEMAS	102
III.3. TECNOLOGIA	112
III.4. MODELOS DE ESTUDO.....	114
III.5. INFORMAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO	127
III.6. FINANCIAMENTO E OUTROS FATORES DE CRESCIMENTO	132
III.7. NÍVEIS ORGANIZACIONAIS	144
III.8. ESCOLAS E TAREFAS DE GESTÃO.....	148
III.9. SÍNTESE DO CAPÍTULO	155
CAPÍTULO IV: PROPOSTA DE QUESTIONÁRIO	157
IV.1. INTRODUÇÃO	158
IV.2. INSTRUMENTOS DE ANÁLISE	158
IV.3. INVESTIGAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS: O QUESTIONÁRIO	165
IV.4. HIPÓTESES	171
IV.5. AMOSTRA	171
IV.6. ANÁLISE DOS DADOS	172
IV.7. RESUMO DO CAPÍTULO.....	175
CAPÍTULO V: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DA PROPOSTA	176

V.1.	INTRODUÇÃO	176
V.2.	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	176
V.3.	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	182
V.4.	RESUMO DO CAPÍTULO.....	183
CAPÍTULO VI: CONCLUSÕES E SUGESTÕES		185
VI.1.	INTRODUÇÃO	185
VI.2.	CONCLUSÕES	186
VI.3.	TRABALHO FUTURO	187
VI.4.	RECOMENDAÇÕES	188
CAPÍTULO VII: REFERÊNCIAS		191
BIBLIOGRAFIA		191
CONSULTAS WEB		197
ANEXO: QUESTIONÁRIO.....		199

Índice de Quadros

Quadro 1 - Mecanismos de criação do clima da organização	46
Quadro 2 - Características dos modelos de tomada de decisão	73
Quadro 3 - Tecnologia disruptiva e a alteração das regras.....	88
Quadro 4 – Riscos específicos do estudo da Microempresa como um sistema e estratégia para os superar.....	110
Quadro 5 - Modelo comparativo de organizações e dos seus subsistemas	115
Quadro 6 - Direções da organização.....	148
Quadro 7 - Distribuição das perguntas por níveis	180

Índice Remissivo

- Tema 001
 - Empreendedor ou dono de empresa, 24
- Tema 002
 - PME, 26
- Tema 003
 - Tecnologia, 26
- Tema 004
 - PME 2, 27
- Tema 005
 - PME 3, 27
- Tema 006
 - Fatores ambientais, 28
- Tema 007
 - Gestão Científica, 28
- Tema 010
 - Dono ou Gestor, 30
- Tema 011
 - Partilha de Gestão, 30
- Tema 012
 - Grupo, 33
- Tema 013
 - Conflito intergrupar, 34
- Tema 014
 - Formação de grupo, 34
- Tema 015
 - Pensamento de grupo, 35
- Tema 016
 - Sintomas de pensamento de grupo, 36
- Tema 017
 - Erros de julgamento, 38
- Tema 018
 - Etapas dos grupos, 39
- Tema 019
 - Inserção de Recursos Humanos, 39
- Tema 020
 - Cultura, 41
- Tema 021
 - Diferenciação pela experiência, 41
- Tema 022
 - Ritos de passagem, 42
- Tema 023
 - Estabilidade do grupo, 42
- Tema 024
 - Profundidade de cultura, 43

- Tema 025
 - Génesis da cultura, 43
- Tema 026
 - Mecanismos secundários de criação de cultura, 45
- Tema 027
 - Ritos de alteração de cultura, 46
- Tema 028
 - Formação de cultura, 47
- Tema 029
 - Cultura e dimensão, 48
- Tema 030
 - Diferenciação, 49
- Tema 031
 - Padrões de pressupostos básicos, 49
- Tema 032
 - Cultura e Identidade, 50
- Tema 033
 - Cultura e Mudança, 51
- Tema 034
 - Tipos de Mudança de Cultura, 51
- Tema 035
 - Mudança de Cultura e Candidatura, 52
- Tema 036
 - Sustentabilidade e mudança de cultura, 53
- Tema 037
 - Motivação para a mudança, 53
- Tema 038
 - Dados confirmantes, 54
- Tema 039
 - Inércia da organização, 54
- Tema 040
 - Reações à mudança, 56
- Tema 041
 - Facilitadores da mudança, 56
- Tema 042
 - Relação Mudança da Cultura com Fases da organização, 57
- Tema 043
 - Mudança (de cultura), 59
- Tema 044
 - Gestão ou Liderança, 62
- Tema 045
 - Resistência à mudança, 64
- Tema 046
 - Liderança e inovação, 64
- Tema 047
 - Bases do poder, 65
- Tema 048
 - Poder estrutural e poder produtivo, 69
- Tema 052
 - Modelos de tomada de decisão, 70

- Tema 053
 - Processos de Incentivo, 74
- Tema 054
 - Níveis de competência para gerir incentivos, 75
- Tema 055
 - Teoria Y, 78
- Tema 056
 - Segurança ativa, 79
- Tema 057
 - Afeto, 80
- Tema 058
 - Ego, 81
- Tema 059
 - Tecnologia e motivação, 82
- Tema 060
 - Tecnologia e projeto, 83
- Tema 061
 - SI, competências cognitivas e capacidade mental, 84
- Tema 062
 - Tecnologia e alteração do comportamento organizacional, 85
- Tema 063
 - Poder disruptivo da tecnologia, 85
- Tema 064
 - Comportamento organizacional como ferramenta de avaliação de projetos a SI, 87
- Tema 065
 - Métodos de recolha de dados e vantagens chave do estudo do comportamento organizacional, 87
- Tema 066
 - Práticas de gestão - Aparentes contradições, 88
 - Práticas de Gestão - Práticas chave de sucesso, 89
- Tema 067
 - Remuneração e concorrência, 90
- Tema 069
 - Ações do gestor e desempenho, 92
- Tema 070
 - Organização, 98
- Tema 071
 - Organizações informais, 99
- Tema 072
 - Microempresa é um sistema, 100
- Tema 073
 - Ligações num sistema, 100
- Tema 074
 - Modelo de Sistema, 103
- Tema 075
 - Realimentação - reforço e equilíbrio, 104
- Tema 076
 - Empresas como sistemas fechados, 106
- Tema 077
 - Riscos da Microempresa como um sistema, 108

- Tema 078
 - Microempresa como um sistema aberto, 109
- Tema 079
 - Racionalidade técnica, 110
- Tema 080
 - Racionamento de tecnologia, 111
- Tema 081
 - Modelo comparativo de organizações, 112
- Tema 082
 - Modelo da organização baseado no indivíduo, 113
- Tema 083
 - Complemento de modelo de organização, 115
- Tema 084
 - Divisão do trabalho em microempresas, 116
- Tema 085
 - Princípios de gestão mais aplicados, 117
- Tema 086
 - Teoria da Administração, 120
- Tema 087
 - Questões levantadas pelos sistemas, 121
- Tema 088
 - Agrupar por produto ou agrupar por função, 122
- Tema 089
 - Sistema cooperativo, 124
- Tema 090
 - Como a organização lida com a informação, 125
- Tema 091
 - Estratégia de informatização, 126
- Tema 092
 - Limites da extensão do conhecimento, 127
- Tema 093
 - Características do dono, 128
- Tema 094
 - Coordenação, 128
- Tema 095
 - Autoridade, 129
- Tema 096
 - Informação e autoridade, 129
- Tema 097
 - Tempo e esforço no financiamento, 130
- Tema 098
 - Fontes de financiamento, 131
- Tema 099
 - Confidencialidade, 131
- Tema 100
 - Dificuldades na montagem de um negócio, 132
- Tema 101
 - Redes, 133
- Tema 102
 - Apoios e condições, 135

Tema 103

Constrangimentos à atividade, 136

Tema 104

Fatores de crescimento, 142

Tema 105

Análise da organização por níveis, 142

Tema 106

Escolas de Gestão, 146

Tema 108

Tarefas de gestão, 147

Tema 109

Sistemas de Gestão, 150

Capítulo I: Introdução

Por coincidência esta dissertação finaliza no ano de 2016, que é o ano de arranque efetivo do novo quadro comunitário 2014-2020, onde o financiamento às Pequenas e Médias Empresas (PME) tem uma grande expressão. Esta expressão é reflexo do peso das PME na economia portuguesa e conseqüentemente do impacto do somatório dos seus desempenhos individuais no desempenho da economia. Este impacto no desempenho da economia no âmbito da execução dos quadros comunitários anteriores não tem sido o almejado, procurando-se agora atingir esse impacto significativo. Uma das medidas adotadas é a construção do quadro comunitário com uma orientação para resultados. Para ser possível avaliar o impacto na economia do financiamento comunitário, concluir pela avaliação positiva desse impacto e que a aposta nas incentivos comunitários às PME assegura um contributo significativo considerável e determinante para esse objetivo, é necessário assegurar caso a caso que, seja qual for a forma de financiamento, se escolhe para o efeito não só aqueles que são bons projetos mas essencialmente aqueles que poderão gerar resultados, com impacto na economia.

Esta dissertação coloca a hipótese de ser possível medir o impacto na mudança do comportamento organizacional do financiamento comunitário às empresas e, numa perspetiva mais ampla, que esse impacto na mudança do comportamento organizacional tem correlação com os resultados obtidos a dois níveis na economia, no financiamento em concreto e no quadro de financiamento comunitário no geral,

Estamos a assistir a um conjunto de estudos ex-ante, estratégias, abordagens territoriais, parcerias, programas de inserção de doutorados, concursos para empreendedorismo tecnológico, vales (não geográficos), ações coletivas, financiamento de I&D&I e outras ações extremamente meritórias e certamente capazes de indicar os caminhos mais adequados para esse outro encontro marcado para 2020, ou antes, o encontro do crescimento económico.

O objeto desta dissertação não se enquadra em nenhuma destas ações, mas defende-se ao longo da mesma que qualquer incentivo não terá um efeito desejado na empresa e por

consequência na economia, seja esse efeito desejado qual for, se não houver preocupação em garantir a mudança organizacional necessária na empresa e se não formos capazes de avaliar e medir essa mudança organizacional. Só com os ajustes daí decorrentes podemos ir mudando as organizações, em busca dos valores mais fortes para o seu desenvolvimento.

Com esse fim em vista, esta dissertação tem como produto final a produção de um questionário que venha a permitir construir uma ferramenta para avaliar a medir a mudança organizacional.

Grande parte deste quadro comunitário está dirigido às Pequenas e Médias Empresas, a base do nosso tecido empresarial e aquelas que mais têm sofrido com o contexto local, regional, nacional, europeu e mundial, cheios de condicionantes negativas à sua atividade. Acresce a este cenário a dificuldade que resulta da aplicação às Pequenas e Médias Empresas dos conceitos abordados ao longo da dissertação. É portanto, desafiante e coloca num patamar de desenvolvimento superior, a pesquisa que aqui se propõe.

O que vai encontrar nesta dissertação é uma revisão da literatura mais significativa e estruturante na área do comportamento organizacional, na perspetiva de compreender o que ela nos ensina sobre o uso de fundos comunitários pelas Pequenas e Médias Empresas (PME). Não é um caminho fácil de trilhar e está cheio de armadilhas. Em cada frase pode surgir algo relevante mas a área de conhecimento é tão vasta que se corre um risco enorme de passar pelo essencial sem o detetar.

A intenção de fazer das PME a base de trabalho para este estudo, obriga a justificar a afirmação feita, que existe um elevado peso das PME na economia portuguesa e consequentemente do impacto do seu desempenho individual no desempenho da economia. Segundo o Instituto Nacional de Estatística (2010), “Em 2008, existiam 349 756 micro, pequenas e médias empresas (PME) em Portugal, representando 99,7% das sociedades do sector não financeiro” o que ajuda a perceber a dimensão deste segmento empresarial em Portugal. A mesma fonte refere que “as microempresas predominavam, constituindo cerca de 86% do total de PME”, o que expressa a predominância das mais pequenas de entre as pequenas empresas. Apesar desta dimensão, e fruto de um efeito de escala determinado pela quantidade de empresas, e ainda segundo o Instituto Nacional de

Estatística (2010), a representação em termos de emprego é muito elevada porque “o emprego nas sociedades do sector não financeiro foi maioritariamente assegurado pelas PME (72,5%)”. O mesmo efeito de escala permite compreender o valor de 57,9% do volume de negócios assegurado pelas PME, e que também é apresentado pelo Instituto Nacional de Estatística (2010). Estes valores são reforçados com os dados do Instituto Nacional de Estatística (2015) que apresenta para o ano de 2013 os valores de 1 096 535 PME (que representavam 99,9 % das empresas não financeiras), das quais 96,2% eram microempresas, assegurando 80,5% dos postos de trabalho. O peso das PME na economia portuguesa e as características do nosso tecido empresarial são extraordinariamente retratados pela dimensão média das empresas portuguesas ser de cerca de 3 trabalhadores e 289,1 mil euros de volume de negócios por empresa, valores muito próximos (fruto do peso da PME no total de empresas) dos cerca de 2,5 trabalhadores e 170,1 mil euros de volume de negócios por empresa no caso das PME. A revisão da literatura inicia-se (II.2) com uma abordagem ao conceito de Pequena e Média Empresa (PME), onde estes dados poderão ser melhor compreendidos e percecionada a sua relevância.

As estatísticas recolhidas sobre PME afirmam a importância destas no contexto português nos últimos anos. O destaque das microempresas é efetuada a nível europeu, como por exemplo através da Recomendação da Comissão Europeia 2003/361/CE de 6 de Maio de 2003, publicada no JO N.º L 124 de 20/05/2003 e relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas, que determina “*Em consequência da aprovação, no Conselho Europeu de Santa Maria da Feira, em Junho de 2000, da Carta Europeia das Pequenas Empresas, há que definir mais precisamente as microempresas, que constituem uma categoria de pequenas empresas especialmente importante para o desenvolvimento do espírito empresarial e para a criação de empregos.*” Deparamo-nos com a associação a pequenas empresas de conceitos alinhados com o âmbito desta dissertação, o conceito de “espírito empresarial” e o conceito de “criação de empregos”.

A criação de postos de trabalho tem sido um objetivo mantido nos regimes de incentivos às empresas. Muitas das empresas candidatas foram criadas ao abrigo deste programa de incentivos a partir de 1997 criando o posto de trabalho próprio e um conjunto de outros postos de trabalho. Este objetivo de criação de postos de trabalho e em muitos casos de criação da própria empresa possibilitam a análise do impacto do regime de incentivos nas áreas relacionadas com a organização da empresa (Organização), da forma como se

inserem os seus recursos humanos ou se constitui uma identidade própria da empresa (Cultura Organizacional) e como esta se comporta no âmbito da sua atividade (Comportamento organizacional). Certamente reconhecerá no índice desta dissertação o que se sistematizou na frase anterior. Assim, o capítulo II terá, para além da já referida abordagem às PME (II.2), subcapítulos dedicados à Cultura Organizacional (II.3) e ao Comportamento Organizacional nas PME. O Capítulo III será dedicado à Organização nas PME.

O conteúdo dos capítulos II e III ultrapassa o conceito de revisão da literatura, pois é utilizado para a identificação das perguntas a escolher para o inquérito de medição do impacto dos incentivos comunitários no comportamento organizacional das PME. Assim, foi necessário assegurar que fosse abrangente e adequado a este propósito, dando origem a uma profusão de subcapítulos. Em todos estes subcapítulos e sempre que possível trabalharam-se os conceitos ao nível das microempresas, pois, como já se concluiu, o peso destas no âmbito das PME é muito elevado.

A profusão de subcapítulos, ainda que não seja uma garantia da abrangência é pelo menos um indicador da mesma. Acresce que para além desta quantidade de subcapítulos, houve dentro de cada capítulo a preocupação de ser o mais abrangente na abordagem. Ao concretizar esta abordagem, resultou um número excessivo de páginas para a revisão da literatura, pelo que houve que promover a sua redução. Assim, a primeira iteração consistiu em identificar os temas inseridos em cada capítulo. Depois, houve que escolher de entre os temas, aqueles que poderiam resultar em perguntas a incluir num questionário que servisse para validar a hipótese de ser possível medir o impacto na mudança organizacional do financiamento comunitário às empresas e, numa perspetiva mais ampla, que esse impacto na mudança organizacional tem correlação com os resultados obtidos, ao nível do financiamento em concreto e do quadro de financiamento comunitário no geral na economia.

Os temas identificados como não se adequando à formulação de perguntas foram retirados da revisão da literatura, assim não constando dos capítulos II e III.

Procedeu-se, então, a nova avaliação, retirando-se os temas que não eram adequados à formulação de perguntas e mantendo-se apenas os necessários para assegurar a ligação

entre os temas relevantes. Se todos os temas tivessem sido retirados, alguns temas adequados ao objetivo desta dissertação resultariam isolados e a escrita apareceria com saltos de lógica e de redação.

O Capítulo IV desenvolve o tópico desta dissertação, propondo uma abordagem metodológica, que resulta da adoção de dois métodos, Delphi através de um painel de peritos e método Q-Sort através de uma distribuição normal.

O capítulo V será de apresentação e discussão dos resultados, sendo o capítulo VI reservado para as conclusões e sugestões. Como se impõe, o capítulo VI será de referências.

Para uma melhor ligação com o questionário elaborado, ao longo do texto foram assinaladas palavras-chave, com a mesma numeração usada no questionário. O índice remissivo desta dissertação permite a localização no texto dos temas das perguntas do questionário. Esta ligação também poderá vir a ser útil em fases de investigação subsequentes, não se perdendo o referencial para uma melhor compreensão e enquadramento.

Capítulo II: Cultura e Comportamento Organizacional nas Pequenas e Médias Empresas (PME)

Este capítulo contém uma abordagem à cultura e comportamento organizacional nas Pequenas e Médias Empresas (PME). É exatamente pelas PME que se inicia este capítulo. Esta forma de iniciar o capítulo foi escolhida para permitir que as abordagens à Cultura e ao Comportamento Organizacional fossem efetuadas já na perspetiva das PME.

Esta abordagem, tem reflexos na forma como os temas vão sendo tratados ao longo do capítulo e estes vão surgindo já numa forma muito aproximada àquela que vai ser transposta para o questionário.

II.1. Introdução

A Cultura e o Comportamento Organizacional são habitualmente abordados na perspetiva da grande empresa. A revisão da literatura permitiu efetuar uma reflexão sobre a aplicabilidade de alguns conceitos da Cultura e Comportamento Organizacional às Pequenas e Médias Empresas (PME). A primeira fase foi a de determinar o âmbito de revisão da literatura que pudesse suportar a proposta referida no tema da dissertação. Pretende-se que o questionário a elaborar possa medir o impacto no Comportamento Organizacional. Ao planear-se a revisão da literatura, concluímos que os temas relevantes para o comportamento organizacional variam com os autores que o estudam e contêm muitos dos temas abordados no âmbito da cultura organizacional.

A revisão da literatura foi, assim, sistematizada em três grandes temas, que serão objeto de dois capítulos; Organização, Cultura Organizacional e Comportamento Organizacional. Antes de abordar cada um destes temas, importa perceber o conceito de Pequena e Média Empresa (PME).

II.2. Pequenas e Médias Empresas (PME)

A primeira etapa na revisão da literatura concentra-se na designação de Pequena e Média Empresa (PME). Começamos, então, por perguntar quais são os conceitos de PME e de microempresa. Relembra-se que trataremos os conceitos ao nível da microempresa sempre que possível.

Curran & Blackburn (2001) considera que *“quando a definição mais simples pode ser utilizada, se adote a classificação DTI (Department of Trade and Industry) da União Europeia”*¹, dividindo as PME em três categorias, microempresas com menos de 10 empregados, pequenas empresas com 10 a 49 empregados, médias empresas com 50 a 249 empregados.

Esta dissertação tem como tema o impacto no Comportamento organizacional dos incentivos comunitários, pelo que se impõe perceber como é vista pela Comissão Europeia a questão da dimensão das empresas. A Recomendação da Comissão Europeia 2003/361/CE de 6 de Maio de 2003, publicada no JO N.º L 124 de 20/05/2003 e relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas, determina no seu artigo 2.º são definidos os limites de efetivos e limiares financeiros que definem as categorias de empresas como PME:

- ”1. A categoria das micro, pequenas e médias empresas (PME) é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros.*
- 2. Na categoria das PME, uma pequena empresa é definida como uma empresa que emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros.*
- 3. Na categoria das PME, uma microempresa é definida como uma empresa que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros.”*

¹ *“Where the simplest definition only can be used, adopt DTI/EU size categories”*

Na mesma recomendação são definidas as medidas necessárias que a Comissão Europeia adota para apresentar as estatísticas, e que elabora de acordo com as seguintes classes de empresas; 0 a 1 pessoa, 2 a 9 pessoas, 10 a 49 pessoas e 50 a 249 pessoas.

Em Portugal, o Decreto-lei nº 372/2007 estabelece no artigo 2º que *“a definição de PME, bem como os conceitos e critérios a utilizar para aferir o respetivo estatuto, constam do seu anexo, que dele faz parte integrante, e correspondem aos previstos na Recomendação n.º 2003/361/CE, da Comissão Europeia, de 6 de Maio”*

Assim, definiremos o conceito de Incentivos às Pequenas e Médias Empresas como um sistema de financiamento com verbas comunitárias a empresas com número de empregados, inferior a 250 (duzentos e cinquenta). Complementarmente, definiremos o conceito de Incentivos às Microempresas como um sistema de financiamento com verbas comunitárias a empresas com número de empregados, inferior a 10 (dez).

No entanto, outras classificações são possíveis. Deakins (1996) considera escalões diferentes, invocando que *“existem definições da União Europeia que são genericamente adotadas”*²; microempresas com 10 ou menos empregados, pequenas empresas com 100 ou menos empregados e médias empresas com 500 ou menos empregados. Esta classificação parece menos interessante para a realidade portuguesa porque a dimensão das nossas empresas é tradicionalmente pequena, e tornou-se ainda mais pequena pela redução do número de empresas de mão-de-obra intensiva nos sectores tradicionais, e tem pouca influência da dimensão de unidades pertencentes a multinacionais.

Segundo Curran & Blackburn (2001), *“um critério alternativo e aparentemente atrativo de medir uma empresa é a remuneração do capital investido”*³. Este critério, tal como o do número de empregados, também é dependente do sector de atividade, já que a remuneração do capital investido depende desta característica. Para além desta dependência, este critério acumula a dificuldade de obter os valores de todas as empresas com critérios contabilísticos similares, não tem a característica de universalidade, pois este indicador pode ser por vezes desconhecido, e a remuneração do capital investido ser desvalorizada pelo gestor face a outros critérios de análise na monitorização do progresso

² *“There are EU definitions that are generally adopted”*

³ *“An alternative and, again, apparently attractive measure of size, is turnover”*

do negócio, não fazendo, portanto, parte dos indicadores que são sistematicamente medidos e avaliados. Acresce que a sua divulgação é encarada com relutância, nomeadamente por questões de competitividade, de fiscalidade e sociais e é difícil lidar com a inflação, especialmente se a comparação é feita ao longo de um período de tempo. Face a estas questões, optou-se por não o adotar.

A literatura refere alternativas qualitativas, como em Beaver (2002) que refere que “*as discussões sobre como definir as pequenas empresas no Reino Unido, invariavelmente começam com referência ao relatório da Comissão de Inquérito sobre as Pequenas Empresas... a Comissão Bolton adotou várias definições de pequenas empresas*”⁴ combinando três elementos chave, quota de mercado, responsabilidade de gestão e controlo da decisão. A pequena empresa dispõe de uma pequena quota de mercado. A gestão da empresa é assegurada pelo dono ou donos, de uma forma personalizada, pelo que não existe uma estrutura de gestão formal, que assegura esta tarefa. Este elemento está usualmente associada à independência, porque a estrutura de gestão não faz parte de uma empresa grande. Por fim, não existe controlo de decisão externo na tomada de decisões principais.

Um balanço entre as perspetivas, qualitativa e quantitativa recomenda uma abordagem prudente, pelo que se aplicará uma distinção quantitativa, recolhendo parâmetros adicionais que sirvam para perceber a qualidade das conclusões tiradas. Sistematizando, a microempresa será identificada como tendo 10 ou menos empregados, a pequena empresa terá entre 10 e 49 empregados e a média empresa não deverá ter mais do que 249 empregados, devendo ser também verificados os seguintes parâmetros confirmantes; 1- Ter uma baixa quota de mercado, 2- Inexistência de uma estrutura de gestão formal, 3- Inexistência de controlo de decisão externo.

A pequena dimensão da empresa e da sua quota de mercado, a inexistência de uma estrutura de gestão formal e a inexistência de controlo de decisão externo tende a condicionar a investigação em termos de fontes de dados. Muitas vezes a fonte única de dados é o dono da empresa que numa linguagem comum é o empreendedor da candidatura

⁴ “Discussions about how to define small firms in the UK invariably begin with reference to the committee of Inquiry report on Small Firms... The Bolton Committee adoted several definitions of small firms”

a financiamento comunitário. É, portanto, essencial clarificar os conceitos, ou seja, definir o que se entende por dono da empresa e o que é considerado um empreendedor. Para Deakins (1996), “*numa perspetiva da corrente de pensamento prevalente ou da teoria económica neoclássica, o empreendedor pode ser visto como alguém que coordena diferentes fatores de produção*”⁵ ou “*alguém disposto a assumir o risco de associar diferentes fatores de produção*”⁶. Este autor identifica outras visões do empreendedor, como aquele que está alerta para oportunidades lucrativas para negócio, atuando como intermediário, ou seja, facilitando a troca entre fornecedores e clientes. Pode ser considerado inovador aquele que introduz novas tecnologias ou produtos. Pode, ainda, na perspetiva de alguém que assume riscos controlados, ser aquele que obtém lucro como retorno por suportar a incerteza. Segundo o autor, esta é uma visão comumente aceite. Por fim, o empreendedor será aquele que imagina oportunidades em vez de identificar as oportunidades, ou seja, aquele que possui como características a criatividade e a imaginação, indo mais além do que ter características de observação e análise. Estas definições não se excluem umas às outras, pelo contrário, contribuem para um conceito alargado e rico de empreendedor. No entanto, o autor socorre-se de pontos de vista de vários autores para concluir, de forma pragmática, que os donos de empresas podem ser classificados como gestores ou empreendedores e que essa diferenciação tem por base a riqueza. Os gestores serão aqueles que detêm riqueza e que é essa riqueza que permite que a produção aconteça. No entanto, este atributo, ou melhor, a ausência deste atributo é insuficiente para caracterizar o empreendedor. As características do empreendedor que o autor considera terem sido identificadas pela literatura são, “*ter necessidade de realização, ser um tomador de risco calculado, possuir um elevado local de controlo interno*”⁷, “*ser inovador, possuir tolerância à ambiguidade e ter uma Visão*”⁸, ou seja, um estado futuro desejado para a sua empresa. Determinar a sua existência e o momento do seu aparecimento é, portanto, algo importante a conhecer para atingir o objetivo de conhecer o impacto dos Incentivos Comunitários no Comportamento Organizacional.

⁵ “*In mainstream or neo-classical economic theory, the entrepreneur can be viewed as someone who co-ordinates different factors of production*”

⁶ “*someone willing to take the risk of bringing different factors of production together*”

⁷ Segundo a definição elaborada pela equipa ERSOC em Doron & Perot (2001), “os internos vêm em si mesmos (o que são, o que fazem) o que, nas suas expectativas, controla os reforços de que são objeto.”

⁸ “*McClelland’s need for achievement, calculated risk taker, high internal locus of control, innovative, ambiguity tolerance, vision*”

Para além do alerta para a pequena dimensão de concentrar a investigação no dono, Peters & Waterman (1982) considera que *“em companhias de excelência, o pequeno é quase sempre bonito”*⁹. Quer isto dizer, que fábricas, grupos de projeto, divisões ou companhias mais pequenas são mais eficientes. Essa eficiência é obtida através de pessoal altamente produtivo, motivado e em comunicação e competição com os seus pares. Para este autor, quatro palavras caracterizam uma mesma realidade; *“pequeno, qualidade, excitação, autonomia e eficiência, são todas palavras que pertencem à mesma face da moeda”*¹⁰.

Seguindo esta linha de raciocínio, para se obter maior eficiência global, a aposta deverá ser no aumento do número de pequenas empresas. A soma das pequenas empresas será maior do que uma grande empresa com o mesmo número de pessoas, já que as parcelas relativas a cada uma das pequenas empresas são obtidas a partir de uma maior eficiência por Recurso Humano. Poderemos estar a falar de produção ou de vendas ou de qualquer outra função na empresa, desde que contabilizemos os recursos humanos associados a cada uma dessas funções. Esta conclusão é importante porque dá suporte à necessidade de existirem incentivos financeiros às empresas, motivos que vão para além de critérios micro ou locais, e o justificam por razões de macro eficiência. A eficiência, a criação de empresas e a dimensão de recursos humanos abordado neste parágrafo, será objeto de tratamento individualizado nos próximos parágrafos.

Uma das questões habitualmente levantadas quando se fala de eficiência é a tecnologia. Curran & Blacburn (2001) refere que *“devido a uma série de influências como o alegado aumento da cultura da empresa nos anos 80, as mudanças tecnológicas, o outsourcing que é realizado por grandes empresas a pequenas empresas especializadas e a reestruturação económica mais genericamente, houve um notável aumento do número de empresas de pequena dimensão na Grã-Bretanha desde 1980”*¹¹. As mudanças tecnológicas são um fator a realçar, porque permitem fazer mais com menos mão-de-obra e também que seja possível às pequenas empresas o acesso a tecnologia, que anteriormente só seria acessível para grandes empresas. Daí também advém o aumento

⁹ *“In the excellent companies, small in almost every case is beautiful”*

¹⁰ *“Small, quality, excitement, autonomy – and efficiency – are all words that belong to the same side of the coin”*

¹¹ *“due to a range of influences, such as the alleged rise of the enterprise culture in the 1980s, technological change, outsourcing by larger enterprise and economic restructuring more generally, there has been a remarkable increase in small-scale enterprise since 1980.”*

do *outsourcing* a pequenas empresas, tecnologicamente bem apetrechadas. A reestruturação económica tem vindo a acentuar-se, com o aumento dos sectores baseados no Conhecimento, onde a vantagem advém do Capital Intelectual e da criatividade, e não da dimensão.

Para elencar os fatores determinantes da criação e cessação de atividade de pequenas empresas, recorramos a um estudo analisado por Deakins (1996). Este autor analisa os resultados de um estudo de caso efetuado para uma empresa britânica, que efetuou um inquérito às pequenas empresas que eram suas clientes. Para o autor, o estudo confirma que *“para muitas pequenas empresas, o lucro do investimento é bastante baixo e que a maior parte está preocupada com a sobrevivência diária”*¹². O inquérito envolveu 700 empresas, obteve uma taxa de resposta de 17% e 53% destas empresas que responderam ainda estavam ativas, 36% tinham decidido não começar e, conseqüentemente, 11% tinham começado o negócio e depois tinham cessado atividade. Estes resultados são interessantes, pois indicam uma fraca taxa de resposta, ainda assim aceitável, que metade das empresas criadas se mantinha em atividade e que das que não tinham atividade, a maior parte eram aquelas que tinham decidido não começar a atividade.

Curran & Blackburn (2001) ajuda a compreender a dimensão humana na PME quando considera que, *“alegradamente, as relações nas pequenas empresas são amigáveis, cooperantes e livres de conflitos sérios”*¹³, ao contrário das grandes empresas onde as *“relações são caracterizadas como impessoais e burocráticas, frequentemente com níveis elevados de conflitos”*¹⁴. Muitas vezes, as relações entre as pessoas numa pequena empresa derivam de relacionamentos sociais já existentes, um verdadeiro “somos da família”, marcado por relações próximas, de suporte, emocionalmente recompensadoras. No entanto, surgem outras manifestações comuns em famílias como disputas, favoritismo, tensões, divisões, exploração, desigualdade de sexos e pressões emocionais dolorosas. Pode-se concluir que as relações em grandes empresas e em pequenas empresas são diferentes, o que não implica que nas pequenas empresas sejam ideais.

¹² *“for many small businesses, incomes are very low and that most are concerned with day to day survival”*

¹³ *“relations in the small firm, it is alleged, are friendly, co-operative and free of serious conflict”*

¹⁴ *“relations are characterized as impersonal and bureaucratic often with high levels of conflict”*

Para além do ambiente interno, também devemos abordar o ambiente externo. Deakins (1996), considera que “*existem poucas dúvidas que o ambiente que rodeia a empresa pode ser tão importante como a habilidade de gestão para o sucesso do empreendedorismo*”¹⁵. Neste contexto, devemos ponderar sobre se esta situação deriva de características da população, onde se incluem os empreendedores, ou de certos aspetos infraestruturais, que permitem aos empreendedores potenciais explorar as suas capacidades e oportunidades mais facilmente. Ou seja, saber se os fatores ambientais mais relevantes são relacionados com as pessoas ou com as infraestruturas?

Esta análise de ambiente interno e de ambiente externo empurra-nos para a discussão das formas de gestão nas pequenas e médias empresas. Segundo Taylor (1916), a “*gestão científica em cada passo tem sido uma evolução, não uma teoria. Em todos os casos a prática tem precedido a teoria, e não a tem sucedido*”¹⁶. Encontramos nesta afirmação duas características, a de evolução e a de construção. A evolução é o reflexo de, em cada caso que é estudado, serem sequencialmente testadas várias medidas e a eliminação das que não resultam conduzir à descoberta da solução apropriada.

No âmbito da gestão científica, os gestores deverão observar quatro (4) princípios, que garantam uma abordagem científica; a recolha do conhecimento, a escolha científica do colaborador, a aproximação do trabalhador especializado à ciência e a divisão do trabalho. Tradicionalmente, e sabemos o quanto este termo tem peso nas PME e muito especialmente nas microempresas, grande parte do conhecimento dentro da empresa está disperso pelos trabalhadores, pelo que a sua salvaguarda e aplicação generalizada deve ser assegurada através da gravação, tabulação e redução a regras, leis e fórmulas matemáticas. A escolha científica do trabalhador deve ser seguida pelo seu progressivo desenvolvimento, através do estudo do trabalhador por um grupo de pessoas da gestão, o que lança dois desafios difíceis ao nível da investigação em pequenas empresas, verificar a escolha científica do trabalhador e a forma e os meios de acompanhamento do trabalhador. A aproximação do trabalhador especializado à ciência é efetuado retribuindo ao trabalhador que adere à gestão científica e confrontando os que não querem fazê-lo, o

¹⁵ “*There is little doubt, however, that the environment can be just as important as personal skills for successful entrepreneurship.*”

¹⁶ “*Scientific management at every step has been an evolution, not a theory. In all cases the practice has preceded the theory, not succeeded it.*”

que se torna, de alguma forma, difícil de gerir num grupo reduzido de pessoas, assegurando que não existem conflitos. A divisão de trabalho consiste em que parte do trabalho acometido ao trabalhador seja realizada pela gestão, num processo de real cooperação, ou seja, a gestão é responsável por aligeirar a carga sobre os trabalhadores pela incorporação das medidas válidas (i.e. que passaram o processo de eliminação das que não são válidas).

Segundo a gestão científica, o trabalho coletivo ao longo de vários anos produz uma grande quantidade de dados, e estes dados determinam um modelo de execução desse trabalho, mais uma vez numa perspetiva de evolução e de construção. Cada empregado deverá agir seguindo o modelo assim determinado, pelo que este modelo constitui o padrão da empresa. Como a experiência constitui a forma de progresso em gestão científica, o empregado poderá obter autorização para fazer uma experiência se provar que existe uma forma melhor de execução do trabalho, sendo então recompensado pela melhoria dos padrões da empresa. Ou seja, a melhoria apenas acontece se o empregado for autorizado a experimentar.

De forma contrária argumenta Zuboff (1988) que lembra “*a herança da gestão científica, que dramaticamente limitou a legítima contribuição do trabalhador para o processo produtivo*”¹⁷.

Destes dois autores, Frederick Winslow Taylor e Shoshana Zuboff, extraem-se conceitos de gestão, assim denominada de científica. Esta poderá ser a forma de gerir empresas de pequena e média dimensão, que satisfará as necessidades de controlo da gestão e proporcionará a maior eficiência do processo produtivo. Existem, no entanto, alternativas. Como exemplo, Jensen & Meckling (1976) “*define a relação de agenciamento como um contrato sob o qual uma ou mais pessoas (principais) empregam outra pessoa (agente) para realizar um serviço em seu nome que envolve delegar alguma autoridade de tomada de decisão no agente*”¹⁸. A execução pelo agente de um serviço em nome de uma pessoa (designado por principal, que é o ou um dos acionistas empregadores) pressupõe que

¹⁷ “*the legacy of scientific management, which dramatically limited the worker’s legitimate contribution to the production process*”

¹⁸ “*We define an agency relationship as a contract under which one or more persons (the principal(s)) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision-making authority to the agent*”

aquele atua alinhado com o ponto de vista deste. No entanto, para o autor, existe um custo associado para que o agente tome decisões do ponto de vista do principal e esse custo decorre da criação de incentivos apropriados e de mecanismos de vigilância. Estes dois aspetos serão discutidos nos próximos parágrafos.

Um caso de agenciamento é o que acontece entre os acionistas (principais) e o gestor (agente) de uma empresa. No caso das microempresas, não existe habitualmente a distinção entre dono ou acionista e gestor da empresa, pois a empresa é habitualmente gerida pelo dono ou por um dos acionistas. Segundo Jensen & Meckling (1976) “*se uma empresa detida na totalidade por uma pessoa é gerida pelo seu dono, este tomará decisões operativas que maximizam a sua utilidade*”¹⁹. Estas decisões envolvem para o dono não só os óbvios benefícios que advêm do retorno pecuniário, mas também da utilidade gerada por uma variedade de aspetos não pecuniários das suas atividades empresariais. São exemplos de retornos do tipo não pecuniário, a atratividade de ter um secretariado, o nível de disciplina dos empregados, poder usufruir de um computador melhor para se divertir e o poder desfrutar das relações pessoais com os empregados. Existirão e serão ponderados nas decisões do, simultaneamente, dono e gestor, os benefícios pecuniários e não pecuniários. Para o autor, “*na ausência de impostos, a combinação ótima de benefícios pecuniários e não pecuniários é atingida quando a utilidade marginal derivada de uma unidade monetária adicional gasta (medida sem ter em conta qualquer efeito de produtividade) é igual para cada item não pecuniário e igual à utilidade marginal derivada de uma unidade monetária adicional de poder de compra após impostos (riqueza da empresa)*”²⁰. Podemos, então, afirmar que o facto de esse equilíbrio existir, só por si justificará o não agenciamento da gestão.

Discutido o agenciamento da gestão, ou seja, a alienação total das tarefas de gestão, pergunta-se qual o impacto da partilha das tarefas de gestão. Ao haver partilha das tarefas de gestão, existirá obviamente um custo de agenciamento gerado pela divergência entre os interesses de todos os detentores de participações. Por outro lado, o dono passa a

¹⁹ “*If a wholly owned firm is managed by the owner, he will make operating decisions which maximize his utility*”

²⁰ “*The optimum mix (in the absence of taxes) of the various pecuniary and non-pecuniary benefits is achieved when the marginal derived from an additional dollar of expenditure (measured net of any productive effects) is equal for each nonpecuniary item and equal to the marginal utility derived from an additional dollar of after tax purchasing power (wealth)*”

suportar apenas uma fração dos custos associados a qualquer benefício não pecuniário que retira da sua participação na empresa. Acresce que as suas pretensões podem ser limitadas pelas atividades de monitorização dos acionistas externos. O dono considerará desejável suportar os custos de monitorização e os efeitos da divergência de interesses, desde que o incremento de bem-estar que obtém da conversão das suas participações na empresa em poder de compra geral seja suficientemente elevado para ser compensatório. Quer isto dizer que numa relação custo-benefício lhe será favorável o balanço entre o custo de agenciamento e os benefícios pessoais.

Estabelecidos os princípios mais importantes relativos a PME para o estudo em que se insere, prossegue-se com a revisão da literatura para a cultura organizacional.

II.3. Cultura organizacional

A empresa é, segundo Jensen & Meckling (1976) “*uma forma de ficção legal, ou seja, uma construção artificial proporcionada pelas leis que permite a certas organizações serem tratadas como indivíduos*”²¹. Estas formas assim designadas de ficção legal servem como suporte para um conjunto de relações de contratação entre indivíduos e são responsáveis pela existência de reclamações sobre os bens e fluxos de caixa da organização que, na generalidade, podem ser vendidos sem permissão dos outros indivíduos em contrato. Estas questões, ainda que residuais, são fontes de divisão entre as pessoas, dentro da empresa.

Ao tratar a empresa como um indivíduo, podemos associar-lhe uma perspetiva cultural. Mais à frente iremos compreender que essa empresa possui, assim, uma cultura organizacional, pois associaremos o conceito de organização com o conceito de cultura. Ao invocarmos o conceito de organização, pressupomos a existência de um ou mais grupos de pessoas. Ao seguirmos esta linha de raciocínio, compreendemos que é essencial identificar quando um agregado de indivíduos se transforma num grupo.

²¹ “*By legal fiction we mean the artificial construct under the law which allows certain organizations to be treated as individuals*”

É este o ponto de partida para este subcapítulo, em que vamos viajar num itinerário que se desenrolará no sentido da cultura e a seguir no da cultura da organização para fazer uma paragem no momento de mudança de cultura, que poderá constituir a atribuição de um Incentivo Comunitário. A segunda parte da viagem deste subcapítulo tem o seu ponto de partida na análise da liderança e percorrerá seguidamente os trilhos do poder. No âmbito do poder, far-se-á a associação do conceito de estrutura ao poder para terminar com a conjugação de Poder, Política, Autoridade e Influência.

II.3.1. Grupo

Para Scott (1962) *“uma rede de relações sociais transforma um agregado de indivíduos num grupo”*²². Esta expressão evidencia a diferença entre um agregado de indivíduos, que resulta na soma dos indivíduos, e um grupo que é mais do que a soma de indivíduos que o compõem. Esta diferença, que é ao mesmo tempo uma mais-valia do grupo face ao agregado de indivíduos, resulta de um novo elemento, designadamente a estrutura de rede de relações sociais, que vai naturalmente influenciar a conduta dos indivíduos. Para este autor, as relações sociais envolvem os seguintes três fatores; padrões de interatividade social, sentimentos entre as pessoas e a distribuição das relações sociais. Importa clarificar a diferença entre o primeiro e o terceiro fator, já que o segundo se destaca pela simplicidade da linguagem, que não pela simplicidade do tema. Os padrões de interatividade social são as características dos contactos sociais que se estabelecem entre os indivíduos enquanto a distribuição das relações sociais consiste na diferença entre as relações sociais que se estabelecem num grupo e que determina a posição relativa dos seus elementos.

Schein (1992) *“usa o termo (grupo) para se referir a unidades sociais de qualquer dimensão, incluindo organizações e subunidades de organizações, exceto quando é necessário fazer a distinção de subgrupos existentes dentro de grupos de maior dimensão”*²³. Para Blau & Scott (1962), *“uma rede de relações sociais transforma um agregado de indivíduos num grupo”*²⁴, corroborando a abordagem da frase anterior. No

²² *“a network of social relations transforms an aggregate of individuals into a group”*

²³ *“use the term group to refer to social units of all sizes, including organizations and subunits of organizations except where it is necessary to distinguish type of social unit because of subgroups that exist within larger groups”*

²⁴ *“a network of social relations transforms an aggregate of individuals into a group”*

entanto amplia o conceito, considerando que *“uma rede de relações sociais transforma um agregado de grupos numa estrutura social maior”*²⁵. Este autor considera, portanto, que as estruturas sociais maiores constituem agregados de grupos, apesar de serem constituídas da mesma forma, ou seja, pela agregação de indivíduos. Esta diferenciação é mais evidente quando pensamos, recorrendo ao que anteriormente se afirmou, que o subgrupo é mais do que a soma dos indivíduos. Assim a agregação de subgrupos é mais do que a agregação dos indivíduos que os constituem. Aqueles (subgrupos) já incorporam uma estrutura de relações sociais, pelo que a sua agregação já engloba estas mais-valias.

Chegados a este ponto, é importante aplicar os conceitos dos parágrafos anteriores às microempresas. Já concluímos que as microempresas são pequenos agregados de pessoas, pelo que o que aqui se está a discutir é perceber o quanto uma microempresa é um grupo, ou seja, se existem relações sociais entre as pessoas, quantificá-las e encontrar a sua distribuição, encontrando nessa distribuição a posição relativa dos seus elementos. Se assim for, e como resultado dessas relações sociais, a empresa obterá a mais-valia de ser um grupo.

Segundo Jaques (1990) podem existir momentos, em que os membros de um grupo sentem um grande espírito de corpo o que proporciona que o grupo, enquanto tal, é o autor de algum feito. Estes serão os momentos em que podemos considerar que existe a já referida relação social que transforma um agregado de indivíduos num grupo. Assim, o espírito de grupo será uma forma de relacionamento social responsável por essa transformação, que será obviamente temporária pois assim que o trabalho termina, o espírito de grupo termina. Os membros do grupo procuram reconhecimento individual e progressão na sua carreira e a empresa responsabilizará o indivíduo e não o grupo. Para este autor *“o único verdadeiro grupo é a direção com a sua responsabilidade corporativa”*²⁶. Nas pequenas empresas a consequência é a de que se não forem geridas por sociedades, se houver a figura do dono, quer este assuma ou não a gestão, não existirão grupos, nem essa empresa se poderá considerar um grupo. Será, então, apenas um agregado de indivíduos.

²⁵ *“a network of social relations transforms...an aggregate of groups into a larger social structure ”*

²⁶ *“The only true group is the board of directors, with its corporate liability”*

Quando se considera a existência de grupos, surge a discussão da existência de conflitos entre esses grupos. Segundo Cox (1993) a generalidade dos “*autores parecem concordar que o conflito é uma expressão evidente de tensões entre os objetivos ou preocupações de cada uma das fações*”²⁷. Schein (1992) refere, “*os processos que permitem a um grupo integrar-se internamente refletem as grandes questões internas com que cada grupo tem de lidar*”²⁸. Essas questões são; criar uma linguagem comum, definir os limites do grupo, distribuir poder, desenvolver normas de relacionamento, definir e distribuir recompensas e punições e, finalmente, explicar o inexplicável. Concluimos, portanto, que quando existem diferenças entre os objetivos ou preocupações nos domínios da linguagem, dos limites, da distribuição de poder, das normas de relacionamento, das recompensas e punições ou da explicação do inexplicável, criam-se condições para o conflito. Acresce que, como analisamos anteriormente, os grupos são constituídos por pessoas, o que cria conflitos devido à dicotomia entre o reconhecimento do grupo e o reconhecimento dos indivíduos. Este autor considera que o “*conflito intergrupar pode ser concebido como um caso particular do conflito interpessoal*”²⁹, o que nos aponta como direção para que possamos analisar o conflito intergrupar com base nos conflitos pessoais que surgem por linguagem, limites, poder, relacionamento, recompensas, punição e o inexplicável.

O estudo do grupo com base no estudo dos indivíduos é reforçado ao nível do conceito de responsabilidade do grupo por outro autor. Jaques (1990) considera que “*todos os teóricos referem-se à autoridade de grupo, decisões de grupo e consenso no grupo mas nenhum se refere à responsabilidade de grupo*”³⁰. Para este autor, para que existisse responsabilidade de grupo teria de se empregar grupos de pessoas, estabelecendo com elas contratos de grupo, o que não acontece. O que acontece é empregar-se pessoas e não os grupos de pessoas. Os grupos são, portanto, formados *a posteriori*, ou pelo menos, se já existirem, não são reforçados no momento de contratação e não são responsabilizados enquanto grupo.

²⁷ “*writers... seem to agree that conflict is an overt expression of tensions between the goals or concerns of one party and those of another*”

²⁸ “*The processes that allow a group to internally integrate itself reflect the major internal issues that any group must deal with*”

²⁹ “*intergroup conflict may be conceived as a special case of interpersonal conflict*”

³⁰ “*All the theorists refer to group authority, group decisions, and group consensus, none of them to group accountability*”

A contratualização acontece no momento inicial do processo, pelo que a responsabilização do grupo podia ser assegurada *a priori*. Como isso não acontece, a unicidade do grupo não está assegurada desde o início do processo, Assumindo-se que não existe responsabilização pela contratualização do grupo, é essencial para que não se perca a unicidade, assegurar a tomada de decisão em grupo ao longo do processo. Janis (1971) usa o termo de “*pensamento de grupo como o mais rápido e o mais fácil de usar para se referir ao modo de pensar em que as pessoas são envolvidas quando a busca em cooperação se torna tão dominante dentro de um grupo coeso que tende a sobrepor-se à apreciação realista de formas de ação alternativas*”³¹. Ao debruçar-se sobre a tomada de decisão em grupo, procura encontrar os fenómenos que ocorrem no seu seio e que resultam em erros de julgamento. Estes erros, seguindo a linha de raciocínio expressa na citação acima, não derivam da qualidade dos intervenientes mas de fenómenos de pensamento de grupo. Estes fenómenos de pensamento de grupo sobrepõem-se à qualidade dos intervenientes e são distribuídos por cinco categorias, “*groupy*”, “1984”, “*kill*”, “normas” e “*stress*”. No primeiro caso, o “*groupy*” é um fenómeno típico de conformidade social, ou seja, não permite que haja discordância ou que se façam desvios face à posição inicial, mesmo que levem a erros de julgamento. Os desvios são dissuadidos com a necessidade de se manter leal ao grupo enquanto a discordância é limitada através de fortes pressões sociais. As mesmas pressões sociais têm expressão na categoria “1984”, nomeadamente através de julgamentos morais que têm como consequência a perda de eficiência do pensamento dos elementos do grupo perante as situações reais, e que resultam em erros de julgamento. Os sentimentos de amizade que começam a surgir no grupo fazem os participantes adotar uma linha suave de crítica que se estende à sua própria forma de pensar, pelo que os grupos são referidos como “*soft-headed*”, ou numa tradução livre, cabeça suave. Repare-se que esta designação é atribuída pelo seu comportamento dentro do grupo, um comportamento acrítico. Relativamente à categoria “*kill*”, temos que primeiro pensar que grupos “*soft-headed*” são muitas vezes “*hard-hearted*”, ou seja em tradução livre, de coração duro. Quer isto dizer que reagem com dureza quando têm de lidar com outros grupos ou inimigos, apesar do seu comportamento dentro do grupo ser condescendente, pelo que chegam facilmente a resoluções desumanas para o exterior do grupo, mesmo que resultem em erros de

³¹ “*I use the term groupthink as a quick and easy way to refer to the mode of thinking that persons engage in when concurrence-seeking becomes so dominant in a cohesive ingroup that it tends to override realistic appraisal of alternative courses of action.*”

juízo. Relativamente à categoria “normas”, os grupos tendem a adotar o já referido comportamento acrítico, pois a supressão não deliberada de pensamentos críticos é resultado da internalização das normas do grupo, mesmo que esse comportamento acrítico conduza a erros de julgamentos. Realça-se, novamente, que este fenómeno acrítico é interno e não deliberado, pelo que é diferente da supressão deliberada de pensamentos críticos na sequência de ameaças externas de punição social. Ambos os fenómenos são, no entanto, fruto de um aumento na coesão do grupo que resulta em que os elementos do grupo tenham a sensação de serem melhor aceites pelos outros membros do que por indivíduos externos ao grupo, pelo que tendem a condescender internamente de forma acrítica não deliberada mas a agir de forma deliberadamente por supressão da crítica para o exterior para evitar a punição social do grupo. Na categoria seguinte, o “*stress*” surge por via das poderosas pressões psicológicas dentro do grupo, quando os seus membros trabalham em conjunto, pelo que as vantagens decorrentes desse trabalho em colaboração são muitas vezes perdidas e promovem erros de julgamento. Para que estas pressões psicológicas não se declarem e influenciem o seu comportamento, o grupo terá de possuir regras bem definidas e tradição nos procedimentos, mantendo sempre uma abordagem crítica. Caso estas condições se verifiquem, o grupo é capaz de tomar melhores decisões do que qualquer um dos membros a trabalhar sozinho. Se não se verificarem, a tomada de decisão em grupo será pior do que se tomada individualmente e necessariamente ocorrerão erros de julgamento.

Os sintomas do pensamento de grupo, que nos devem colocar em alerta porque, como já percebemos, podem potenciar o aparecimento de erros de julgamento, são; sensação de invulnerabilidade, racionalidade, moralidade, criação de estereótipos, pressão, perda de autocensura, unanimidade e *Mindguards*. A invulnerabilidade é uma sensação que toma conta dos membros do grupo que se sentem muito otimistas, dispostos a correr riscos e com dificuldade em responder a claros avisos de perigo. Essa segurança é potenciada por fatores internos do grupo e mascara fatores externos ao grupo. A racionalidade é uma construção coletiva de racionalizações para desvalorizar os avisos e outras formas de feedback negativo. Mais uma vez é um fenómeno construído no grupo e coloca-o insensível a fatores de carácter negativo externos ao grupo. A moralidade é um alerta pois a crença inquestionável na moralidade própria do grupo, provoca que os membros tendam a ignorar as dimensões éticas e morais das suas decisões. As decisões não são, portanto questionadas do ponto de vista ético e moral. Os estereótipos no pensamento do grupo

são fatores de alerta porque tendem a ser criadas imagens estereotipadas dos líderes dos grupos inimigos, tão más que tornam impossíveis quaisquer tentativas de negociar diferenças. É aplicada pressão direta sobre quem momentaneamente expresse dúvidas sobre qualquer uma das ilusões partilhadas do grupo ou quem questione a validade dos argumentos que suportam a política do grupo, ou seja, as ilusões e validade dos argumentos tendem a ser tratados de forma acrítica dentro do grupo. O processo de autocensura tende a desaparecer, pois os membros do grupo evitam desviar-se do consenso do grupo, mesmo quando para isso têm de minimizar a importância das suas dúvidas. Os elementos do grupo partilham uma ilusão de unanimidade no grupo em relação a quase todos os pontos de vista expressos, em favor da visão da maioria. Esta ilusão é reforçada com o facto da não expressão de discordância ser entendida como concordância e pela formulação dos pontos de vista com fatores de discordância ser efetuada de forma suavizada, para não melindrar os restantes elementos do grupo. Os *mindguards* asseguram a proteção do líder e dos colegas de grupo relativamente a informação adversa que possa quebrar a partilha da efetividade e moralidade de decisões passadas. Com esse bloqueio, o grupo considera essas decisões efetivas e com moral, mesmo que caminhe para situações complicadas de amoralidade e de falta de eficácia.

Para ultrapassar os fenómenos de pensamento de grupo, e por consequência diminuir os riscos de erros de julgamento, o autor faz sete recomendações ao líder de um grupo. A primeira dessas recomendações é encorajar o grupo a dar prioridade à livre exposição de objeções e dúvidas, porque dessa forma consegue-se mais facilmente fugir de fenómenos de falsa unanimidade. Outra recomendação é adotar no início uma postura imparcial em vez de declarar preferências e expectativas, ou seja, garantir que não se condiciona inicialmente no sentido do pensamento próprio. Sugere-se ainda promover a criação de vários grupos de planeamento e avaliação sobre a mesma questão mas com diferentes líderes, para que possam surgir e ser trabalhados os pensamentos mais fortes ou, pelo menos, os pensamentos dos líderes de cada grupo. Outra alternativa é encorajar os membros do grupo a discutir as deliberações do grupo com a área da organização a que pertencem e trazer ao grupo as reações antes de qualquer conclusão, ou seja, permitir que as deliberações sejam objeto de análise exterior ao grupo em ambientes com competências diversas e sensibilidades diferentes. Outro conselho é o de convidar um ou mais peritos externos a assistir a cada reunião que são convidados a desafiar a visão dos membros, recolhendo desta forma o contributo de pessoas não comprometidas com o

grupo e que, portanto, não são tão permissivas à influência deste. Aconselha-se também a avaliação de alternativas, procurando que pelo menos um dos membros desempenhe a função de advogado do diabo, defendendo a posição oposta à da maioria, pois liberta do peso de expressão da sua opinião mas imbuído do seu papel de contra proceder à pesquisa dos sinais de aviso dos rivais e à escrita de cenários alternativos das suas intenções, alternar regularmente as lideranças dos subgrupos para estudar alternativas de praticabilidade e eficácia, voltar a juntá-los para dirimir diferenças e após atingir um consenso preliminar, efetuar uma reunião onde cada membro exprima vivamente todas as suas dúvidas, para que a questão seja repensada e tomada uma decisão definitiva. Nestas ações é notória a criação de momentos de confronto de ideias, decorrentes ou não de processos de afastamento do consenso intergruppal, e o convite à ponderação dos contributos externos.

Destes processos tendentes a diminuir os erros de julgamento, alguns são de difícil implementação em microempresas, devido à sua dimensão, enquanto outras poderão ter dificuldades acrescidas por esta mesma razão. Encorajar um grupo de poucas pessoas a dar prioridade à livre exposição de objeções e dúvidas poderá ser mais complicado que efetuar o mesmo com grupos de pessoas com maior dimensão, porque será menos provável que apareçam essas objeções e dúvidas e porque o conhecimento próximo entre todos pode provocar constrangimentos. No entanto é possível adotar no início uma postura imparcial e este poderá ser o mais provável nas microempresas de entre os processos acima descritos. Parece quase impossível, no entanto, a criação de vários grupos de planeamento e avaliação sobre a mesma questão mas com diferentes líderes, pois existem menos pessoas e conseqüentemente também menos líderes para os grupos de planeamento e avaliação. Encorajar os membros do grupo a discutir as deliberações do grupo com a área da organização a que pertencem é, também, bastante improvável porque a dimensão da organização não será suficiente para existirem várias áreas e que estas possuam dimensão, competências e tempo para discutir questões de uma área diferente da sua. Possível é, no entanto, conseguir convidar um ou mais peritos externos a assistir a cada reunião e que a avaliação de alternativas, procurando que pelo menos um dos membros desempenhe a função de advogado do diabo. Todas estas são hipóteses capazes de serem verificadas na pesquisa em microempresas.

Repassados alguns conceitos da teoria dos grupos, vamos debruçar-nos sobre a dinâmica dos grupos. Começamos pelas etapas por que passa um grupo. Segundo Schein (1992) “*se se considerar a liderança e dinâmica cultural, o processo de maturação de um grupo ou organização pode ser dividido em três etapas*”³²; Fundação, meia-idade e maturidade/declínio. No momento de fundação e na fase de desenvolvimento inicial ocorre a tomada de posse do fundador ou da família que lidera a organização. A meia-idade organizacional ocorre quando a organização teve pelo menos duas gerações de gestores, ou seja, já passou por pelo menos uma mudança de liderança. A maturidade é determinada essencialmente pela interação da organização com o seu ambiente, mais do que somente pela dinâmica interna. O declínio ocorre quando a organização não está preparada para rapidamente se adaptar às mudanças do ambiente. Esta caracterização das etapas é apresentada com base na mudança de liderança desde a constituição do grupo, que é um indicador que facilmente tem registo, pelo que é uma metodologia passível de aplicação no âmbito das pequenas empresas. Percebemos, ainda, por estas definições a associação dos processos de maturidade e de declínio, pois a única diferença entre este e aquela é o comportamento organizacional e não a fase da organização, ou seja, é a reação da organização que o determina e não o momento em que a organização se encontra. Em qualquer destas etapas poderão ser admitidos novos elementos no grupo, pelo que se coloca a hipótese de estes novos elementos poderem constituir fator determinante na maturação ou declínio do grupo, conforme introduzem ou reduzem capacidade para responder rapidamente às mudanças. A sua chegada pode ser uma mais-valia para a organização ou a sua inexperiência e/ou inadaptação podem ter uma influência negativa. Esta dúvida leva-nos a ponderar quais as questões chave da inserção de novos membros num grupo, para que assim possam ser uma mais-valia para a organização, aumentar a sua capacidade para reagir à mudança de ambiente e contribuir para a maturidade da organização e não para o seu declínio.

Louis (1980) “*propõe que mudança, contraste e surpresa sejam considerados como características principais da inserção de novos membros num grupo*”³³. A mudança ocorre quando surge numa característica importante uma diferença objetiva entre os novos e os velhos valores. A sua medida é dada pelo número de elementos diferentes, ou

³² “*The maturing process can be divided into three stages if one considers leadership and cultural dynamics*”

³³ “*It is proposed that change, contrast, and surprise constitute major features of the entry experience*”

seja, a mudança é maior se mais elementos na nova situação forem diferentes dos da situação anterior.

O contraste³⁴ é sentido pessoalmente, e na maior parte das vezes não é conhecido em antecipação. Porque não é conhecido em antecipação, não é possível planear a atuação necessária, pelo que é tão importante assegurar que a empresa esteja preparada para reagir à mudança. A razão para que o contraste não seja conhecido em antecipação é não ser inato à transição organizacional, ou seja, não é apenas determinado por esta. É fácil compreender que assim seja porque em duas pessoas que passem pela mesma mudança surgirão diferentes contrastes ou, eventualmente, o contraste apenas aparecerá numa delas.

A terceira característica, a surpresa, representa a diferença entre a antecipação individual, ou seja o que é projetado pelo indivíduo como indo acontecer, e as experiências no novo enquadramento, ou seja o que na realidade vem a acontecer. O objeto da antecipação, *i.e.* o elemento em relação ao qual é feito o exercício de projeção, pode ser variado e inclui as expectativas conscientes e inconscientes sobre o emprego e sobre si próprio, a dificuldade em prever as suas próprias reações e as consequências de aplicar os seus pressupostos culturais à organização em que se insere. As diferenças referidas neste parágrafo tanto podem ser positivas (quando as antecipações são ultrapassadas) como negativas (quando a experiência fica aquém), e ambas irão requerer um processo de adaptação.

Mudança, contraste e surpresa modelam, assim, a inserção de novos elementos no grupo, no caso presente a microempresa que recorre a fundos comunitários. Compreende-se, assim, melhor o impacte que a inserção de novos elementos poderá ter no grau de maturidade da organização, pois, como analisamos, a diferença entre maturidade e declínio é determinada pela capacidade da empresa em regime a situações de mudança.

³⁴ Segundo a definição elaborada por M. Richelle em Doron & Perot (2001), contraste é a “*acentuação de uma diferença percebida entre dois elementos de um estímulo, resultante da sua justaposição espacial ou temporal. Uma mesma superfície de cinzento será percebida como mais escura sobre um fundo branco do que sobre um fundo preto.*”

Ultrapassadas as questões relacionadas com os grupos e com a sua dinâmica, estamos preparados para compreender o conceito de cultura, que está, como veremos, intimamente ligada à existência de um grupo.

II.3.2. Cultura

Segundo Schein (1985) cultura é *“um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”*³⁵.

Nesta definição de cultura encontramos os pressupostos básicos para poder ser objeto de investigação no âmbito das organizações. No entanto, segundo Schein (1992), *“nem todas as componentes de uma cultura são relevantes para uma determinada questão que a organização esteja a enfrentar”*³⁶. Assim, tentar abordar todos os aspetos da cultura em todos os aspetos é, não só impraticável, mas também habitualmente inapropriado. O autor considera, no entanto, que o primeiro passo nessa investigação aplicada às organizações é o de diferenciar os membros novos dos antigos e assim poder encontrar as formas corretas de perceber, pensar e sentir que lhes são ensinadas.

Mais uma vez a questão dos novos elementos admitidos na microempresa poderá ser determinante na forma de conduzir a investigação. A sua separação enquanto objeto de pesquisa determinará a qualidade do resultado da avaliação da cultura da microempresa.

Uma das formas de diferenciar os novos membros dos membros antigos é a experiência, que já concluímos ser determinante nos momentos de mudança. Louis (1980) considera que *“as experiências dos novos membros diferem em três aspetos importantes das experiências dos membros antigos”*³⁷. O autor sistematiza estas diferenças, tipificando as características dos membros mais antigos. Em primeiro lugar, normalmente os membros

³⁵ *“a pattern of basic assumptions – invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration – that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems”*

³⁶ *“Not all parts of a culture are relevant to any given issue the organization may be facing”*

³⁷ *“The experiences of newcomers differ in three important ways from those of insiders”*

mais antigos sabem o que esperar, característica que reduz a quantidade de surpresas mas não as elimina. Quando as surpresas ocorrem têm normalmente, por um lado uma história suficiente para as interpretar com todo o cuidado e, por outro (terceira e última) característica, relacionam-se com outros colaboradores com quem comparam percepções e interpretações.

Impõe-se perguntar o que acontece para que as culturas tenham continuidade, apesar dos momentos de mudança e das diferenças entre membros mais antigos e membros mais recentes. Trice & Beyer (1993) considera que os *“ritos de passagem são usualmente utilizados para manter a continuidade de culturas”*³⁸.

Este autor aborda o tema dos ritos de passagem de uma forma mais desafiadora. Na opinião do autor *“não existe nenhuma razão inerente pela qual eles não possam ser usados para desenvolver novas ideologias e valores”*³⁹. Esta abordagem determina que os rituais de passagem são não só um momento de continuidade mas também uma oportunidade de mudança, em ideologias e valores.

Se um dos requisitos da candidatura de uma microempresa ao financiamento comunitário é a criação de postos de trabalho, então a admissão de novos colaboradores poderá levar a ritos de passagem que proporcionarão alteração de ideologia e valores.

Falando-se em continuidade, ritos de passagem e oportunidades de mudança, teremos que abordar a questão do que poderá colocar em causa a estabilidade do grupo. Os conceitos relacionados com cultura, ou que refletem cultura, lidam com coisas que os membros do grupo partilham ou detêm em comum. No entanto, a cultura é mais do que isto, implica estabilidade. Se assim não fosse, se a estabilidade não fosse assegurada, toda a discussão de continuidade da cultura e dos ritos de passagem não faria sentido. Assim, a cultura encerra dois conceitos não cobertos até ao momento: implica um certo nível de estabilidade estrutural no grupo, como já vimos, mas também implica a padronização ou integração de elementos num paradigma maior que une os diversos elementos e se posiciona num nível mais profundo. Essa profundidade reforçará a estrutura para assegurar a estabilidade do grupo.

³⁸ *“rites of passage are usually used to maintain the continuity of cultures”*

³⁹ *“there is no inherent reason why they cannot be used to instill new ideologies and values”*

A questão da profundidade no âmbito da cultura de um grupo é discutida por Schein (1992) quando o autor aborda os níveis em que a cultura pode ser analisada. Para o autor existe a necessidade de analisar um nível visível, um nível expresso e um nível subjacente e profundo. Nas palavras do autor, os três níveis são; “(1) *artefactos visíveis*, (2) *valores, regras e normas de comportamento defendidos* e (3) *pressupostos básicos e tácitos subjacentes*”⁴⁰.

Nesta viagem um bocado ziguezagueante entre a definição, forma de passagem da cultura e a expressão da cultura de um grupo, encontramos-nos no momento de abordar a criação da cultura. Segundo Schein (1992) a cultura brota basicamente de três fontes, cada uma associada a momentos na vida da organização; fundação da organização, evolução da organização e alteração de liderança. No momento de fundação, as fontes para a criação de cultura são “*as crenças, valores e pressupostos dos fundadores das organizações*”⁴¹. Consideraremos que os fundadores são os líderes no momento de criação da organização. Durante a evolução da organização, as fontes são as “*experiências de aprendizagem dos membros do grupo com a evolução da sua organização*”⁴². Por fim, a terceira fonte surge quando existem “*novas crenças, valores, e pressupostos trazidos por novos membros e líderes*”⁴³. Para o autor o fator mais importante para o início de uma cultura é o impacto dos fundadores porque escolhem não só a missão básica e o contexto ambiental no qual o grupo vai operar, mas também escolhem os membros do grupo. O impacto dos fundadores resulta ainda da sua influência nas respostas que o grupo dá nos seus esforços, direcionados para o sucesso no seu ambiente e para a integração interna no grupo. Estas duas questões são importantes na pesquisa em microempresas, pois escolheu-se a dimensão do grupo como elemento que as distingue das restantes e ambas referem o grupo como fator, quer pela escolha dos seus elementos no primeiro caso quer pelo papel na integração interna.

Esta influência dos fundadores determina que as suas escolhas são determinantes para a criação de um clima da organização, o elemento propiciador para a criação da cultura de

⁴⁰ “(1) *visible artifacts*; (2) *espoused values, rules and behavioral norms*; and (3) *tacit, basic underlying assumptions*”

⁴¹ “*The beliefs, values and assumptions of founders of organizations*”

⁴² “*the learning experiences of group members as their organization evolves*”

⁴³ “*new beliefs, values, and assumptions brought by new members and leaders*”

grupo. No quadro 1 apresentam-se os seis mecanismos primários incorporados no grupo que possibilitam a criação do clima da organização e os seis mecanismos de articulação secundária que reforçam a cultura da organização. Estes mecanismos de articulação secundária só são efetivos se consistentes com aqueles mecanismos primários, porque sem eles serão ignorados e poderão, em última análise, criar conflitos internos. Os mecanismos primários são as ações dos líderes na fase de criação da organização, refletindo nesta fase unicamente as convicções destes. Apenas mais tarde se poderão transformar em manifestações generalizadas da cultura do grupo. Esta é uma notável contradição da máxima popular “Olha para o que digo, não olhes para o que faço”. Nesta perspetiva, “Olha primeiro para o que faço, não para o que está escrito”, ou seja, é mais importante as ações do líder do que o que está escrito ou que se pode inferir pelo que está visível. As ações dos líderes são as responsáveis pelo clima da organização e a expressão escrita e física é a responsável pelo reforço. Nos casos em que os sinais escritos e visíveis entram em contradição com as ações dos líderes, poderão surgir os conflitos.

Quadro 1 - Mecanismos de criação do clima da organização

Mecanismos primários (Ações do líder)	Articulação secundária
Atenção, medição e controlo regulares	Desenho e estrutura da organização
Reação a incidentes e crises	Sistemas organizacionais e procedimentos
Critérios para alocação de recursos	Ritos e rituais organizacionais
Ser modelo, ensinar e executar <i>coaching</i>	Espaço físico, fachadas e edifícios
Critérios para alocar recompensas e <i>status</i>	Histórias, lendas e mitos
Critérios para recursos humanos	Declarações formais

Fonte: Elaboração própria, simplificação com base em Schein (1992)

Teçamos alguns comentários em torno do que está sistematizado no quadro 1, começando pelos mecanismos primários. Segundo Schein (1992), “*O que os líderes têm constantemente em atenção,*” o que medem e o que controlam regularmente, “*comunicam muito claramente quais são as suas prioridades, objetivos e hipóteses*”⁴⁴. Como os líderes reagem a incidentes críticos e crises organizacionais, que são momentos de grande ansiedade, determinam novas formas da organização reagir a estas ou outras situações. Isso mesmo descreve Alves (2007) quando afirma que a crise é um “*tempo de*

⁴⁴ “*what leaders consistently pay attention to communicates most clearly what their own priorities, goals and assumptions are*”

incapacidade para a tomada de decisões que implica um crescimento das incertezas pela alteração e a desordem que provoca” e que “questiona o papel dos gestores e a sua capacidade de resposta no caso de alteração do equilíbrio” mas que não deixa de ser uma mudança, *“a crise é uma mudança que supera as capacidades de adaptação provocando uma disfunção”*. Os critérios que os membros do grupo observam a serem aplicados pelos líderes na alocação de recursos escassos a vários projetos revelam àqueles as suas crenças e quais os pressupostos que estes aplicam. Esta observação constitui, portanto, uma fonte de orientação para os membros do grupo, mas a atuação do líder deve ser mais evidente. Para isso, o líder deve deliberadamente funcionar como modelo para os colaboradores, conseguindo que a sua atuação proporcione momentos informais de ensino e *coaching*. Alguns destes momentos ocorrem quando os líderes alocam recompensas e *status*, pois os critérios que são observados pelos colaboradores permitem a estes terem momentos de autoaprendizagem, propícios à criação de cultura, pois aprendem na prática quais os comportamentos que são recompensados. Outro momento de aprendizagem ocorre quando são observados os critérios pelos quais os líderes recrutam, selecionam, promovem, aposentam e excomungam membros da organização. Estes momentos, se bem que subtis, são momentos de expressão do que o líder pretende para a organização, pois escolhem membros que perpetuam a cultura da organização. Este momento funciona, assim, na criação de cultura organizacional, por um lado e no imediato pela escolha dos membros e por outro, de forma mais subtil, pelo seu efeito nos restantes elementos do grupo.

Detenhamos agora a nossa atenção na segunda coluna da tabela. Os mecanismos de reforço são importantes nesta fase de criação da cultura da organização, pela necessidade de assegurar a articulação e não permitir que se transformem em contradições perante as ações do líder. Segundo Schein (1992), *“Assim que uma organização amadureceu e estabilizou, estes mesmos mecanismos vêm a ser mecanismos primários de criação de cultura que vão condicionar líderes futuros”*⁴⁵ Esta afirmação é extremamente rica pois encerra três aspetos diferentes. O fenómeno de criação de cultura sofre mutação ao longo do ciclo de vida da organização pelo que não é despiciente para efeitos de análise do seu impacte na cultura, o momento que a organização atravessa quando se candidata a fundos comunitários. O segundo aspeto a reter é o de um conjunto de mecanismos, considerados

⁴⁵ *“Once a organization has matured and stabilized, these same mechanisms come to be primary culture-creating mechanisms that will constraint future leaders ”*

de reforço, serem também mecanismos de criação de cultura, ou seja, poderão surgir para reforçar a cultura mas também poderão ser os responsáveis pelo seu aparecimento. O terceiro aspeto, e porventura o menos evidente, é a relação que o autor estabelece entre os mecanismos de reforço e os futuros líderes. Este terceiro aspeto torna-se mais claro se pensarmos que estes mecanismos estão a atuar sobre a estrutura, pelo que estão a determinar quem se pode posicionar para posições de liderança. Além deste aspeto dever ser equacionado, estes mecanismos ao serem aplicados passam para os elementos do grupo, um conjunto de práticas que poderão constituir o *portfólio* de ferramentas de gestão do futuro líder, assim condicionando o seu perfil técnico de gestão. Em qualquer um destes três aspetos devemos ter em conta que o funcionamento dos mecanismos de reforço varia conforme a fase em que o grupo se encontra.

Anteriormente, e no contexto da continuidade de culturas, abordou-se o conceito de ritos de passagem. A relação que se estabelece é a de que os ritos de passagem permitem assegurar a continuidade de culturas. No entanto esta relação fica aquém de outras abordagens, que alargam o conceito de ritos, considerando-os mecanismos de alteração de cultura. Para o fazer, Trice & Beyer (1993) divide os ritos em 5 categorias, “*ritos de passagem, ritos de melhoria, ritos de criação, ritos de transição e ritos de degradação*”⁴⁶. Os ritos de passagem são habitualmente utilizados para transferir a cultura da organização para novos membros, ou sejam, destinam-se à passagem da cultura de uns membros para outros. Os ritos de melhoria recompensam os comportamentos que estão mais de acordo com as ideologias desejadas na organização e tendem a ter melhores resultados quando reforçam comportamentos já aceites por alguns empregados através de ritos de passagem. Os ritos de criação são aplicados na criação de novos comportamentos, ou seja, a sua aplicação não gera novos resultados em situações que já surgiam no grupo mas antes aplicam-se a novas situações. Os ritos de transição ocorrem quando existe uma fase de transição entre culturas, em momentos que poderão coincidir com a alteração de liderança ou outros de grande transformação. Por fim, os ritos de degradação, que o autor não aconselha que sejam utilizados antes de os membros terem tido a oportunidade de aprender o que se espera deles, e que consistem na eliminação da totalidade ou parte da cultura. São, portanto, ritos a aplicar em última instância mas que no entanto preveem que, se for necessário, se recorra ao despedimento.

⁴⁶ “*rites of passage, ... rites of improvement ...rites of creation ... rites of transition ... rites of degradation*”

Quando pretendem mudar a cultura, os gestores têm inevitavelmente de substituir algumas das ideologias, símbolos e usos existentes no grupo por novos registos. Reforça esta ideia o facto de “*Mesmo em organizações novas, os membros não aparecem sem bagagem cultural adquirida no seu passado*”⁴⁷ (Trice & Beyer, 1993). Assim, compreende-se que habitualmente existe a necessidade de substituir a cultura, no todo ou em parte, por contraponto à criação de cultura.

Abordaram-se as questões relacionadas com grupos e com a cultura. Schein (1992) ajuda-nos a melhor relacionar estes dois conceitos, no momento de criação de grupos. Para o autor, “*o processo de formação da cultura é, em cada caso, primeiramente um processo de criação de um pequeno grupo*”⁴⁸, que evolui por fases. A primeira fase consiste no momento em que o fundador tem a ideia para criar uma nova empresa. Seguidamente procede ao recrutamento de uma ou mais pessoas e cria um núcleo que partilha um objetivo comum e uma visão com o fundador. Neste momento o grupo fundador começa a atuar concertado para criar uma organização, através da recolha de fundos, obtenção de patentes, locação de espaço de trabalho e outros. Apenas nesta fase outras pessoas são trazidas para a organização e uma história comum começa a ser construída. Se o grupo se mantiver razoavelmente estável e tiver experiências de aprendizagem partilhada significativa, gradualmente desenvolverá pressupostos acerca de si próprio, o seu ambiente e a forma de fazer as coisas para sobreviver e crescer. Nesta sequência de fases é importante percebermos que a criação do grupo fundador ocorre antes da recolha de fundos, momento em que poderá ser formalizada a candidatura a fundos comunitários, pelo que esta deverá ser condicionada pelos elementos desse grupo. A submissão de uma candidatura neste quadro comunitário 2014-2020 só é possível se a empresa estiver legalmente constituída.

Ao conjunto de seres que constituem o corpo coletivo, chamamos coletividade. Os conceitos de coletividade e cultura, são referidos por Blau & Scott (1962), que considera que um dos aspetos básicos das organizações sociais, para além da estrutura de relações sociais num grupo ou coletividade de maior dimensão, são as “*crenças partilhadas e*

⁴⁷ “*Even in new organizations, members do not arrive without cultural baggage from their pasts*”

⁴⁸ “*The process of culture formation is, in each case, first a process of creating a small group*”

*orientações que unem os membros de uma coletividade e orientam a sua conduta*⁴⁹. Facilmente identificamos nestas crenças e orientações partilhadas e na orientação da conduta, a definição de cultura com que iniciamos este capítulo. Não podemos referir este autor sem assinalar que, em linha com a referência a coletividade de maior dimensão, considera que *“o termo cultura está reservado apenas para os maiores sistemas sociais”*⁵⁰, o que aparentemente deixa de parte as Pequenas e Médias Empresas.

II.3.3. Cultura Organizacional

Conforme devem ter reparado, nos últimos parágrafos várias vezes encontramos os conceitos de cultura e de organização. Se os associarmos, formamos um conceito que dá nome ao subcapítulo, o conceito de cultura organizacional.

Detenhamo-nos um pouco nos conceitos relacionados com a organização. Shafritz & Ott (1996) considera que *“habitualmente quando uma pessoa se refere à estrutura de uma organização, essa pessoa está a falar acerca das relações relativamente estáveis entre as posições, grupos de posições (unidades) e processos de trabalho que compõem a organização”*⁵¹. Já antes (Blau & Scott, 1962) referia-se à diferença entre uma organização e outros tipos de instituições ou agrupamentos sociais como *“tendo algo que ver com a forma como o comportamento humano se torna socialmente organizado, mas não se verifica ou não que os controlos sociais ordenam e organizam a conduta dos indivíduos, pois esses controlos sociais operam em ambas as circunstâncias”*.⁵² Percebe-se por estes dois contributos que a organização resulta da forma como o grupo se organiza socialmente e como se relaciona de forma estável e não é uma consequência dos mecanismos de controlo social que pendem sobre os indivíduos. Consequentemente, a conceção de uma estrutura da organização implica que as unidades que a compõem, quaisquer que elas sejam, tenham de alguma forma relação entre elas e que essas relações aportem novos elementos à situação.

⁴⁹ *“the shared beliefs and orientations that unite the members of the collectivity and guide their conduct”*

⁵⁰ *“the specific term “culture” is reserved for the largest social systems”*

⁵¹ *“Usually when someone refers to the structure of an organization, that person is talking about the relatively stable relationships among the positions, groups of positions (units), and work processes that make up the organization”*

⁵² *“It has something to do with how human conduct becomes socially organized, but it is not ... whether or not social controls order and organize the conduct of individuals, since such social controls operate in both types of circumstances”*

É interessante compreender que o caminho entre a estrutura dos grupos e da organização não é linear, antes constitui-se por retornos à origem. Quem nos fornece esta pista é Schein (1992), que considera que “*Se a organização for bem-sucedida, é inevitável que crie unidades mais pequenas que começam o processo de formação da sua própria cultura com os seus próprios líderes*”⁵³, ou seja, o sucesso da organização provoca a sua divisão em grupos. Esta divisão ocorre quando o líder não consegue abranger todas as áreas, pelo que essas áreas tendem a separar-se, criando-se pequenas unidades que terão um processo de criação da sua própria cultura. As áreas em que essa separação pode ocorrer são bastante heterogéneas e decorrem do processo de diferenciação. Podemos referir os principais processos de diferenciação como sendo; diferenciação funcional ou ocupacional, descentralização geográfica, diferenciação por produto, mercado ou tecnologia, diferenciação por divisões, diferenciação por nível hierárquico, fusões e aquisições, *joint ventures*, alianças estratégicas e unidades multi-organizacionais e grupos de oposição estrutural. De referir que o autor considera que a divisão consiste na descentralização da maior parte das funções em unidades de produtos ou mercados, ou seja, podemos ter a divisão responsável por um determinado produto ou uma divisão capaz de gerir um determinado mercado.

É importante perceber se a criação da microempresa resultou de um processo de diferenciação dos que foram referidos no parágrafo anterior e se essa diferenciação terá estado na base da candidatura a fundos comunitários. A criação da microempresa poderá, então ter resultado da incapacidade do líder gerir uma determinada área funcional.

De uma forma mais abrangente, para Shafritz & Ott (1996) “*a perspectiva da cultura organizacional ... assume que muitos dos comportamentos organizacionais e decisões são quase pré-determinados pelos padrões dos pressupostos básicos dos membros de uma organização*”⁵⁴. Esta perspectiva da cultura organizacional aponta para a importância de conhecer os padrões dos pressupostos básicos dos membros da organização, ou seja, de identificar as crenças que existem de forma sistemática na organização, porque

⁵³ “*if the organization is successful, it inevitably creates smaller units that that begin the process of culture formation on their own with their own leaders*”

⁵⁴ “*the organizational culture perspective ... assumes that many organizational behaviors and decisions are almost predetermined by the patterns of basic assumptions that are held by members of an organization*”

constitui uma ferramenta de determinação dos comportamentos e das decisões. Para isso deve-se encontrar padrões nos princípios aplicados pelos membros na organização e identificar relações de causa-efeito entre a existência desses modelos e outros padrões, de natureza comportamental e decisória. Esta abordagem obriga, assim, a um estudo continuado, de grande cumplicidade com a estrutura de uma microempresa, onde os padrões de pressupostos básicos poderão ser menos evidentes, porque sem registo formal, mas onde os padrões de natureza comportamental e decisória poderão ser mais óbvios devido à pequena dimensão da organização. No entanto, a validação desta afirmação para as pequenas empresas fica dependente da existência de uma cultura organizacional na microempresa, o que será abordado no parágrafo seguinte.

Segundo Gomes (2002) *“por um lado, a organização tem uma cultura e, por outro, a organização é uma cultura”*, sendo que a cultura lhe confere uma identidade. Segundo o mesmo autor a organização tem uma cultura porque tem um percurso histórico que a diferencia e a identifica, ou seja, a torna única. Podemos afirmar que a história da organização vai determinando os indicadores da sua cultura, que a diferenciam das outras organizações com percurso diferente, e que, por fim, lhe conferem uma identidade. Assim, a organização tem a cultura que o seu percurso histórico lhe vai conferindo. No entanto, uma análise mais profunda revela que toda e qualquer organização é uma cultura, ou seja, que a sua identidade constitui a sua cultura. Neste contexto, uma organização para sobreviver terá de ter uma cultura, visto ser esta que lhe confere uma identidade e a ausência da mesma implicaria a ausência da organização, a sua não existência. Apenas se estiver dotada de uma identidade, a organização pode constituir um grupo, definir uma organização e proporcionar uma atividade empresarial. Considerando que as microempresas candidatas aos regimes de incentivo são organizações, poderemos concluir que para terem sobrevivido teriam que ser uma cultura. No entanto, coloca-se a dúvida sobre quais os pressupostos a assegurar para que possa ser feita a verificação do conceito, ou seja, quais as variáveis a manter constantes para permitir tirar uma conclusão. A hipótese será, portanto, que projetos com o mesmo tipo de incentivos sobreviverão, enquanto outros desaparecerão, apenas porque lhes falta Cultura Organizacional. Então poderemos questionar se o sucesso é quantificável em função da “quantidade” ou da “qualidade” da cultura que a organização possui.

Ao fazer a análise do reverso da medalha, Shafritz & Ott (1996) não é tão otimista porque considera que “*uma cultura organizacional forte literalmente controla o comportamento organizacional*”⁵⁵, pelo que a cultura organizacional pode impedir uma organização de fazer as mudanças que são necessárias para se adaptar a um ambiente que sofreu uma alteração. Ficamos, então com uma situação em que a inexistência de uma cultura organizacional não permite a sobrevivência e a sua existência pode impedir a sua sobrevivência aquando da mudança. A conclusão que se tira é perigosa, pois aponta que a sobrevivência só será possível se houver cultura mas não houver mudança. O que contradiz uma das características da cultura, precisamente o de ser a forma correta de compreender, pensar e sentir em relação aos problemas de adaptação externa.

Abordando o tema da cultura organizacional, fomos impelidos a aflorar a questão da mudança de cultura quando se relacionou cultura e comportamento organizacionais. Surge assim o próximo ponto, a mudança da cultura.

II.3.4. Mudança de cultura

Devemos-nos nos últimos capítulos a enquadrar o tema da cultura organizacional nas suas várias componentes de grupo e organização, cultura e finalmente cultura organizacional, e neste ponto vamos debruçar-nos sobre a mudança da cultura organizacional.

Trice & Beyer (1993) define mudança de cultura como sendo “*formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente*”⁵⁶. A mudança de cultura envolve, portanto, uma quebra com o passado, ou seja, não se limita a fazer ajustamentos que permitam assegurar a manutenção da cultura. Para o autor existem pelo menos três tipos de mudança de cultura; revolucionário, de subcultura e gradual. Os esforços revolucionários são abrangentes e mudam as culturas de organizações na sua totalidade e de forma massiva. No caso de a organização ser de pequena dimensão, os conceitos de “totalidade” e “massiva” são mais fáceis de atingir,

⁵⁵ “*a strong organizational culture literally controls organizational behavior*”

⁵⁶ “*Planned, more encompassing, and more substantial kinds of change than those which arise spontaneously within cultures or as part of conscious efforts to keep an existing culture vital*”

porque também ostentam valores mais baixos. Os esforços confinados a mudar subculturas ou subunidades específicas dentro das organizações, são igualmente radicais mas parcelares, ou seja, numa organização de pequena dimensão serão fenómenos mais difíceis de ocorrer pois o que é parcial tenderá a ser total e o que é parcelar dificilmente será radical. Os esforços de mudança de cultura que são graduais são também incrementais, porque cumulativos, pelo que acabam por provocar uma remodelação da cultura de toda a organização. Esperamos que estas situações sejam genericamente mais rápidas em organizações de pequena dimensão porque para incrementos iguais e esforços cumulativos similares a organização será mais rapidamente coberta. O que não fica claro é a possibilidade de obter incrementos iguais e esforços cumulativos similares para condições similares em organizações de pequena dimensão e noutras que sejam de maior dimensão.

Em todo o caso, o momento de candidatura a um sistema de incentivos pode ser um momento de quebra com o passado. Coloca-se a questão de avaliar se existiu mudança de cultura e qual o momento relativo em que esta ocorreu. Se a mudança de cultura se manifestou antes, então terá provocado a candidatura. Se apenas apareceu depois, a mudança de cultura foi certamente impulsionada pela candidatura. Uma terceira hipótese é a da mudança de cultura ter sido um esforço gradual, iniciado antes da candidatura e que se prolongou após a mesma, eventualmente realimentado por esta. É, portanto, determinante perceber as condições para ocorrer a mudança da cultura, ou seja, se elas estavam criadas antes, depois ou em ambos os momentos relativamente ao momento da candidatura.

Segundo Frost (1985) existem certas condições para uma mudança cultural, que são “*condições externas possibilitadoras, ... condições internas permissórias, ... pressões precipitantes, ... eventos desencadeantes, ... “visão” cultural*”⁵⁷. No âmbito das condições internas permissórias é evidente que o facto de se receber um incentivo comunitário proporciona um excedente de recursos, suscetíveis de serem aplicados à mudança. A mudança pode ser operada pela introdução de novos *slogans* e logótipos, mudanças na arquitetura física e simbólica da organização, substituição da liderança, redefinição de objetivos ou adoção de uma nova filosofia.

⁵⁷ “*external enabling conditions, ... internal permitting conditions, ... precipitating pressures, ... triggering events, ... cultural vision, ...*”

Em relação às pressões precipitantes, uma das fontes de pressão identificadas tem a ver com a fase de crescimento ou de declínio que a organização atravessa e com as características dos intervenientes. A entrada de novos funcionários, com um peso percentual significativo, conjugada com planos de mudança na organização, em ambos os casos potenciados pelo incentivo comunitário, consubstancia uma pressão precipitante à mudança cultural.

O momento de candidatura a incentivos comunitários poderá constituir um evento desencadeante, pelo que estão satisfeitas 3 (três) das 5 (cinco) condições enunciadas. Falta que haja condições externas possibilitadoras e, obviamente, que exista uma visão cultural, para que haja mudança para uma cultura diferente. Sem que existam condições externas para que possa ser feita a mudança de cultura e sem que se saiba o estado futuro da cultura que é desejado, a maioria de fatores proporcionada pela candidatura a incentivos comunitários não será suficiente. A visão ou estado futuro desejado para a cultura organizacional terá que ser sustentável.

A sustentabilidade é abordada por Trice & Beyer (1993), para quem os *“gestores que pretendem mudar a cultura existente necessitam de encontrar formas de incorporar novos elementos em ideologias e formas culturais prevalentes”*. Estando a prevalência assegurada, a dificuldade é a de incorporar elementos sem destruir a sustentabilidade. Esta intervenção é obviamente diferente da que é operada quando os gestores pretendem criar culturas, pois há que criar uma Cultura com características de prevalência. Nestes casos necessitam de encontrar a forma de desenvolver e impor conjuntos distintivos de ideologias e formas culturais que irão encaixar nas circunstâncias e nos membros do grupo, garantindo a sustentabilidade da cultura organizacional emergente.

Voltando a pegar na questão da mudança de cultura gradual, nos casos em que ocorre antes, durante e após a candidatura a incentivos comunitários, e para além da sustentabilidade que já abordamos, é importante perceber a forma como podemos motivar. Segundo Schein (1992), as mudanças na estrutura central de uma organização em mais do que pequenos incrementos, dependem da criação de motivação para mudar. Para o autor existem *“três processos muito diferentes, cada um dos quais deve estar*

*presente num certo grau para o sistema desenvolver motivação para a mudança*⁵⁸, dados contrariantes, ligação a objetivos e segurança psicológica. Deve existir um número suficiente de dados contrariantes relativamente à cultura instituída para que provoquem uma sensação considerável de desconforto e desequilíbrio. Estes dados, chamados de contrariantes, são itens de informação que mostram à organização que alguns dos seus objetivos não estão a ser alcançados ou que alguns dos seus processos não estão a alcançar o que se esperava que atingissem. O primeiro passo é, portanto, o de mostrar a necessidade de mudar. Outro processo é o da ligação dos dados contrariantes a objetivos e ideais importantes causando ansiedade e culpa. O segundo passo é, assim, o de mostrar que existem alternativas e criar apetência para as adotar. Por fim, existir suficiente segurança psicológica, no sentido de ver a possibilidade de resolver o problema sem perder identidade ou integridade e, portanto, permitindo aos membros da organização admitirem os dados contrariantes em vez de defensivamente os negarem. O terceiro passo será, então, o de assegurar confiança para assumir a componente negativa que está subjacente a este processo. Apesar de alguns deles terem aspetos que poderão ser negativos para o processo, cada um destes fatores deve estar presente no processo de mudança de cultura. Só assim se poderá garantir o grau de motivação necessária à prossecução do processo de mudança.

Se os dados contrariantes são importantes na motivação para a mudança, os dados confirmantes têm também o seu papel no processo de mudança da cultura organizacional. Pelo facto das mudanças serem implementadas numa base de tentativa e erro, que culmina com o processo de reforço do novo comportamento, é necessário assegurar a produção de dados que mostrem à organização que os seus objetivos estão a ser alcançados e que os seus processos estão a alcançar o que se esperava que atingissem.

Antes de poderem ser obtidos dados confirmantes, é necessário ultrapassar a inércia na organização. Hannan & Freeman (1977) identifica uma *“lista mínima dos condicionalismos decorrentes das considerações internas”*⁵⁹ constituída pelos seguintes itens, que são determinantes na inércia da organização; ativos não transferíveis, desconhecimento dos decisores, constrangimentos de política interna e constrangimentos

⁵⁸ *“three very different processes, each of which must be present to a certain degree for the system to develop any motivation to change”*

⁵⁹ *“minimal list of the constraints arising from internal considerations”*

por história. O primeiro caso consiste na existência de ativos, que podem ser, por exemplo, instalações, equipamento ou pessoal especializado, que não são facilmente transferidos para outras tarefas ou funções. Assim, a mudança de cultura que requeira essa transferência sofrerá um efeito de inércia. O segundo condicionalismo consiste no desconhecimento por parte de quem toma decisões, da informação sobre as atividades da organização e as contingências ambientais que afetam as subunidades que constituem a organização. Essas falhas no conhecimento da organização terão de ser colmatadas, gerando o fenómeno de inércia. Os constrangimentos de política interna surgem porque a mudança provoca alterações no equilíbrio político, tendendo ao aparecimento de reações negativas de quem perde poder. Estes constrangimentos de política interna tendem a aumentar os custos de curto prazo e a parar o processo de mudança, em virtude das reações negativas e das ações tendentes a que sejam ultrapassadas. Finalmente, os constrangimentos provocados pela sua própria história decorrem de os normativos existentes serem utilizados pelos resistentes à mudança como justificação para impedir que muitas das respostas alternativas sejam consideradas de forma séria. A inércia, neste caso, é provocada pela necessidade de tempo e esforço para convencer os resistentes e/ou alterar os normativos. Aplicando o conceito de microempresa a estes fatores de inércia, podemos avançar como hipótese que a inércia será menor nestas empresas por comparação com as de maior dimensão, já que existirão menos ativos no geral, o desconhecimento dos decisores será menos provável pois maior a sua influência e proximidade, os constrangimentos de política interna serão mitigados pela menor complexidade política e da estrutura de poder e os constrangimentos por história menos notados por menor número de normativos e de potenciais resistentes.

Para além das pressões internas, também existem pressões exteriores de inércia à mudança. O mesmo autor identifica que “*as pressões externas para a inércia ... incluem pelo menos*”⁶⁰ barreiras fiscais e legais, constrangimentos à obtenção de informação, constrangimentos de legitimidade e racionalidade coletiva. As barreiras fiscais e legais são impostas à entrada e à saída de mercados, decorrendo de opções políticas. A inércia é suscitada pela necessidade de vencer essas barreiras, sendo essencialmente burocrática. Os constrangimentos exteriores à obtenção de informação, principalmente em ocasiões de turbulência, ou seja, quando é mais necessária, limitam o acesso a informação

⁶⁰ “*The external pressures toward inertia ... include at least*”

potenciadora da mudança. A procura da informação é mais um dos fatores inércia até que se consigam vencer barreiras. Relativamente aos constrangimentos de legitimidade, a legitimidade que é gerada pela empresa constitui um ativo da própria empresa para manipulação do ambiente que a rodeia, pelo que a adaptação à mudança viola essa legitimidade, interferindo na capacidade da empresa em reclamar e fazendo com que incorra em custos. A inércia decorre da necessidade em regenerar a legitimidade e da menor capacidade para o fazer. A racionalidade coletiva, ou seja, aplicar um raciocínio de generalização, constitui um problema porque não se pode assumir que uma forma de ação que é uma estratégia ótima e que se adapta na perfeição a uma organização que enfrenta um determinado ambiente em mudança, será igualmente uma estratégia ótima e que se adapta na perfeição a outras organizações concorrentes que adotem uma estratégia similar face ao mesmo ambiente. Além disso, fruto das alterações provocadas pela aplicação unitária dessa estratégia, nada garante que se manterão estratégias ótimas e perfeitas para cada uma quando todas as adotarem. Este conceito é facilmente perceptível se pensarmos em uma organização que resolva explorar um nicho de mercado, podendo resultar numa estratégia ótima e numa adaptação perfeita às suas características, efeito que não será o mesmo se um conjunto de organizações similares explorar o mesmo nicho, pois faltará mercado.

Vistas as pressões internas e exteriores para a inércia, importa refletir sobre as reações negativas individuais à mudança. Trice & Beyer (1993) considera que as pessoas têm boas razões para muitas vezes se oporem à mudança. Segundo o autor, “*é realista as pessoas esperarem que qualquer mudança possa trazer algumas perdas, assim como os possíveis ganhos*”⁶¹. O sucesso da gestão dos projetos de mudança é, portanto, uma questão de convencer as pessoas que os ganhos prováveis ultrapassam as perdas e que vale a pena correr o risco destas perdas ocorrerem.

Temos assim constituído um trio de entraves à mudança, pressões internas, pressões externas e reações negativas. A pergunta seguinte é a de como ultrapassar pressões internas e exteriores de inércia à mudança e a relutância individual. Nesta busca para encontrar as melhores condições para a mudança de cultura, Trice & Beyer (1993) sistematiza algumas “*considerações específicas para mudar culturas*”⁶², princípios

⁶¹ “*it is realistic for people to expect that any change will bring some losses as well as possible gains*”

⁶² “*Specific considerations in changing cultures*”

básicos como sejam; capitalizar em momentos propícios, combinar cautela com otimismo, compreender a resistência à mudança da cultura, alterar muitos elementos da cultura mas manter uma certa continuidade, reconhecer a importância da implementação, selecionar, modificar e criar formas de cultura apropriadas e modificar as táticas de socialização. Percebe-se a expressão de capitalizar em momentos propícios pois nesses momentos as ações tendentes à mudança de cultura poderão ser mais efetivas. A um nível macro, os momentos que constituem a candidatura a fundos comunitários serão certamente propícios, porque poderão constituir um momento de quebra com o passado, aberto à novidade. A recomendação de cautela e otimismo e de compreensão da resistência à mudança resultam dos parágrafos anteriores, pela necessidade de otimistamente convencer as pessoas que a relação custo-benefício será favorável, com a cautela de não menosprezar os fatores de inércia à mudança e de compreender as reações negativas individuais, tudo isto também verdadeiro para as microempresas. Apesar do momento de quebra que a candidatura a fundos comunitários constitui, ou até por causa desse momento de quebra, compreende-se a necessidade de oferecer uma certa continuidade no momento em que se propicia a alteração de uma grande quantidade de elementos da cultura. Essa continuidade fará com que os colaboradores não se percam, sem saber o que deles a organização espera, e reduzirá o risco de reações fortemente negativas por total perda de referenciais. O reconhecimento da importância da implementação expressa a necessidade de não estar apenas preocupado com a visão para a cultura, que constitui, como já se verificou, uma das condições para uma mudança cultural, mas também com a forma como se vai concretizar essa visão. Relativamente a selecionar, modificar e criar formas de cultura apropriadas, é importante notar que uma mudança cultural deve ser apropriada, efetivamente necessária e deve ser possível persuadir membros e agentes externos que a mudança é justificada, pois só assim se poderá garantir que não se está a escolher, alterar ou construir formas inapropriadas de cultura no contexto da organização. Acerca de modificar as táticas de socialização, os processos de socialização são os veículos primários pelos quais as pessoas aprendem a cultura, pelo que se torna evidente a necessidade de alterar os processos de socialização.

Segundo Schein (1992) “*em diferentes estádios de evolução de uma determinada organização surgem diferentes possibilidades de mudança por causa da função*

particular que a cultura desempenha em cada fase”⁶³. Na fundação e fase de desenvolvimento da organização pode ocorrer mudança incremental, a partir do interior ou através da promoção de híbridos. A mudança incremental, assim designada porque o seu resultado vai sendo iterativa e cumulativamente construído, consiste num processo de evolução, porque se vai desenrolando ao longo do tempo e de forma positiva. Pode ter um carácter geral, o mesmo é dizer que é transversal à organização, ou específico de uma determinada área funcional ou geográfica, o mesmo é dizer que se desenrola verticalmente na organização que surge. Ocorre quando não existe grande pressão externa, pelo que pode desenrolar-se ao longo do tempo, e o fundador está na organização há muito tempo, pois assim não sente necessidade de rapidamente impor o seu cunho pessoal. Pode também existir uma mudança a partir do interior da organização, num processo de terapia organizacional em que o grupo examina em conjunto a sua cultura e redefine alguns dos seus elementos cognitivos. A terceira via é através da promoção de híbridos dentro da cultura, e consiste em promover pessoas dentro do grupo a cargos de liderança de subgrupos que dinamizem a mudança cultural. Essas pessoas funcionam na organização de forma híbrida, em que por um lado são objeto da mudança de cultura e por outro desempenham o papel de seus dinamizadores. A fundação e fase de desenvolvimento de uma organização aproveitando as condições financeiras oferecidas pelos incentivos comunitários poderá ser estudado na perspectiva de perceber se a preocupação de mudança de cultura esteve presente e quais destes mecanismos foram utilizados para esse efeito.

Durante a fase de meia-idade da organização poderemos encontrar a mudança de cultura através da promoção de subculturas selecionadas, por processos de desenvolvimento da organização ou utilizando sedução tecnológica. Numa perspectiva de evolução, a mudança pode ocorrer através da sistemática promoção de subculturas selecionadas. Em alternativa e considerando a maior maturidade da organização, existe a possibilidade de efetuar mudanças de cultura planeadas e integradas num mesmo processo. Os processos de desenvolvimento da organização consistem na interligação de mudanças planeadas, geridas a partir do topo, tendo em conta tanto o aspeto técnico como a vertente humana e usando consultores internos e externos no planeamento e implementação das mudanças a realizar. Estes processos devem ser acompanhados pela criação de estruturas de

⁶³ “*At different stages in the evolution of a given organization’s culture different possibilities for change arise because of the particular function that culture plays at each development stage*”

aprendizagem paralelas, para que as alterações sejam assumidas e testadas. Alternativamente poderá ser aplicada uma estratégia de motivação para a mudança e a sua concretização através de sedução tecnológica (física ou social). Esta forma de mudança de cultura ocorre quando o líder conscientemente decide introduzir uma nova tecnologia para iniciar uma mudança cultural. Todos estes processos poderão fazer parte de projetos de candidatura a sistemas de incentivos, nomeadamente os que se encontram vocacionados para a inovação tecnológica e de processos.

Quando a organização se encontra numa fase de maturidade e declínio, a mudança de cultura ocorre através da inclusão de *outsiders*, pelo surgimento de escândalos ou mitos, programada, através de persuasão coerciva e destruição e renascimento. Todas estas formas são bastante mais radicais das que as se viram para as fases anteriores, o que tem explicação no facto desta fase ser aquela onde a cultura da organização está mais enraizada. A candidatura a sistemas de incentivos às microempresas, habitualmente associados à promoção de emprego, poderá ser uma oportunidade para a inclusão de *outsiders* na organização que promovam a mudança de cultura. A mudança através do surgimento de escândalos e explosão de mitos não deverá ser aplicada em momentos em que se pretendem incentivos comunitários, pois este tipo de ações tende a minorizar as avaliações dos mesmos e a possibilidade de virem a ser contemplados com financiamento. Deve pois ser encarada a possibilidade de mudança da cultura de uma forma mais organizada, através de um programa liderado por uma equipa de agentes de mudança ou um gestor de mudança. Com maior grau de imposição, pode ocorrer uma mudança através de persuasão coerciva, onde o gestor atua incentivando mudanças e rejeitando os padrões de comportamento antigos. Nestes casos o redesenho da organização na sequência do financiamento comunitário pode ser uma oportunidade para o implementar. Mais radical é a possibilidade de destruição e renascimento, decorrente de uma situação em que está em jogo a sobrevivência económica.

Através dos processos que foram abordados nos parágrafos anteriores dá-se a mudança de cultura que necessita de ser medido, para que se avalie se os objetivos estão a ser atingidos. Para Trice & Beyer (1993), considerando a mudança de cultura como um processo em curso, afirma que *”o processo de mudança de cultura pode ser descrito em quatro dimensões que ajudam a clarificar a quantidade de mudança envolvida numa mudança de cultura planeada; omnipresença, magnitude, inovação e duração de um*

*processo de mudança*⁶⁴. Omnipresença, magnitude, inovação e duração são, assim, quatro indicadores a utilizar na medição da mudança de cultura. A omnipresença/penetração é a proporção das atividades de uma empresa que vai ser afetada pela mudança de cultura. Esta proporção é determinada pelo menos por dois fatores; o número de elementos da organização que se espera mudem o seu entendimento e comportamento, e a frequência com que estas mudanças os levarão a comportar-se de forma diferente ao fazerem o seu trabalho. A magnitude é a distância entre os entendimentos e comportamentos antigos e os que é esperado que sejam adotados após a mudança. A inovação mede se as ideias e comportamentos requeridos pela cultura desejada têm alguma semelhança com o que já aconteceu algures ou se não existem precedentes. Por outras palavras, a inovação permite aferir se a cultura organizacional a adotar corresponde à adaptação de uma cultura já adotada noutra organização. Finalmente, a duração representa o tempo que medeia entre o início e o fim do esforço de mudança e o grau de permanência da mudança. Tem, portanto, duas linhas de medição, a do esforço da mudança e a da persistência desta.

A análise destes indicadores permite avaliar o quanto a mudança representa uma quebra com o passado. Esta quebra com o passado já foi percecionada anteriormente como um tema importante e os indicadores permitem caracterizar essa quebra com o passado, identificando se estamos perante mudança, criação, manutenção ou mudança abrangente. Se a magnitude é alta e a inovação é baixa ou média, está-se perante um esforço de mudança, ou seja, a alteração relativamente à cultura anterior é grande mas procura-se um modelo já implementado noutras organizações. Se a inovação é elevada, especialmente se é necessário recorrer a persuasão coerciva caracterizada, como já vimos, pelo gestor atuar incentivando mudanças e rejeitando os padrões de comportamento antigos, os gestores necessitarão de criar uma nova cultura, eventualmente recorrendo à criação de uma nova organização. A inovação, se conjugada com persuasão coerciva, é assim um indicador que deverá atingir valores elevados em empresas candidatas a incentivos comunitários, pois este poderá ter sido o caminho escolhido para a criação de uma nova organização. Se a magnitude e a inovação são pequenas, os gestores estão a lidar com uma manutenção cultural, ou seja, não há mudanças significativas e a cultura

⁶⁴ “*Change processes can be described along four dimensions that help to clarify the amount of change involved in a planned culture change ... pervasiveness, magnitude, innovativeness and duration of a change process*”

organizacional que se pretende já existe e apenas necessita de ajustes. Se a penetração for elevada, então toda a organização tem de ser persuadida a mudar. No caso das microempresas, o esforço requerido é potencialmente menor devido à sua dimensão ser também mais pequena. Se a penetração não for elevada, o esforço de mudança pode ser concentrada em certas subunidades ou grupos, o que será mais raro em microempresas pela mesma razão aduzida na frase anterior, a dimensão ser pequena. Conclui-se que esta abordagem, que define a mudança de cultura com base em três indicadores, magnitude, inovação e penetração, cria uma oportunidade de sistematização da mudança provocada ou determinada pelo recurso a sistemas de incentivos.

Assim, numa abordagem que sumarie os dois parágrafos anteriores, podemos obter as três definições de tipos de mudança de cultura, revolucionária, de subcultura e gradual. Uma mudança de cultura revolucionária, é caracterizada por Penetração e Magnitude elevadas e Inovação e Duração variáveis. Uma mudança de cultura confinada a mudar subculturas ou subunidades é caracterizada por ter Penetração baixa, ser de Magnitude variável desde moderada até elevada e Inovação e Duração também variáveis. Finalmente, uma mudança de cultura gradual e incremental numa remodelação cumulativa compreensiva é caracterizada por Penetração e Duração elevadas e Magnitude e Inovação moderadas.

O racional Cultura, Cultura Organizacional e Mudança de Cultura termina com esta sistematização, ponto de partida para uma segunda parte do capítulo dedicada a dois conceitos relacionados, profusamente referidos na literatura no âmbito da Cultura Organizacional, a Liderança e o Poder.

II.3.5. Liderança

Outro conceito normalmente associado à discussão sobre cultura organizacional, e determinante para a mudança da mesma como já vimos, é a liderança.

Um dos primeiros autores a abordar a questão da liderança foi Follet (1926), na perspetiva do líder ser aquele que dá ordens. O autor analisa o processo de dar ordens, utilizando uma abordagem na área da psicologia. Segundo o autor, “*a mera obtenção da*

concordância intelectual fará pouco de bem”⁶⁵, pois o objetivo de quem dá ordens deve ser o de mudar os hábitos e não a manutenção destes. Quem dá ordens deve procurar três coisas, construir certas atitudes⁶⁶, proporcionar a libertação dessas atitudes através de oportunidades para as expressar e aumentar a resposta libertada quando essa expressão se concretizar.

Segunda a perspetiva do autor, uma perspetiva que se revela evolucionista, “*os líderes das organizações iniciam a formação de cultura impondo os seus próprios pressupostos a um grupo*”⁶⁷. Se este grupo tiver sucesso, então a cultura resultante dos valores próprios do líder há-de determinar para as próximas gerações dos seus membros o tipo de liderança que é aceitável. Na sucessão de liderança, isto explica os casos em que as lideranças são semelhantes, aqueles casos em que foi o grupo a determinar que fosse assim. A continuidade da cultura e, portanto, do estilo de liderança não é, no entanto, um facto adquirido à partida. Ao longo do tempo poderão surgir dificuldades de adaptação às mudanças do ambiente que envolve a empresa e nessa altura competirá à liderança iniciar processos de mudança evolutivos tendentes a adaptar a organização ao novo ambiente. É nessa altura que é determinante a habilidade do líder em perceber as limitações da própria cultura e desenvolvê-la de forma adaptativa ao novo ambiente. Resulta, assim, que a única função da liderança que distingue esta da gestão e da administração é a preocupação que tem com a cultura. Assim, a criação e a gestão de cultura encontram-se unicamente associadas com a liderança, ou seja, são duas faces da mesma realidade. É fácil, então, perceber que no período de maturidade de uma organização já não é a liderança que cria a cultura mas a cultura que define a liderança. A mudança adaptativa será, portanto, uma expressão da liderança face a mudanças do ambiente.

O conceito de mudança adaptativa é discutido numa forma mais genérica por Hannan & Freeman (1977). O autor discute a perspetiva de adaptação, uma das denominadas perspetivas ecológicas, que serão vistas mais à frente. Segundo a perspetiva de adaptação, “*subunidades da organização, normalmente gestores ou alianças dominantes,*

⁶⁵ “*it will do little good merely to get intellectual agreements*”

⁶⁶ Segundo a definição elaborada por F. Askevis-Leherpeux em Doron & Perot (2001), a noção de atitude “*qualifica uma disposição interna do indivíduo face a um elemento do mundo social (grupo social, problema de sociedade, etc.), que orienta a conduta que ele adote em presença, real ou simbólica, desse elemento.*”

⁶⁷ “*founders of organizations initially start the culture formation process by imposing their own assumptions on a new group*”

*perscrutam o ambiente relevante por oportunidades e ameaças, formulam respostas estratégicas e ajustam a estrutura organizacional de forma apropriada*⁶⁸. Também para este autor, a questão da liderança e a perspectiva de adaptação estão intimamente ligadas. Os líderes formulam estratégias e as organizações adaptam-se às contingências ambientais através dessas estratégias. Sendo assim, os gestores de sucesso serão aqueles que conseguem amortecer o impacto dos distúrbios ambientais nas organizações e proporcionar suaves ajustamentos, que requerem ruturas mínimas na estrutura da organização, potenciando a sua estratégia. Aproveitando a reflexão fornecida pelo autor anterior, a liderança distingue-se pela estratégia de redução do impacto das alterações ambientais.

Perante qualquer mudança, e portanto também na mudança de cultura condicionada por alterações ambientais, surgirá resistência, aparentemente misteriosa ou caprichosa. Para Senge (1990) os *“líderes que tentam mudanças organizacionais encontram-se muitas vezes inconscientemente presos a processos de equilíbrio*⁶⁹. Processos de equilíbrio são processos que buscam a estabilidade, através de contributos de sinais contrários. Os contributos de sinais contrários aos da liderança farão com que o líder tenha a sensação que os seus esforços esbarram numa resistência que lhe parece súbita, sem que se aperceba de onde vem, pois estará perante uma resistência do sistema existente, que a faz tentando manter um determinado objetivo. Este objetivo terá de ser identificado para que o esforço de mudança não seja condenado ao fracasso. Apenas através do conhecimento do seu objetivo é possível compreender a resistência e, posteriormente, assegurar que o processo de equilíbrio se traduza positivamente na mudança organizacional. Assim, a resistência à mudança deixa de ser um processo misterioso ou caprichoso mas deriva de um ou mais processos de equilíbrio que apesar de estarem escondidos podem ser compreendidos e desencadear-se uma reação de combate à resistência. Para combater a resistência à mudança, o autor sugere que em vez de se forçar para ultrapassar essa resistência, o líder deve focalizar-se diretamente nas normas e nas relações de poder através das quais as normas são desenvolvidas, e atuar por controlo das normas.

⁶⁸ *“subunits of the organization, usually managers or dominant coalitions, scan the relevant environment for opportunities and threats, formulate strategic responses, and adjust organizational structure appropriately”*

⁶⁹ *“Leaders who attempt organizational change often find themselves unwittingly caught in balancing processes”*

O combate à resistência à mudança através do controlo das normas não é a única solução à disposição dos líderes. Outros autores entendem que a liderança deve ser mais direcionada para o controlo das convicções dos trabalhadores, de forma a poder reagir à resistência à mudança. Trice & Beyer (1993) considera que *“provavelmente a qualidade mais importante de um líder cultural inovador é a de ser capaz de convencer os membros da organização a seguir novas visões”*⁷⁰. Ao adjectivar o líder de inovador, o autor realça a importância desta qualidade no líder. Kanter (1979) vai mais longe e considera que a *“credibilidade dos executivos de topo advém muitas vezes de fazerem o extraordinário: exercerem discricção, criação, invenção, planeamento e agindo de forma não rotineira”*⁷¹. Ao realizar o extraordinário, no fundo aplicando a capacidade de ser inovador, resultará então na credibilização do líder. Ao fazer o extraordinário, o líder estará a responder às perguntas do grupo, mas a fazê-lo exercendo discricção, inventando, planeando e agindo de forma não rotineira.

A inovação é, pois, uma forma do líder responder às perguntas do grupo, limitando as situações de ansiedade dos seus membros e o grau que essas situações podem atingir. Segundo Schein (1992) *“se os líderes não tiverem sucesso em reduzir a ansiedade do grupo, serão escolhidos outros líderes pelo grupo”*⁷², substituindo os líderes fundadores. Dar-se-á, assim, uma transferência de poder do fundador para o líder emergente.

Conjugam-se nos parágrafos anteriores alguns conceitos a relacionar, como sejam fundadores, líderes, convicções e poder. Os fundadores têm um alto nível de autoconfiança e determinação, que os leva a avançar na criação da empresa apesar das dificuldades e sem se desviar do seu propósito. Tipicamente têm fortes convicções acerca da natureza do mundo, do papel que as organizações têm no mundo, da natureza humana e das suas relações, sobre como se alcança a verdade e como gerir tempo e espaço. Assim, *“quando os líderes lançam novas empresas, devem estar completamente convencidos do poder que têm para impor as suas convicções do que é certo e próprio, como o mundo*

⁷⁰ *“Probably the most important quality of an innovative cultural leader is that he or she be able to convince members of the organization to follow new visions”*

⁷¹ *“Credibility for the top executives often comes from doing the extraordinary: exercising discretion, creating, inventing, planning, and acting in nonroutine ways”*

⁷² *“If the founder does not succeed in reducing group’s anxiety, other leaders will be empowered by the group”*

funciona e como as coisas se podem fazer”⁷³ (Schein, 1985), ou seja, não basta que as convicções dos líderes sejam fortes, mas devem cumulativamente deter o poder necessário para as impor. Devem ir ainda mais além e reconhecer que mais tarde essas fortes convicções podem ser fontes de dificuldades e que conforme a sua organização cresce, também os líderes devem aprender e crescer. Liderança e poder surgem assim relacionados. A partir deste momento vamos analisar a questão do poder com mais detalhe.

II.3.6. Poder

Começamos por analisar quais são as bases do poder. Segundo French & Raven (1959) *“por bases do poder consideram-se as relações entre um agente social (outra pessoa, uma função, uma norma, um grupo, uma parte de um grupo, etc) e uma pessoa que é a fonte desse poder”*⁷⁴. As variáveis qualitativas que são as bases do poder da pessoa e que caracterizam essas relações entre um agente social e a pessoa são; recompensa, coercividade, legitimidade, referência e perito. Na perspetiva de que as bases de poder são relações, apenas poderão ser consideradas como tal se houver perceção da parte da pessoa envolvida. O poder de recompensa é baseado na perceção que a pessoa tem relativamente à capacidade que o agente social possui para mediar recompensas para ele. De forma semelhante, o poder coercivo é baseado na perceção que a pessoa tem relativamente à capacidade do agente social para mediar castigos. O poder legítimo é aquele que é induzido por alguma norma ou valor internalizado, pelo que é o poder que deriva de valores assumidos por uma pessoa que determinam que o agente social tem um direito legítimo a influenciar a pessoa e que a pessoa tem obrigação de aceitar esta influência. A noção de legitimidade envolve uma espécie de código ou padrão, aceite pelo indivíduo, pelo qual o agente externo pode afirmar o seu poder. As bases da legitimidade são; valores culturais, aceitação da estrutura social e designação por um agente que legitima (por exemplo uma eleição). O poder de referência tem a sua base na identificação da pessoa com o agente social. Por identificação entende-se uma sensação de unidade da pessoa com o agente social, ou o desejo dessa identidade. O poder de perito varia com a extensão do conhecimento numa determinada área que é percecionado no agente exterior

⁷³ *“When leaders are launching new businesses should be fully convinced of the power they have to impose their beliefs of what is right and proper, how the world works and how things can be made”*

⁷⁴ *“By the basis of power we mean the relationship between O and P which is the source of that power”*

pela pessoa, sendo avaliado em relação ao seu próprio conhecimento bem como em relação a um padrão absoluto.

Analisando as variáveis quantitativas que são as bases do poder, é interessante refletir sobre quais serão os valores das variáveis recompensa, coercividade, legitimidade, referência e perito que poderão ser obtidas em microempresas. A importância no âmbito deste estudo da relação da quantificação destas variáveis qualitativas na figura do dono da empresa, revela-se quando se pensa que a sua perícia poderá ser a razão da criação da microempresa (caso da criação de empresas para continuar a desenvolver atividade similar à que desenvolve por conta de outrem), a pequena quantidade de colaboradores e o recrutamento por afinidade exercido pelo dono poderá criar uma maior identificação da pessoa, a legitimidade dada pelo dono assumir na primeira pessoa uma quantidade significativa de papéis (desde o recrutamento à gestão da produção passando pela determinação da cultura da organização) e finalmente porque numa estrutura pequena a capacidade de mediação de castigos e recompensas está concentrada no dono, pela proximidade entre o dono e o elemento humano da organização.

Noutra perspetiva, mais elaborada, para Kanter (1979) “*as únicas fontes organizacionais de poder consistem em três “linhas”*”⁷⁵; fornecimento, informação e apoio. As linhas de fornecimento são a influência do gestor no exterior, ou seja, se tem capacidade de trazer as coisas que a sua organização necessita (materiais, dinheiro, recursos para distribuir como recompensa, prestígio). As linhas de informação consistem em os gestores serem efetivos com base em terem conhecimento, formal e informal. As linhas de apoio derivam de, formalmente, o gestor precisar de saber que pode assumir inovação, ou seja atividades de risco, sem que tenha que passar por um processo de aprovação a múltiplos níveis. Informalmente precisa de apoiar outras figuras importantes na organização cujo apoio tácito se torna um recurso ou um sinal de que está ‘in’. Nesta perspetiva, é aliciante contemplar a importância que para estas três linhas tem o facto de haver uma candidatura a sistemas de incentivos. Ao nível das linhas de fornecimento, o facto de haver um sistema de financiamento comunitário constitui por si só uma potencial capacidade em trazer coisas que a organização necessita. A candidatura a sistemas de incentivos impõe a necessidade de constituir conhecimento para que o processo seja bem concretizado, o que

⁷⁵ “*the uniquely organizational sources of power as consisting of three “lines”*”

potencia a efetividade dos gestores. Tendo em conta a valorização que é dada aos temas da inovação e criatividade para o financiamento comunitário, potencia as linhas de apoio pois passam a constituir variáveis de partida na equação em que consiste a constituição de uma microempresa.

Mintzberg (1983) refere-se a que as “*três bases principais de poder são controlo*”⁷⁶ de recursos, de corpo de conhecimento e de perícia técnica. Encontram-se relações diretas entre a linha de fornecimento e o controlo de recursos e entre a linha de informação e o controlo do corpo de conhecimento, pelo que a sua explicação se torna redundante. De realçar, no entanto, a mudança do conceito da informação para conhecimento, em linha com mudança verificada na gestão que levou à passagem da era da informação para a era do conhecimento e que no âmbito dos financiamentos comunitários teve expressão na redenominação, no Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) do POSI (Programa Operacional Sociedade da Informação) em POS-Conhecimento (Programa Operacional Sociedade do Conhecimento). No âmbito da terceira base, a perícia técnica não dá relevo às questões do apoio tácito mas incide principalmente na componente de especialista que permite assumir a inovação e atividades de risco. Enquadrando esta questão neste estudo, encontramos uma aproximação entre a importância da dimensão da empresa (potenciador do fator especialista como já vimos) e a importância do financiamento por sistema de incentivos comunitários (pela valorização da inovação e criatividade), o que torna a base de poder da perícia técnica particularmente útil. Além destas três bases gerais, o autor refere outras duas; prerrogativas legais, emanadas dos sistemas governamental e judicial, que podem conceder poder, e o acesso a pessoas em quem confiar no âmbito das outras quatro bases de controlo. O autor considera que entre essas pessoas está o acesso à família de quem atua numa das quatro bases, como o legislador ou fazedores de opinião e com as quais se pode realizar a troca de favores. Levanta, portanto, e no âmbito deste estudo, a importância do círculo de pessoas que são conhecidas pelo dono da microempresa.

Abordou-se até ao momento o poder de uma forma isolada. Outra perspetiva do poder é dada por Pfeffer (1981), que faz uma abordagem no âmbito estrutural, considerando no entanto que “*a definição e a avaliação do poder são ao mesmo tempo controversos e*

⁷⁶ “*Three prime bases of power are control*”

problemáticos”⁷⁷. Para o autor, “*o poder é primeiramente um fenómeno estrutural criado pela divisão do trabalho e pelos departamentos*”⁷⁸. Assim, esta abordagem é o contraponto à mais vulgarizada perspetiva do poder enquanto poder hierárquico, ou seja, o poder de supervisores ou de patrões sobre os empregados. Quando aborda as questões da hierarquia, o autor fá-lo ao nível da estrutura, em vez de um estudo ao nível do indivíduo. Como membro da escola da organização do poder e política, considera que é “*genericamente aceite que o poder caracteriza as relações entre atores sociais*”⁷⁹. No entanto, considera que só faz sentido falar em poder num determinado contexto ou numa relação específica, ou seja não se detêm poder em valor absoluto mas detêm-se mais ou menos poder relativamente ao poder dos outros. Transportando o conceito para o nível da estrutura de departamentos, que são casos particulares de grupos dentro de uma empresa, os departamentos são poderosos apenas se analisados em relação a outros departamentos e esse poder é apenas durante um período específico de tempo.

Segundo Kanter (1979) o poder nas organizações “*é a capacidade de mobilizar recursos, humanos e materiais, para ter as coisas feitas*”⁸⁰, ou seja, para produzir. Para a autora, a eficiência que o poder proporciona desenvolve-se a partir de dois tipos de capacidades, o acesso aos recursos, informação e apoio necessários para levar por diante uma tarefa e a capacidade para obter cooperação na realização do que é necessário. Essa relação estreita entre poder e realização/execução, leva ao conceito de poder produtivo. No entanto, o poder produtivo não está isolado, antes é influenciado pelas ligações com outras partes do sistema e as suas fontes poderão ser; atividades de trabalho e alianças políticas. Relativamente a atividades de trabalho, o poder é mais facilmente acumulado quando se tem uma função não rotineira que permite contribuições flexíveis, adaptáveis e criativas, reconhecimento através de visibilidade e notoriedade e relevância por ser crucial para os problemas da organização. Percebe-se que quanto maior for a dependência da organização relativamente à atividade, maior é o poder de quem a executa. Um outro fator de influência neste âmbito é, obviamente, a oportunidade de ser não rotineiro, por isso criativo, que a atividade proporciona. As alianças políticas advêm do contacto próximo com pessoas de nível elevado que conferem aprovação, prestígio ou suporte, círculos de

⁷⁷ “*the definition and assessment of power are both controversial and problematic*”

⁷⁸ “*power is, first of all, a structural phenomenon, created by the division of labor and departmentation*”

⁷⁹ “*It is generally agreed that power characterized relationships among social actors*”

⁸⁰ “*it is the ability to mobilize resources (human and material) to get things done*”

conhecimento que garantem reputação e informação de forma mais rápida. Decorre ainda de existirem subordinados que podem aliviar o fardo do gestor, nomeadamente dispensá-lo de tarefas rotineiras e servir de veículo às suas convicções, principalmente as que são fatores de inovação.

Neste capítulo abordamos já os conceitos de poder estrutural e de poder produtivo. De uma forma simplificada, o poder é um fenómeno estrutural criado pela divisão do trabalho e pelos departamentos ou é a capacidade de mobilizar recursos, humanos e materiais, para ter as coisas feitas. Conhecendo-se a estrutura da microempresa, necessariamente pequena e expectavelmente simples, e do poder produtivo, necessariamente de grande importância e expectavelmente caracterizado por um elevado grau de dependência da organização relativamente à atividade, maior deverá ser a expressão do poder produtivo por comparação com o poder estrutural.

Anteriormente abordamos o tema da autoridade do grupo, pelo que se impõe a discussão da sua relação com o conceito de poder. No âmbito da discussão do tema do poder, é abordado o conceito de autoridade. Segundo Shafritz & Ott (1996), os “*estruturalistas tendem a definir poder como um sinónimo de autoridade*”⁸¹ No entanto, Pfeffer (1981) considera que “*é importante distinguir entre poder e autoridade*”⁸². Essa distinção resulta da autoridade ser uma consequência do poder, mas apenas quando este é legitimado. Para melhor compreendermos a transformação de poder em autoridade recorramos à constatação que em qualquer contexto social são aceites algumas crenças e práticas que unem os seus membros. Estas crenças e práticas unem os membros numa perspetiva comum, uma perspetiva partilhada que, assim, legitima as atividades que são aceites e até expectáveis nesse contexto social. A influência tendente à mudança psicológica é um dos tipos de atividades que assim são legitimadas. Sendo expectável e valorizado um certo padrão de influência, a perspetiva comum pode também legitimar ao longo do tempo a distribuição do poder, pois já verificamos a relação estreita entre poder e influência. Ultrapassada esta fase, de legitimação do poder, podemos afirmar que existe autoridade, pois não existe resistência. Esta transformação de poder em autoridade constitui a institucionalização do controlo social porque o poder transformado em autoridade pela legitimação não sofre resistência.

⁸¹ “*Structuralists tend to define power as a synonymous with authority*”

⁸² “*It is important to distinguish between power and authority*”

Esta dedução é feita a partir da afirmação de que em qualquer contexto social existem crenças e práticas, o que revela a importância da cultura (ponto de partida na dedução) no estabelecimento da autoridade do líder (ponto de chegada na dedução). Conclui-se que a cultura é utilizada para obter resultados, ou seja, as atividades de cultura organizacional produzem resultados pela expressão da autoridade do líder.

Falta-nos apenas relacionar poder e política. Pfeffer (1981) define “*política organizacional como envolvendo as atividades realizadas dentro da organização para adquirir, desenvolver e utilizar o poder e outros recursos para obter os resultados preferidos de cada um, numa situação em que existe uma certa incerteza ou dissonância acerca das opções*”⁸³. Mais uma vez, aparecem atividades, neste caso de cariz político, que produzem resultados. Esta definição relaciona os dois conceitos, poder e política, e percebemos que o poder é uma propriedade do sistema em descanso (pode ser adquirido desenvolvido e utilizado), enquanto a política é o estudo do poder em ação (atividades que são realizadas na organização). Assim, percebemos que a atividade política é desenvolvida para ultrapassar alguma resistência ou oposição, o que nos permite concluir que quando não existe oposição ou contestação dentro da organização não existe a necessidade nem a expectativa que alguém desenvolva atividade política. Assim, cruzando com a definição de autoridade, a atividade política só se desenvolverá quando não existir autoridade. Colocado de outra forma, a atividade política transforma o poder em autoridade, cessando no momento em que atinge esse objetivo. Como as atividades de cultura organizacional produzem resultados pela expressão da autoridade do líder, então a atividade política proporcionará condições para que as atividades de cultura organizacional produzam resultados.

Uma das formas de expressão da autoridade do líder é a tomada de decisão. Percebe-se que a tomada de decisão vai ser influenciada pelo poder e pela política, pois as decisões serão determinadas pelos jogos de interesses decorrentes do poder e pela atividade política para o transformar em autoridade. Podemos então encontrar um modelo de tomada de decisão baseado em poder e política, mas poderá não ser o único. Segundo

⁸³ “*Organizational politics involves those activities taken within organizations to acquire, develop, and use power and resources to obtain one’s preferred outcomes in a situation in which there is uncertainty or disensus about choices.*”

Pfeffer (1981), existem 4 modelos de tomada de decisão, representados no Quadro 2, que são baseados em poder e política, de escolha racional, burocráticos e de processo de decisão ou anarquia organizada.

Quadro 2 - Características dos modelos de tomada de decisão

Dimensão	Modelo			
	Racional	Burocrático	Processo decisão	Política e poder
Objetivos, preferências	Consistente, transversalmente aos atores sociais	Razoavelmente consistente	Turvo, ambíguo, pode ser construído após ação racionalizada	Consistente entre os atores sociais, pluralista dentro da organização
Poder e controlo	Centralizado	Menos centralizado e mais baseado em regras	Muito descentralizado, anárquico	Troca entre alianças e grupos de interesse
Processo decisão	Ordenado, substantivamente racional	Racionalidade de procedimentos embebida em programas e procedimentos operativos padrão	<i>Ad-hoc</i>	Desordenado, caracterizado pelo puxa-empurra (push-pull) de interesses
Regras e normas	Normas de otimização	Precedentes, tradição	Segmentado e participação esporádica em decisões	Livre funcionamento das forças de mercado. Conflito é legítimo e esperado
Informação e requisitos computacionais	Extenso e sistemático	Reduzido pelo uso de regras e procedimentos	Recolha ao acaso e uso de informação	Informação usada e retida estrategicamente
Crenças acerca de ação-consequência	Conhecidas pelo menos com uma distribuição probabilística	Aceitação consensual e partilhada de rotinas	Turvo, tecnologia ambígua	Discórdia acerca da tecnologia
Decisões	Resultam da escolha que maximiza o valor	Resultam de programas e rotinas	Não está ligada a intenção, resulta da intersecção de pessoas, soluções, problemas	Resulta de negociar e interação de interesses
Ideologia	Eficiência e eficácia	Estabilidade, justiça e previsibilidade	Aleatória, lúdica, livre associação	Luta, conflito, vencedores e perdedores

Fonte: Pfeffer (1981)

Estes quatro modelos são caracterizados em 8 dimensões, nomeadamente, os objetivos prosseguidos, a forma como o poder é exercido e que tipos de controlo adotam, como se desenrola o processo de decisão, que tipo de regras e normas estabelecem (se

estabelecem), que tipo de informação necessitam e que requisitos computacionais utilizam, as convicções relativamente à existência de relações entre a ação e a consequência da ação, a forma como são tomadas as decisões e finalmente o tipo de ideologia que as suporta. Esta compartimentação dos modelos coloca neste projeto o desafio de perceber se é aplicável a microempresas, onde estas dimensões têm as suas limitações, determinadas pela dimensão das organizações. A maior dúvida reside na possibilidade de encontrar o modelo “política e poder” numa microempresa, porque é pluralista, baseia-se na constituição de grupos, é desorganizado, espera o conflito, pressupõe uma estratégia de informação, apresenta posições discordantes dos seus membros relativamente a consequências da ação, o processo de decisão é negocial e gera vencedores vencidos. Com todas estas características, a microempresa parece pouco adequada para a aplicação deste modelo.

Uma das dimensões apresentadas no quadro 2 é a de “Poder e controlo”, que tem especial relevância neste subcapítulo. Para a perceber melhor, recorramos a um conceito em que se relaciona política, consentimento, controlo, autoridade e poder. Esse conceito é o de cooptação, um mecanismo de absorção de novos elementos na liderança ou na estrutura que determina a política da organização. Este processo baseia-se na escolha dos membros do grupo, que assim escolhem para seu par alguém que contribua para evitar essas ameaças. A opção por este mecanismo ocorre em duas situações. Em primeiro lugar, quando existe um hiato entre consentimento e controlo, dando origem à cooptação formal. Em segundo lugar, como resposta à pressão dos centros de poder, e que dá origem à cooptação informal. Quando existe um hiato entre consentimento e controlo, ou seja, o controlo efetuado pela liderança é superior ao consentimento dado pelos elementos do grupo, a legitimidade da autoridade formal é colocada em questão. Este hiato ou diferencial pode resultar em medidas coercivas ou em tentativas de recuperar o consentimento. Uma das formas de recuperar o consentimento é o de cooptar elementos na liderança ou organização, usualmente elementos que de alguma forma refletem o sentimento ou possuem a confiança de um conjunto significativo de indivíduos. A outra situação ocorre quando há pressão de centros de poder, como forma de reconhecimento desse poder ou como ato de concessão aos recursos que estas forças organizadas podem controlar.

Compreendemos que a cooptação pode ser uma reação a um estado de tensão entre autoridade formal e poder social. Por outro lado, compreendemos que a autoridade formal é habitualmente e tendencialmente um reflexo do poder social. Compreendemos também que a aproximação entre autoridade formal e poder social é, portanto, um contributo significativo para a estabilidade. Também compreendemos que a cooptação é o processo de aproximar quem detém o poder social da autoridade formal assegurada pelo grupo, escolhendo de entre aqueles que detém o poder social. Podemos, portanto, concluir que a cooptação é uma forma de obviar à perda de liderança.

Conclui-se, assim, a abordagem dos conceitos de liderança e poder com uma estratégia para impedir a sua perda num grupo, o conceito que abordamos no início deste subcapítulo da Cultura Organizacional. Fechado este ciclo, mudemos de subcapítulo.

II.4. Comportamento Organizacional

Tendo em conta o quanto vasto pode ser o estudo do comportamento organizacional, opta-se por limitar o âmbito da revisão da literatura nesta área, aos temas incentivos, motivação e performance. Há três razões para esta decisão. Por um lado, opta-se por não repetir os temas já abordados no capítulo anterior sobre cultura organizacional. Em segundo lugar, porque Hersey et al. (1996) considera que *“a motivação e as suas causas são as áreas em que a maior parte da literatura se debruça no âmbito das ciências comportamentais”*⁸⁴. Esta foi a perceção que se teve ao fazer a pesquisa bibliográfica, pelo que neste capítulo tomam particular relevo a Motivação e uma das causas para esta, os Incentivos. A mesma perceção aplica-se à *performance*. Estas três áreas são as que, de entre as que foram identificadas na literatura, apresentam maior relevância para que o estudo do impacto dos incentivos comunitários às empresas no comportamento organizacional. O objetivo é poder clarificar a importância dos incentivos comunitários para os incentivos na organização e as suas consequências na motivação e *performance*. A terceira e última razão para confinar a estes temas a discussão no âmbito do comportamento organizacional, e antecipando ao leitor o tema do próximo capítulo, foi porque o tema da organização foi, pela sua dimensão, objeto de revisão da literatura em separado.

⁸⁴ *“Motivation and its causes are the areas on which most of the literature in the behavioral sciences focuses”*

II.4.1. Incentivos

Barnard (1938) considera que *“o tema dos incentivos é fundamental em organizações formais e nos esforços conscientes de organizar”*⁸⁵. O autor considera existirem dois tipos de incentivos, os incentivos objetivos e os incentivos subjetivos e atribui a cada um destes processos um nome, *“chama os processos de oferecer incentivos objetivos “o método de incentivos” e os processos de mudança de atitudes subjetivas “o método de persuasão”*”⁸⁶.

O método de incentivos, sendo o método mais utilizado em ambientes industriais, consiste na aplicação de incentivos objetivos, quer sejam positivos como são os casos de bens materiais ou dinheiro, quer tenham um carácter negativo como horas de trabalho ou as condições de trabalho. Os incentivos podem ainda ser classificados em duas classes conforme se tratem de ser diretamente oferecidos a cada indivíduo ou se consistirem em incentivos gerais e portanto não pessoais. Os incentivos que podem ser diretamente oferecidos a cada indivíduo são; materiais, oportunidades pessoais não materiais, condições físicas de trabalho desejáveis e benefício de ideais. No âmbito dos incentivos materiais encontramos itens como o dinheiro ou os objetos. As oportunidades pessoais não materiais podem ser a distinção, o prestígio, o poder pessoal ou atingir uma posição de domínio. As condições físicas de trabalho desejáveis poderão ser um gabinete, melhor equipamento informático ou um lugar de estacionamento. Os benefícios de ideais poderão ser a satisfação de ideais pessoais e usualmente são relações não materiais, de futuro ou altruístas.

Os incentivos gerais, como vimos anteriormente, não são pessoais e podem ser usufruídos pelo grupo. Podem ser condições favoráveis à associação ou relacionamento social do empregado como é o caso de um espaço de convívio, a adaptação de condições a métodos e atitudes habituais como a criação de uma área de ginásio, a oportunidade de ter uma participação alargada que é dada ao grupo pela opção de pertencer a organizações que os indivíduos considerem grandes, úteis e efetivas como a participação num projeto de

⁸⁵ *“the subject of incentives is fundamental in formal organizations and in conscious efforts to organize”*

⁸⁶ *“call the processes of offering objective incentives “the method of incentives” and the processes of changing subjective attitudes “the method of persuasion”*”

mecenato cultural e por fim a condição de comunhão ou o sentimento de conforto pessoal, também chamada solidariedade, integração social ou segurança social, como as ações de solidariedade social em que as empresas participam.

O método de persuasão, o mais utilizado em organizações de cariz patriótico e ou religiosas, baseia-se na criação de um estado de espírito. Para a criação desse estado de espírito implementa condições coercivas como sejam a opção por excluir a contribuição de indivíduos, a racionalização de incentivos no sentido de convencer grupos e indivíduos que estão a agir no seu interesse e a insinuação de motivos que permite baixar as resistências dos indivíduos.

Segundo Fayol (1949), “*os vários modos de pagamento em uso para trabalhadores são 1. Taxas horárias, 2. Ao trabalho ou 3. À peça*”⁸⁷. A conjugação destes modos de pagamento é possível, assim como a sua conjugação com bónus. O bónus serve para aumentar o interesse dos trabalhadores sem que haja consequências para o negócio, ou seja é uma forma de incentivo objetivo. A partilha de lucros, segundo o autor, pode ser realizada para trabalhadores, gestores de nível júnior e para gestores seniores. Este autor defende, ainda, o pagamento em géneros, o trabalho social e os incentivos não financeiros.

A questão do sistema de recompensas é tratada por Reich (1987) no seio da sua teoria do empreendedorismo coletivo. Assim, “*participação nos lucros, distribuição de ganhos e prémios de desempenho demonstram que o sucesso da companhia vem da ampla participação de todos os empregados da empresa, não apenas a gestão de topo.*”⁸⁸. É interessante verificar que o autor não distingue entre incentivos pessoais e gerais, o que se adapta a esta forma de ver o empreendedorismo, uma característica à partida pessoal (ou se é empreendedor ou não se é) mas que se expressa de forma coletiva, o empreendimento.

Tendo em conta todas as questões levantadas sobre este tema, a gestão deverá ter ferramentas à sua disposição para atuar no comportamento das pessoas, numa perspetiva

⁸⁷ “*The various modes of payment in use for workers are: 1. Time rates 2. Job rates 3. Piece rates*”

⁸⁸ “*profit sharing, gain sharing, and performance bonuses all demonstrate that the success of the company’s comes from the broadest contribution of all the company’s employees, not just those at the top*”

de economia de incentivos para obter resultados. Hersey et al. (1996, 17) considera que se se aceita que o desenvolvimento das capacidades humanas é importante, então “*os gestores necessitam de três níveis de competências; entender o comportamento passado e atual, ser capaz de prever o comportamento e aprender a dirigir, mudar e controlar o comportamento*”⁸⁹. Escrito de outra forma, devem conseguir compreender o comportamento humano, prevê-lo e controlá-lo. A importância de compreender o comportamento humano reside na necessidade de compreender as razões pelas quais as pessoas se comportam da maneira que se comportam, sob pena de sentirem que não são compreendidas por quem exerce tarefas de gestão e de estes não terem relações de casualidade para poderem agir. Prever o comportamento, consiste em antecipar o comportamento das pessoas em situações ambientais similares ou em situações de mudança das condições ambientais, tendo como base o seu comportamento no passado e utilizando as relações de casualidade que se foram registando na fase de compreensão do comportamento humano. Direcionar, mudar e controlar o comportamento é uma competência ativa, pois obriga a ações que envolvem outras pessoas, sendo importante diminuir a carga negativa que por vezes é atribuída ao controlo. Estas ações só são possíveis se o comportamento humano tiver sido compreendido e houver condições para o prever.

Sintetizando, os incentivos podem ser objetivos ou de persuasão, gerais ou pessoais, podem encaixar-se numa das muitas definições acima referidas, a sua gestão pode ser com base em maiores ou menores competências e a economia dos incentivos pode ser mais ou menos condicionada. No entanto, o propósito último da sua aplicação é a criação de motivação. Assim, no âmbito da pesquisa do impacto dos sistemas de incentivos no comportamento organizacional nas microempresas será importante perceber que tipo de incentivos serão potenciados pelo processo de candidatura e pelo investimento financeiro, bem como a motivação que daí resulta.

⁸⁹ “*managers need three level of expertise ... understand past and current behavior, be able to predict behavior, and learn to direct, change, and control behavior*”

II.4.2. Motivação

Vista a importância dos incentivos, avançamos para a discussão do tema da motivação. Estes temas estão relacionados, pois os incentivos são muitas vezes importantes fatores motivacionais, não raramente os únicos.

Dubrin (2002) descreve a existência de “três teorias clássicas de motivação de necessidade”⁹⁰, nomeadamente a teoria da hierarquia de necessidades de Maslow, a teoria dos dois fatores de Herzberg e a teoria da tríade de alcance de poder de McClelland. Descreve, também, a teoria de motivação por objetivos, a teoria de reforço, a teoria de motivação de expectativa, a teoria de equidade e comparação social, a teoria de aprendizagem social e a teoria da motivação intrínseca vs. motivação extrínseca. Iremos abordar algumas destas teorias.

Começamos pela teoria inicial de motivação e pelo princípio de divisão por níveis. As necessidades fisiológicas e de segurança dos colaboradores estão na base da “*hierarquia de necessidades*”⁹¹ definida por Maslow (1943), que possui ainda mais três níveis, as necessidades de amor e relacionamento, de estima e no topo a necessidade de auto atualização ou realização pessoal. Neste quadro, compete à gestão criar condições para que o indivíduo se sinta encorajado e habilitado a procurar a satisfação das suas próprias necessidades. McGregor (1957) para explicar a diferença entre a gestão convencional e o modelo de gestão por si preconizado, recorre a duas teorias consubstanciadas cada uma num conjunto de proposições relativas à forma da gestão atuar. McGregor (1957), argumentando não pretender etiquetar as teorias, agrupa no primeiro conjunto o que pretende ser o relato da gestão convencional e “*designa este conjunto de proposições por Teoria X*”⁹². No âmbito da Teoria X, o homem médio tem um conjunto de características que provocam que a gestão detenha única e exclusivamente do seu lado o ónus da motivação. Essas características do homem médio são: ser por natureza indolente, trabalhar o menos possível, ter falta de ambição, não gostar de responsabilidades, preferir ser conduzido, ser naturalmente centrado em si próprio, ser indiferente às necessidades da organização e ser por natureza resistente à mudança. Vai ainda mais longe e considera

⁹⁰ “*three classic need theories of motivation*”

⁹¹ “*Hierarchy of basic needs*”

⁹² “*call this set of propositions “Theory X”*”

que o homem médio é simples, não é muito brilhante e está sempre pronto para ser enganado pelo charlatão e pelo demagogo. Perante este retrato tão negativo, fácil é perceber que a gestão tradicional não encontra caminhos para a motivação dos colaboradores. A solução proposta é a de encarar o homem como tendo outras características que permitam ser geridas.

Face à falta de resposta, no âmbito da motivação, da gestão tradicional, McGregor (1957), apresenta uma nova teoria de motivação, baseada em pressupostos mais adequados à natureza e motivação humana. Esta teoria, que o autor nos autoriza a designar por “*Teoria Y*”⁹³, assenta nos seguintes 4 pontos; assegurar a organização dos recursos, considerar que as pessoas não são por natureza passivas, compete à gestão fazer as pessoas reconhecer e desenvolver as características necessárias à sua atividade e por fim criar métodos de operação adequados a que as pessoas ao atingir objetivos pessoais contribuam para os objetivos organizacionais. No primeiro ponto, a gestão deve assegurar a organização dos recursos que são necessários para a produção no sentido de atingir os fins económicos da empresa, o que parece ser um princípio óbvio e que se convencionou chamar de “boa gestão”, que terá que ser tanto melhor quanto mais escassos forem os recursos e maiores os fins económicos da empresa. No segundo ponto, recomenda-se à gestão acreditar e basear a sua atuação no princípio de que as pessoas não são por natureza passivas nem resistentes em relação às necessidades organizacionais, mas que se estão passivas ou resistentes é uma consequência da sua experiência profissional. Este ponto é importante pois identifica o âmbito possível de atuação para corrigir estes comportamentos. As características referidas no terceiro ponto são a motivação, o potencial de desenvolvimento, a capacidade de assumir responsabilidades, a prontidão para direcionar o comportamento para os objetivos da organização. Estas são características presentes nas pessoas, ou seja, não é a gestão que as coloca lá. Mas, por outro lado, é responsabilidade da gestão que as pessoas reconheçam e desenvolvam estas suas características humanas. Ao fazer isso, está a criar potencial nas pessoas e a criar condições para o quarto ponto, onde se determina que a tarefa essencial da gestão é arranjar condições organizacionais e métodos de operação para que as pessoas possam alcançar os seus próprios objetivos da melhor forma, pelo redirecionamento dos seus próprios esforços em direção aos objetivos organizacionais.

⁹³ “*Theory Y*”

No âmbito da pesquisa em curso, percebemos que a motivação que será possível encontrar nas microempresas irá ser determinada pela atuação da gestão, na forma como assegurar a organização dos recursos que ficarão disponíveis através da candidatura ao sistema de incentivos, na capacidade para não criar situações que provoquem reações de resistência às necessidades organizacionais decorrentes do processo de candidatura, na capacidade para fazer os colaboradores reconhecerem e desenvolverem as características necessárias para a sua atividade no novo contexto decorrente do processo de candidatura e aproveitar a oportunidade para criar métodos de operação adequados a que as pessoas ao mesmo tempo que estejam a atingir objetivos pessoais também contribuam para os objetivos organizacionais.

Façamos, para alguns níveis mais importantes para o âmbito desta dissertação, a revisão comparativa dos dois autores, Maslow e McGregor.

Segundo Maslow (1943), *“se as necessidades fisiológicas estão relativamente bem satisfeitas, surge um novo conjunto de necessidades, que podemos categorizar genericamente como necessidades de segurança”*⁹⁴. Para o autor estas necessidades são melhor percebidas nas crianças, já que estas não as procuram encobrir, como acontece com os adultos. Sabemos o quanto isto pode ser verdade pois sabemos o quanto nos fazemos de fortes, mesmo que no nosso interior não estejamos tão seguros.

McGregor (1957) contesta esta abordagem recorrendo à dicotomia da língua inglesa entre ‘*safety*’, a que se atribuiu a tradução por segurança passiva e ‘*security*’, a que se atribuiu a tradução de segurança ativa. Para o autor, *“a menos que o homem esteja numa relação de dependência em que teme privação arbitrária, ele não procura segurança ativa”*⁹⁵. Compreende-se, então, que a necessidade que sente habitualmente é a de segurança passiva, ou seja, proteção que pode obter contra o perigo, a ameaça e a privação. O que o autor distingue é a reação humana quando se encontra numa situação de ameaça ou dependência, em que procura proteção para sua segurança, e uma situação em está confiante e, portanto, procura correr riscos. Nota o autor que um empregado está numa

⁹⁴ *“If the physiological needs are relatively well gratified, there emerges a new set of needs, which we may categorized roughly as the safety needs”*

⁹⁵ *“unless man is in a dependent relationship where he fears arbitrary deprivation, he does not demand security”*

relação de dependência, pelo que as necessidades de segurança ativa podem assumir uma importância considerável em diversas circunstâncias. Nas microempresas, porque a dimensão é menor, a dependência tende a ser relativa a só pessoa, pelo que as necessidades de segurança ativa irão ser maiores. As atitudes em que as necessidades de segurança ativa podem assumir uma importância considerável são as que façam surgir incerteza relativamente à manutenção do emprego, as que reflitam favoritismo, as que reflitam discriminação e as que demonstrem uma política arbitrária. Percebe-se, assim, o quanto importante podem ser as questões da igualdade e equidade na gestão, e como pode ser importante tornar esses princípios válidos para todos.

A necessidade seguinte referida por Maslow (1943) é a “*necessidade de afeto*”⁹⁶. Esta engloba as necessidades de amor, afeto e pertença, e desencadeia-se na falta de amigos, namorado, esposo ou filhos. McGregor (1957) considera estas as “*necessidades sociais*”⁹⁷ que marcam o nível hierárquico a partir do qual a gestão não pode satisfazer as necessidades que se apresentam ao seu colaborador, pois essa satisfação não se encontra ao seu alcance.

Este tema, que engloba a existência de pessoas com quem haja relações de afeto e a possibilidade de criação de grupos antagónicos aos objetivos organizacionais, é, no âmbito da nossa pesquisa, de grande importância pelo carácter familiar que muitas microempresas têm e pela dimensão relativa dos grupos que pode rapidamente ser alcançada face à dimensão total da empresa. Assim, a gestão deve estar atenta a dois aspetos, que a satisfação pelo colaborador das necessidades de afeto pode ter que ser obtido com os colaboradores da própria empresa e a uma política pactuante relativamente à associação em grupo.

Satisfeitas as necessidades anteriores, surge a necessidade de estima. Segundo Maslow (1943), “*todas as pessoas da nossa sociedade têm a necessidade ou o desejo de uma estável e com uma base firme, avaliação (habitualmente) positiva de si próprios, para seu autorrespeito ou autoestima e para estima dos outros*”⁹⁸. Salienta-se a separação entre

⁹⁶ “*The Esteem Needs*”

⁹⁷ “*Social Needs*”

⁹⁸ “*All people in our society ... have a need or desire for a stable, firmly based, (usually) high evaluation of themselves, for self-respect, or self-esteem, and for the esteem of others*”

a necessidade, dando uma noção de requisito pessoal, e o desejo, onde se enquadra a noção de vontade pessoal. A estabilidade resulta da necessidade de estima ser um contínuo, ou seja, termos sido não nos satisfaz porque o que nos satisfaz é sermos. A base firme é dada por capacidades reais, feitos que foram concretizados e a obtenção do respeito dos outros, ou seja, ser capaz, pô-lo em prática e ser reconhecido por tal.

McGregor (1957) aplica uma conotação de egotismo a estas necessidades, apelidando-as de “*necessidades do ego*”⁹⁹, e divide-as em dois tipos; as relacionadas com a autoestima e as relacionadas com a reputação. Em cada um destes tipos podem encontrar-se fatores positivos. Nas necessidades relacionadas com a autoestima, encontramos a possibilidade de autoconfiança, de independência, de realização, de competência e de conhecimento. Nas necessidades relacionadas com a reputação, encontramos o *status*, o reconhecimento, a apreciação e o respeito. O autor afirma que na gestão tradicional existem poucas oportunidades das pessoas nos níveis mais baixos da hierarquia satisfazerem essas necessidades, uma vez que os métodos tradicionais de organização do trabalho dão pouca atenção a estes aspetos da motivação humana. Vai, no entanto, mais longe, pois McGregor (1957) refere-se às necessidades de ego com a característica de que “*ao contrário das necessidades inferiores, estas são raramente satisfeitas*”¹⁰⁰. Por outras palavras, o homem procura indefinidamente maior satisfação destas necessidades, a partir do momento em que se tornam importantes para ele. Como já vimos, isto ocorrerá quando as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais estiverem razoavelmente satisfeitas. No entanto, estarão condenadas a só raramente serem satisfeitas. Limitadas pela sua dimensão, as hierarquias das microempresas tendem a ser de baixa profundidade, pelo que a concentração das pessoas é feita efetivamente nos níveis mais baixos da hierarquia. Aplicando o que foi dito neste parágrafo, será determinante perceber se a gestão é ou não tradicional, para compreender se existem oportunidades para a satisfação das necessidades do ego.

Maslow (1943) não é tão perentório na questão da satisfação das necessidades já descritas. Para o autor, “*mesmo se todas estas necessidades estão satisfeitas, pode ainda muitas vezes esperar-se em breve o desenvolvimento de um descontentamento e inquietação,*

⁹⁹ “*ego needs*”

¹⁰⁰ “*Unlike the lower needs, these are rarely satisfied*”

exceto se o indivíduo estiver a fazer aquilo para que está adaptado”¹⁰¹. Como estão satisfeitas todas as necessidades anteriores e houver um desfasamento entre o que faz e o que o faz sentir realizado então existe uma necessidade de autorrealização. Quando falamos de autorrealização, pensamos na tendência do indivíduo em se tornar naquilo que pode ser. Existe como que uma força permanente tendente a que o indivíduo se torne naquilo que já potencialmente é, e que o faça na totalidade. Este mecanismo funciona como se houvesse a atualização permanente do indivíduo e que através desta vai conseguindo sentir-se realizado, ou seja, existe uma coincidência entre auto atualização e autorrealização. O indivíduo atinge a sua realização pessoal através da sua própria busca de atualização.

McGregor (1957) prefere identificar o nível de necessidades mais elevadas de forma menos elaborada, apenas como “*necessidades de autorrealização*”¹⁰². Não ficamos tão limitados à questão da auto atualização, abrindo espaço para outros conceitos, como o de autodesenvolvimento e o de criatividade no sentido lato do termo, sem perder o referencial que constitui a realização das suas próprias potencialidades. Estas abordagens são o reflexo de uma época, em que a tecnologia não tinha atingido os níveis atuais. Importa, portanto, compreender o que alterou com a tecnologia e de que forma ela é uma verdadeira influência nos fatores motivacionais. Não nos podemos esquecer que a utilização de incentivos comunitários conduz a uma alteração das condições tecnológicas, pelo que terá de ser repensada a estratégia de motivação tendo em conta as novas condições tecnológicas.

Zuboff (1988) considera que, “*à medida que o trabalho das pessoas se torna mais abstrato, a necessidade de motivação positiva e compromisso interno tornam-se mais cruciais*”¹⁰³ como consequência dos desafios que a Tecnologia da Informação coloca. Por um lado torna-se cada vez mais óbvia a existência de erros. Por outro, o trabalhador está cada vez mais longe do processo produtivo, separado dele pela tecnologia. Esta separação torna mais difícil ao trabalhador contribuir, porque a sua contribuição tornou-se dependente de um trabalho intelectual e não da utilização de força. Assim, há que lidar

¹⁰¹ “*Even if all these needs are satisfied, we may still often ... expect that a new discontent and restlessness will soon develop, unless the individual is doing what he is fitted for*”

¹⁰² “*self-fulfillment needs*”

¹⁰³ “*As the work that people do becomes more abstract, the need for positive motivation and internal commitment becomes all the more crucial*”

com o dilema entre considerar o trabalhador preguiçoso ou considerar que está a adaptar-se às condições que a Tecnologia da Informação lhe proporcionam. Surge assim o conceito que o autor designa por “*vida no interface de dados*”¹⁰⁴. O trabalhador passa a maior parte do tempo em frente ao terminal de computador e é nesse espaço físico que realiza a sua atividade.

O terminal do computador é frequentemente um veículo de incerteza. Esta incerteza é criada pelas surpresas que surgem no uso da tecnologia, e estende-se para além do próprio processo de aprendizagem. Esta expansão decorre de haver fronteiras ténues entre o processo de aprendizagem e os restantes processos e às matérias-primas que os suportam. Devido à fraca compreensão dos processos e matérias-primas, a revisão contínua do desenho do processo não proporciona tempo suficiente para o conhecimento acompanhar a tecnologia. Acresce o facto de a implementação ser frequentemente o meio pelo qual a tecnologia é desenhada, ou seja, faz-se um curto-circuito às fases de projeto, teste e aprendizagem. Estes acontecimentos obrigam a uma monitorização constante de todo o processo produtivo, pelas surpresas que encerra, e à diminuição da diferença entre operação e manutenção, para assegurar a continuidade dos processos. Os processos contínuos impõem fiabilidade, pois o maior requisito de um processo deste tipo é mantê-lo a fazer o que está preparado para fazer. Assim, a mudança da eficiência para a fiabilidade constitui a mais importante mudança associada às novas tecnologias. Acresce que a formulação das candidaturas a Sistemas de Incentivos comunitários é um processo que requer a reposição das etapas de projeto, teste e aprendizagem, já que são aspetos valorados, quando não são considerados requisitos. Temos, assim, mais um desafio no âmbito do comportamento organizacional para as microempresas que se candidatam a fundos comunitários, o de encontrar formas de, por um lado, se disciplinar nas fases de implementação de projetos e por outro de assegurar a gestão da tecnologia no respeito por essas fases.

O trabalho associado com novas tecnologias é essencialmente executado por máquinas. Com o aumento deste tipo de trabalho, os operadores e gestores intervenientes experimentam mais necessidades cognitivas. Segundo M. Richelle em Doron & Parot (2001) cognição designa o “*conjunto dos atos e processos de conhecimento, o conjunto*

¹⁰⁴ “*life at the data interface*”

de mecanismos pelos quais um organismo adquire informação, a trata, a conserva, a explora; a palavra designa também o produto mental destes mecanismos, quer seja encarado de um modo generalizado quer a propósito de um caso particular". Esta definição ajuda-nos a compreender a experiência de maiores necessidades cognitivas, porque a quantidade de informação que está disponível aumenta. Essas necessidades cognitivas são de inferência (ou em linguagem corrente, de tirar conclusões através de um raciocínio sobre um facto ou observação), imaginação (ou seja a formação e ativação de imagens mentais à falta de um modelo percebido), integração em estruturas alteradas pela tecnologia, resolução de problemas cada vez mais complexos e mapas mentais para monitorar e compreender o que se passa para além do aparente. Assim, as novas tecnologias vão-se tornando mais abstratas, com o correspondente maior grau de trabalho mental. Decorre deste parágrafo que quando a candidatura a Sistemas de Incentivos envolve a introdução de tecnologia, estaremos perante a necessidade da microempresa reagir desenvolvendo as competências cognitivas dos seus colaboradores e reposicionando-se no maior aproveitamento da capacidade mental dos seus colaboradores, num processo de alteração do comportamento organizacional.

Weick (1990) identifica *“três qualidades das novas tecnologias, eventos estocásticos, acontecimentos contínuos e eventos abstratos que, embora presentes em tecnologias mais antigas, parecem agora ser mais proeminentes e característicos de ter implicações organizacionais”*¹⁰⁵. As características da tecnologia; estocástica (processos não estão submetidos senão a leis do acaso), contínua e abstrata, também alteram os conceitos do funcionamento organizacional. Em primeiro lugar, a estrutura é substituída por estruturação, ou seja, o desenho da estrutura é substituído pela construção contínua dessa estrutura ao longo de todas as fases do processo. Em segundo lugar, a análise é substituída pela prática. Para se resolverem os problemas não é suficiente compreender como os operadores resolvem os problemas dentro dos seus limites mentais mas também como eles se comportam sob pressão, pois são mais pressionados e levados ao extremo, com um efeito substancial na capacidade de operação da tecnologia. Em terceiro lugar, a complexidade estática é substituída pela complexidade interativa dinâmica. Tem um carácter complexo porque o aumento do trabalho mental criado por novas tecnologias

¹⁰⁵ *“three qualities of newer technologies – stochastic events, continuous events, and abstract events – that, while present in older technologies, seem now to be more prominent and to have distinctive organizational implications”*

força as pessoas a recorrer cada vez mais às suas interpretações para compreender o que se está a passar. É interativa, porque estas interpretações são necessariamente incompletas, o que provoca a necessidade de interação com maior duração. Torna-se dinâmica porque é necessário um maior número de eventos materiais. Por último, ocorre a substituição do controlo de comportamento e de resultado (saída) pelo controlo de hipóteses. O controlo de comportamento é mais difícil com as novas tecnologias porque são menos os comportamentos visíveis e constituem uma percentagem menor dos fatores com efetiva influência. Se os fatores de entrada do comportamento são menos visíveis, as saídas são menos significativas, porque muitas dessas saídas não são observáveis, pois ultrapassam as ações dos operadores. Recorre-se então à formulação e teste de hipóteses para compensar a menor visibilidade e menor importância dos fatores de entrada e de saída que são determinantes para o controlo do comportamento. Concluimos desta forma que as três características da tecnologia; estocástica, contínua e abstrata resultam nas seguintes alterações no âmbito do comportamento organizacional; de estrutura para estruturação, de análise para prática, de complexidade estática para complexidade interativa dinâmica e de controlo do comportamento e resultado pelo controlo de hipóteses. A sua perceção em microempresas que se candidatam a Sistemas de Incentivos é mais um fator enriquecedor da pesquisa que é possível efetuar.

Hammer & Champy (1993) considera que as companhias questionam-se sobre *“como podem utilizar os recursos tecnológicos para melhorar, agilizar ou aumentar o que já estão a fazer em vez de perguntar como podem utilizar a tecnologia para permitir fazer coisas que não estão ainda a fazer”*¹⁰⁶. Quando olham para a tecnologia, fazem-no através dos seus processos atuais e não com vista à criação de processos novos, o que limita o impacto que a tecnologia pode ter. Nunca poderá, portanto, ser um impacto disruptivo pois será sempre uma mudança na continuidade dos processos. Este poder disruptivo é, no entanto, uma fonte de vantagem competitiva, pois quebra as regras que limitam a forma como se executa o trabalho. Esse poder disruptivo da tecnologia leva ao abandono de velhas regras e ao aparecimento de novas regras, como as que são apresentadas no Quadro 3. Este quadro apresenta essa transformação, evidenciando as tecnologias disruptivas.

¹⁰⁶ *“how can we use these technological capabilities to enhance or streamline or improve what we are already doing” ... instead, they should be asking “How can we use new technology to allow us to do things that we are not already doing”*

Quadro 3 - Tecnologia disruptiva e a alteração das regras

Regra velha	Tecnologia disruptiva	Nova regra
A informação só pode aparecer num sítio numa determinada hora	Bases de dados partilhadas <i>Web 2.0</i>	Informação pode aparecer simultaneamente em vários sítios onde é precisa.
Só especialistas podem realizar trabalhos complexos	Sistemas periciais	Um generalista pode fazer o trabalho de um especialista
Os negócios têm de escolher entre centralização e descentralização	Redes de telecomunicações	Negócios podem colher simultaneamente os benefícios da centralização e da descentralização
Os gestores tomam todas as decisões	Ferramentas de apoio à decisão e <i>datamining</i>	A tomada de decisão é parte integrante do trabalho de todos
O pessoal de campo precisa de escritórios onde possa receber, armazenar, recolher e transmitir informação	Comunicação de dados sem fios e computadores portáteis <i>Smartphones/tablets</i>	O pessoal de campo pode enviar e receber informação onde quer que esteja
O melhor contacto com o comprador potencial é o contacto pessoal	CD/DVD interativo <i>Sites</i>	O melhor contacto com um comprador potencial é o contacto efetivo
Tem que se descobrir onde estão as coisas	Identificação automática e tecnologia de registo de localização	As coisas dizem onde estão
Os planos são revistos periodicamente	Computação de elevado desempenho	Os planos são revistos instantaneamente e permanentemente

Fonte: Elaboração própria com base em Hammer & Champy (1993)

No âmbito da pesquisa em microempresas que se candidatam a fundos comunitários, podemos com base neste quadro perceber o quanto poderão sofrer alterações em termos de comportamento organizacional. Aparentemente a maior fatia de impacto poderá ser a resultante da tomada de decisão ser parte integrante do trabalho de todos, em estruturas tradicionalmente formatadas para a gestão uninominal.

Percebemos, assim, o poder disruptivo da tecnologia e a formação de novas regras. Estas forçam as empresas a explorar as competências, se querem ser bem-sucedidas num período de mudanças tecnológicas contínuas. Quando se referem competências voltamos ao fator humano, determinante para o estudo do comportamento organizacional. Segundo Morehead (2009:22) “*o comportamento organizacional é o estudo do comportamento humano no contexto e ambiente da organização, a interação entre as pessoas e a*

*organização, e a organização em si*¹⁰⁷. Segundo DuBrin (2002) “*os maiores objetivos do comportamento organizacional são explicar, prever e controlar o comportamento*”¹⁰⁸ humano. Como um dos maiores objetivos do comportamento organizacional é prever comportamentos, esta pode ser uma ferramenta interessante para avaliar projetos, e no âmbito desta pesquisa, avaliar projetos de microempresas a Sistemas de Incentivos Comunitários. No que a esta investigação importa, é relevante perceber se o comportamento organizacional poderia ter dado pistas para a forma como a empresa se desenvolveu. Adquirida que seja a correlação entre o comportamento da empresa e dos seus colaboradores e o sucesso daquela.

Segundo Dubrin (2002) os “*três métodos de recolha de dados frequentemente usados em comportamento organizacional são; inquéritos, entrevistas e observação direta do comportamento*”¹⁰⁹. Os dados recolhidos permitem o estudo e a aprendizagem de comportamento organizacional que por sua vez oferecem 4 vantagens chave; o desenvolvimento de competências genéricas, a promoção do crescimento pessoal, a melhoria da eficácia organizacional e o apuro do senso comum. Vejamos cada uma destas vantagens. Por via do estudo e aprendizagem de comportamento organizacional são desenvolvidas duas competências genéricas, o relacionamento interpessoal e a resolução de problemas. Estas competências servem para complementar e potenciar as capacidades técnicas necessárias à atividade realizada, assim contribuindo para o crescimento pessoal. O crescimento pessoal é atingido pela compreensão dos outros, o que leva ao autoconhecimento. Este fenómeno resulta do princípio que o que se aplica ao objeto de estudo pode ser aplicado ao próprio, ou seja, o que se utiliza para compreender os outros pode ser utilizado para nos compreendermos a nós próprios. Se conseguirmos aplicar a informação recolhida a problemas organizacionais, conseguiremos que a eficácia organizacional melhore com o estudo do comportamento organizacional. Por fim, o estudo do comportamento organizacional permite afinar e alargar o domínio de aplicação do bom senso, característica utilizada diariamente para resolução dos problemas que se colocam à empresa. Estas reflexões, para além de servirem os propósitos do autor desta dissertação, encerram um potencial de argumentação para que se convença os

¹⁰⁷ “*Organizational behavior is the study of human behavior in organizational settings, the interface between human behavior and the organization, and the organization itself*”

¹⁰⁸ “*The major goals of organizational behavior are to explain, predict, and control behavior*”

¹⁰⁹ “*Three frequently used methods of collecting data in organizational behavior are surveys, interviews, and direct observation of behavior*”

destinatários dos estudos que decorram deste trabalho, a darem a sua colaboração. No fundo, o estudo do comportamento organizacional da sua empresa permitirá ao gestor da mesma municiar-se das ferramentas necessárias para obter uma maior capacidade de resolver os seus problemas.

A capacidade de ultrapassar os seus problemas, determina grande parte do sucesso da empresa. Muitos desses problemas surgem de contradições entre as várias formas de atuar, muitas vezes em simultâneo. Para Thomas & Waterman (1982), “*estas são aparentes contradições que na prática se revelam não serem contradições*”¹¹⁰. Fazamos a abordagem de algumas dessas aparentes contradições e o tipo de equilíbrio que pode ser atingido na prática para que não sejam efetivamente contradições. Temos aparentes contradições entre controlo rígido e autonomia, desordem e controlo cultural, qualidade e redução de custos, eficiência e eficácia, execução e autonomia, focalização interna e focalização externa, segurança e distinção e por fim entre o curto e o longo prazo. A aparente contradição entre exercer um controlo rígido, que assegure que o trabalho é realizado e que pretenda limitar os riscos de erro ou de prejuízo, e promover a autonomia, que potencia a motivação e abre caminho à inovação, é ultrapassada se a autonomia dos colaboradores e o contributo positivo que daí advém não forem postos em causa por um controlo rígido. Outra aparente contradição estabelece-se entre a desordem que se estabelece naturalmente (veremos à frente este conceito de forma mais detalhada no âmbito da teoria de sistemas e da entropia) e o controlo cultural. Ao experimentar formas ligeiramente desordenadas quando existe um conjunto de propriedades controladas culturalmente, há que procurar elaborar formas de aproveitar o caos, pois é um momento propício ao surgimento de melhorias, não abdicando da cultura organizacional que mantém a empresa. No caso de um processo de financiamento comunitário, o surgimento do caos é algo a gerir, aproveitando o referido momento propício ao surgimento de melhorias. O caos pode ter diversas origens, como a pressão do tempo, o surgimento de fatores desestabilizadores do equilíbrio da produção, as reações ou a dificuldade de conciliar as tarefas correntes com as tarefas necessárias ao ciclo de vida do projeto.

Outra aparente contradição, bastante frequente, é a da qualidade face à redução de custo, que é ultrapassada se for capaz de manter custos razoáveis mas assegurar qualidade

¹¹⁰ “*These are apparent contradictions that turn out in practice not to be contradictions at all*”

satisfatória, ou seja, ser capaz de manter uma relação de custo-benefício adequada à atividade. Muitas vezes confundidas, e por vezes em contradição, a eficiência e a eficácia podem coexistir se a procura de um melhor desempenho (eficiência) não descuidar a capacidade de obter um melhor aproveitamento dos resultados desse desempenho (eficácia). Garantir que não haja contradição entre execução e autonomia é ser capaz de executar, capacidade habitualmente associada à existência de mecanismos de controlo, sem sacrificar a autonomia. Para assegurar que a focalização interna não seja uma contradição relativamente à focalização externa implica cuidar dos *shareholders*, sejam eles internos ou externos, assegurando que não se prejudica um em benefício de outro e assegurando que todos devem ser beneficiados. A necessidade básica de segurança não contradiz a necessidade de se distinguir, pois é possível fazer parte de algo grande, com segurança, e ao mesmo tempo ser distinto e único. O último caso de aparente contradição estabelece-se entre o curto e o longo prazo, e muitas vezes temos tendência em sacrificar um (longo prazo) pelo outro (curto prazo), faltando-nos discernimento para a ação oposta. É possível ultrapassar a aparente contradição entre o curto prazo e o longo prazo, se não comprometer o longo prazo ao assegurar o curto prazo e se for capaz de construir o longo prazo garantindo que se consegue lá chegar. No âmbito desta dissertação, estas aparentes contradições são importantes porque encerram pistas para encontrar os momentos de dúvida e porque em hipótese haverá menores condições para assegurar que estas contradições não sejam concretizadas na prática. O momento de candidatura poderá ser um momento de grande focalização externa (que garanta o alcance das metas previstas), ou de preocupação com o curto prazo (para obtenção de rápido retorno do investimento) ou de qualquer outras situação que desequilibre estas contradições e a perda de uma das componentes necessárias ao desenvolvimento da empresa, e a sua reduzida dimensão poderá tornar mais difícil o retorno na prática à não contradição.

Com outra perspetiva, abdicando de realçar os equilíbrios necessários e estudando a atividade de sucesso, Dubrin (2002:11) recorre a vários autores para identificar as seguintes “*práticas chave de gestão de organizações de sucesso*”¹¹¹; segurança no emprego, altos níveis de seleção de recursos humanos, uso extensivo de grupos autogeridos e consequente tomada de decisão descentralizada, compensação comparativamente alta e baseada no desempenho, treino extensivo do pessoal, redução

¹¹¹ “*Key Managerial Practices of Successful Organizations*”

de diferenças de *status* entre a gestão e os outros empregados, partilha de informação entre os gestores e os outros trabalhadores e por fim a promoção dentro da empresa. Para que exista segurança no emprego, não pode existir uma ameaça permanente de despedimentos ou de redução de pessoal. Para assegurar os níveis altos de seleção de pessoal, a organização deve proceder à recolha de muitas candidaturas e escolher de entre elas. O uso extensivo de grupos autogeridos e a correspondente tomada de decisão descentralizada resultam de assegurar que os trabalhadores estão divididos em grupos com capacidade de decisão, pelo que a cada grupo é capaz de tomar decisões independentemente. A compensação comparativamente alta e baseada em desempenho consiste em pagar melhores vencimentos que a concorrência e basear as remunerações no desempenho pessoal ou do grupo em que o colaborador está inserido. O treino extensivo do pessoal resulta de efetuar investimento nos recursos humanos, com a convicção de que esse investimento contribui para lucros a longo prazo. Esse investimento pode ser, por exemplo, em formação, aumentando as competências que no futuro farão a diferença, ou em condições de trabalho para que se sintam melhor e sejam mais produtivos. A redução de diferenças de status entre a gestão e os outros empregados obtém-se através da redução das circunstâncias que levam as pessoas a sentirem-se com menos valor. A partilha de informação entre gestores e outros trabalhadores visa aumentar a confiança dos empregados, partilhando informação acerca nomeadamente dos planos da empresa e performance financeira, e melhorar o desempenho dos trabalhadores assegurando que a informação útil está acessível diretamente. A promoção dentro da empresa melhora a lealdade porque os empregados creem que têm possibilidade de serem promovidos a bons empregos dentro da companhia. O momento de candidatura a fundos comunitários poderá ser uma janela de oportunidade para colocar em prática estas boas práticas de gestão, tendentes a uma organização de sucesso, quer pelo investimento financeiro disponível quer porque a formalização destes processos de financiamento obrigam a um esforço de organização. Numa questão de detalhe, é portanto uma oportunidade para atribuir uma remuneração superior à da concorrência.

Esta posição relativamente à necessidade da remuneração ser superior à da concorrência é aparentemente contraditada por Donovan (1989) quando afirma que se deve resistir à tentação de “*quando empresa começa a mostrar os primeiros sinais de crescimento e de estabilidade financeira, aumentar os salários e os benefícios até aos níveis de*

mercado”¹¹². A abordagem mais inteligente será, então, a de avançar lentamente fazendo pequenos incrementos, numa estratégia de consolidação que obriga a estar sempre atento ao fluxo financeiro, aos impostos que são devidos e principalmente aos reflexos contabilísticos das opções que se tomam.

Estas duas posições são, no entanto, conciliáveis e de alguma forma são o meio e o fim. Enquanto um dos autores, Dubrin, está preocupado com a generalização, Donovan concentra-se no seu artigo em empresas que estão no início da atividade. Assim, a estratégia que este aponta pode ser entendida como conducente a um nível de remuneração superior ao da concorrência, o fim expresso no pensamento daquele autor. Nesta sequência resulta claro que o meio a aplicar nas empresas em início de atividade na dissertação de Donovan permite o fim preconizado por Dubrin no seu estudo do comportamento organizacional. No âmbito desta dissertação, é interessante termos em perspetiva estas duas abordagens e, percebendo em que momento a organização se está a candidatar aos Sistemas de Incentivos, compreender se há ou não o destaque das remunerações face à concorrência e se essa diferença, a haver, corresponde a uma boa prática porque a organização se encontra numa fase de desenvolvimento mais adiantado.

Fechamos, assim, esta discussão sobre motivação, retomando o conceito do seu início, os incentivos são muitas vezes o único fator de motivação, daí a importância do estudo da Motivação no âmbito de uma dissertação que se debruça sobre o impacto dos Sistemas de Incentivos Comunitários sobre o Comportamento Organizacional.

II.4.3. Desempenho

O objeto seguinte de revisão da literatura é a *performance*, mas usaremos indiferentemente esta designação e a palavra desempenho, a sua tradução de Inglês para Português. Ao consultarmos o *The Free Dictionary by Farlex* encontramos uma definição em Inglês que explica muito bem o conceito e que em Português poderá ser traduzido por

¹¹² “as a company shows shows its first signs of growth and financial stability, to enlarge salaries and benefits toward market levels”

“*A maneira como alguém ou alguma coisa funciona*”¹¹³, mas que na nossa língua perde riqueza face ao original em Inglês. Afinal, o aumento de *performance* é o objetivo da gestão em projetos que submeta a Sistemas de Incentivos, ou seja, melhorar a maneira como alguém ou alguma coisa funciona.

Segundo Stayer (1990), o “*guia Ralph Stayer para melhorar a performance*”¹¹⁴ baseia-se em 6 observações acerca de comportamento humano; as pessoas querem ser grandes, o desempenho começa nas expectativas individuais, as expectativas são motivadas por objetivos e pelo contexto em que são definidos, as ações dos gestores modelam as expectativas, a aprendizagem é um processo e a mudança dos resultados tem de ser precedida pela mudança das pessoas. Estes princípios colocam responsabilidades elevadas na gestão, na procura de melhor desempenho, último elo de uma cadeia de relações que leva das ações dos gestores ao desempenho via fixação de objetivos, tendo como variáveis auxiliares o desejo de grandeza, a aprendizagem e a mudança. Partindo do princípio que as pessoas querem ser grandes, ou seja, que almejam atingir padrões elevados, se não o são é porque a gestão não os deixa ser grandes, ou seja, não cria condições para que sejam grandes. Utilizando o princípio que o desempenho começa com cada expectativa individual, basta à gestão influenciar as expectativas das pessoas para conseguir alterar a performance das pessoas. Não basta estabelecer objetivos para influenciar as expectativas das pessoas porque as expectativas são motivadas parcialmente por objetivos, visão, símbolos, semântica e parcialmente pelo contexto no qual as pessoas trabalham, ou seja, por coisas como os sistemas de compensação, as práticas de produção e as estruturas de tomada de decisão. A importância do comportamento da gestão é dada pelo facto de que as ações dos gestores modelam as expectativas, pelo que os mesmos fatores e contexto de motivação podem resultar de forma diferente nas expectativas, dependendo da forma como forem modelados pelas ações dos gestores. A consciência que a aprendizagem é um processo e não um objetivo coloca o desafio da utilidade da aprendizagem residir na sua aplicação e não ser um fim em si própria, o que coloca em causa a ideia que a aprendizagem pode ser um fator de recompensa. Finalmente, a mudança dos resultados tem de ser precedida por mudanças nos empreendedores ou gestores, mas também dos empregados, já que a organização é o reflexo destes, nomeadamente é o reflexo do seu desempenho.

¹¹³ “*The way in which someone or something functions*”

¹¹⁴ “*Ralph Stayer’s Guide to improving Performance*”

Quando se aborda a questão do desempenho, ou seja, da maneira como alguém funciona, temos que abordar o conceito de eficiência, ou seja, segundo o Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, a “*capacidade para produzir realmente um efeito*” ou a “*qualidade de algo ou alguém que produz com o mínimo de erros ou de meios*”. Se juntarmos os dois conceitos, a maneira como alguém funciona (desempenha) depende da sua qualidade para produzir com o mínimo de erros ou de meios (eficiência).

Simon (1946), aborda a questão do nível de eficiência que é atingido por uma organização através do estudo dos dados recolhidos nessa organização. O método de recolha dos dados consiste em “*considerar o membro singular da organização administrativa e perguntar quais são os limites à quantidade e qualidade da sua produção*”¹¹⁵. Nesta perspetiva, o indivíduo é limitado pela sua habilidade, os seus hábitos e pelos reflexos que não estão no nível consciente, mas também tem limites impostos pelos seus valores e pelas convicções que o influenciam na tomada de decisão. Para além destes fatores, o limite é determinado pela extensão do seu conhecimento acerca das coisas relevantes para o seu trabalho. Constituem-se, assim, três grandes grupos que determinam os limites da eficiência e que são; competências, valores e conhecimento.

Nesta reflexão sobre desempenho encontramos questões importantes que poderão ser determinadas a partir do momento em que existe uma candidatura aos sistemas de Incentivos. Desde logo, as expectativas que serão geradas pelo financiamento da empresa e pela implementação de um projeto novo, terão de ter por parte da gestão ações que as modelem no sentido de melhorar o desempenho. O desejo de grandeza, a aprendizagem e a mudança terão de ser trabalhados para que a candidatura a Sistemas de Incentivos resulte em aumento do desempenho. Contribuindo para o desempenho, o aumento da eficiência tem limites que poderão ser positivamente alterados pela candidatura a Sistemas de Incentivos, como o investimento em competências e em conhecimento. O momento pode ser aproveitado para a alteração dos valores, num processo de mudança tendente ao aumento de eficiência.

¹¹⁵ “*consider the single member of the administrative organization and ask what the limits are to the quantity and quality of his output*”

II.5. Síntese do capítulo

No subcapítulo dedicado à Cultura abordamos a importância dos fundadores no estabelecimento de uma cultura. Partindo dessa importância dos fundadores na criação de cultura e considerando o recurso aos fundos comunitários para a formação de uma empresa, percebe-se a importância e a possível correlação entre os fundos comunitários e o estabelecimento de uma cultura. Coloca-se, então, a questão do fundador estar a incorporar fatores adicionais no estabelecimento da cultura.

Ainda nesse subcapítulo, analisou-se a afirmação que a cultura está reservada apenas para os maiores sistemas sociais. Esta convicção coloca-nos a hipótese das pequenas empresas não poderem ter cultura. Assim, a questão do impacto dos fundos comunitários na cultura das microempresas teria como resposta, única e sem contraditório, que não, porque não se pode influenciar o que não existe.

No subcapítulo sobre Cultura Organizacional, encontramos a dúvida sobre se ao comportamento observado nas empresas candidatas aos regimes de incentivo podemos aplicar a teoria que uma organização para sobreviver terá de ter uma cultura.

No subcapítulo sobre mudança de Cultura, expressou-se a possibilidade de existir uma mudança de cultura nas empresas candidatas a sistemas de incentivos. Se esta mudança se manifestar antes, então provoca a candidatura. Se apenas aparecer depois, terá sido determinada pela candidatura. No âmbito das condições internas permissoras para a mudança da cultura, também resultou evidente que o facto de se receber um subsídio comunitário proporciona um excedente de recursos, suscetíveis de serem aplicados à mudança. Acresce a pressão precipitante à mudança cultural, em virtude da entrada de novos funcionários, em grande quantidade, conjuntamente com planos de mudança na organização, ambas potenciadas pelo apoio dos sistemas de incentivos. Toda esta abordagem, pode ser trabalhada com base em três indicadores, magnitude, inovação e penetração, criando uma oportunidade de sistematização da mudança provocada ou determinada pelo recurso a sistemas de incentivos.

Na abordagem ao tema da liderança, constatamos que a única função que distingue a liderança da gestão e da administração é a preocupação que tem com a cultura. Apercebemo-nos da importância e do papel especial desempenhado pelo líder fundador, num momento em que se procuram respostas e o seu papel é o de as proporcionar, apoiando-se nas suas teorias próprias e implementando formas de funcionamento em linha com essas teorias. Concluimos que não basta que as suas convicções sejam fortes, o líder tem de deter o poder necessário para as impor.

A importância do conceito de poder para o tema da liderança, levou ao desenvolvimento de um subcapítulo sobre aquele tema. Nesse subcapítulo, avaliou-se quais os valores que poderão ser obtidos em microempresas nas variáveis recompensa, coercividade, legitimidade, referência e perito, e a relação que estas poderão ter com a figura do dono da empresa. Essa reflexão foi reforçada com a análise da influência do financiamento comunitário nas três linhas que são fontes organizacionais de poder, ou seja, fornecimento, informação e apoio, e ainda pela ponderação das três bases principais de poder, que são controlo de recursos, de corpo de conhecimento e de perícia técnica.

Fez-se a análise do poder face a outros conceitos mais ligados à componente organizacional como estrutura e produção, mas também a outros conceitos mais teóricos como política, autoridade e influência. Foi possível estabelecer a hipótese que nas microempresas a expressão do poder produtivo deverá ser maior que o poder estrutural. Para o tema da cultura organizacional foi identificado um contributo importante, a atividade política proporcionar condições para que as atividades de cultura organizacional produzam resultados. As características dos modelos de tomada de decisão abordados nestes subcapítulos permitiram alguma reflexão, mais detalhada para a dimensão “poder e controlo” e para o modelo “política e poder”, por razões óbvias marcadas pela presença de poder na sua designação.

Seguidamente desenvolveram-se alguns temas no âmbito do comportamento organizacional. Os temas relevantes para o comportamento organizacional variam com os autores que o estudam e contem muitos dos temas abordados no âmbito da cultura organizacional, pelo que neste capítulo se abordaram os incentivos, a motivação e a performance. A grande conclusão a tirar é a da importância para as pequenas empresas que o momento de candidatura a sistemas de incentivos pode ter para criar incentivos

financeiros, para o aparecimento de fatores motivacionais e para o aumento do desempenho, e as ações que a gestão deverá executar para assegurar os melhores resultados nestes domínios. As ações devem ser empreender uma economia de incentivos, criar condições para a motivação dos seus colaboradores e para que possam alcançar os seus próprios objetivos da melhor forma e em linha com o propósito da organização, compreender a importância da tecnologia, estabelecer uma política de pagamentos de acordo com a fase de maturidade da organização, executar ações que moldem as expectativas para aumento do desempenho e estender os limites individuais da eficiência.

Capítulo III: Organização nas PME

Como se disse anteriormente, a dimensão do tema da organização justifica a sua análise independente da análise do comportamento organizacional, apesar da sua inclusão como um dos seus temas. Pelo facto da dimensão da organização (microempresa) estar presente em toda a pesquisa e pela importância dos Incentivos Comunitários para as organizações, maior é o relevo que merece o tema da organização.

No capítulo anterior abordamos os substantivos comportamento e cultura adjetivados com organizacional. Como este adjetivo estabelece que são relativos à organização, planeou-se a incorporação deste tema na revisão da literatura,

O tema vai ser elaborado nas suas vertentes de sistemas, tecnologia, modelos de estudo, informação na organização, financiamento e outros fatores de crescimento, níveis organizacionais e escolas e tarefas de gestão.

III.1. Introdução

Um contributo simples para a definição de organização é dado pelo Dicionário Priberam da Língua Portuguesa que dá como sinónimos “*Organismo*” e “*Estrutura*”. Estes dois sinónimos são, no entanto, de uma riqueza imensa, pois fazem notar a componente comportamental da organização, enquanto organismo, e socialmente organizado, enquanto estrutura.

Blau & Scott (1962) considera que “*o critério específico e diferenciador implícito na nossa distinção intuitiva entre organizações e outros tipos de grupos sociais ou instituições tem relação com a forma como o comportamento humano se torna*

socialmente organizado”¹¹⁶. No entanto, porque é também facilmente percebido que os indivíduos atuam sob a forma de organização ou sem estarem nesta forma, o critério que estabelece a definição de organização não poderá ser a forma como os controles sociais orientam e estruturam a conduta dos indivíduos.

A dicotomia entre organização e indivíduo é expressa por Kast & Rosenzweig (1972) ao considerar que “*as organizações sociais buscam múltiplos objetivos, se não por outro motivo, por serem constituídas por indivíduos e subunidades com diferentes valores e objetivos*”¹¹⁷. A limitação exposta pela confusão entre objetivos organizacionais e dos indivíduos, e a existência de múltiplos objetivos na organização, determinam a necessidade de adotar uma outra perspectiva, a do sistema. Essa perspectiva é resumida por Katz & Kahn (1966) que considera que o “*modelo teórico para a compreensão das organizações é o de um sistema energético de entrada-saída em que o retorno energético da saída reativa o sistema*”¹¹⁸. Assim, os conceitos teóricos devem basear-se na entrada (matéria prima), saída (produto) e funcionamento (processos) da organização como um sistema, contemplando um processo de realimentação pela energia resultante da saída. Nesta perspectiva existem dois papéis cruciais dos indivíduos. Por um lado, pela atividade do indivíduo, um papel nos processos que asseguram a transformação da matéria-prima em produto. O outro papel crucial é o de traduzir a saída em realimentação do sistema. Estes dois papéis cruciais determinam a existência de dois critérios básicos para identificar sistemas sociais e determinar as suas funções, sendo o primeiro investigar o padrão de trocas de energia ou a atividade das pessoas que resultam em qualquer saída e o segundo é apurar como a saída é traduzida em energia que reativa o modelo. Fica, então, aberta a discussão para o tema do Sistema, com uma definição de organização que pode ser sintetizada a partir dos parágrafos acima em “organismo com estrutura, no qual o comportamento do indivíduo se torna socialmente organizado, que busca múltiplos objetivos e constitui um sistema”. Aí está um grande desafio, compreender se apesar da sua pequena dimensão, uma microempresa tem dimensão suficiente para conter todas estas especificidades de uma organização, para que possa ser considerada como tal, desde

¹¹⁶ “*the specific and differentiating criterion implicit in our intuitive distinction of organizations from other kinds of social groupings or institutions ... has something to do with how human conduct becomes socially organized*”

¹¹⁷ “*social organizations seek multiple goals, if for no other reason than that they are composed of individuals and subunits with different values and objectives*”

¹¹⁸ “*our theoretical model of the organizations is that of an energetic input-output system in which the energetic return from the output reactivates the system*”

logo, comportar-se como um sistema. Trataremos a questão dos sistemas no próximo ponto, mas a partir deste ponto começaremos a introduzir o conceito no sentido de ajudar a contextualizar esta ligação entre organização e sistema, e a separação entre organizações formais e informais.

Da análise efetuada, em que os conceitos mais importantes já foram abordados, conclui-se que a organização é bastante importante, pelo que, o raciocínio pode ser mais fluído. Blau & Scott (1962) define organizações formais como aquelas que “*foram formalmente criadas com o objetivo explícito de atingir certas metas*”¹¹⁹. Estão neste caso as empresas, criadas para produzir bens que podem ser vendidos para obter lucros e por seu lado, os trabalhadores organizam-se em sindicatos para melhor defenderem os seus interesses.

O mesmo autor defende que “*Em todas as organizações formais surgem organizações informais*”¹²⁰ pois os grupos que constituem a organização desenvolvem os seus próprios usos, valores, normas e relações sociais, já que os seus membros vivem e trabalham juntos. As raízes destes sistemas informais estão na organização formal, ou seja, nascem das proximidades que se criam nesta organização e assim sofrem a influência da sua formalidade. Todavia, não são completamente determinados pelas organizações formais, porque sofrem a influência de uma quantidade de outros fatores, a que estão mais abertas pelo seu carácter de informalidade. Facilmente se compreende que seja considerado impossível compreender a natureza das organizações formais sem investigar as redes de relações informais e as normas não oficiais, uma vez que os padrões que emergem informalmente e os que são formalmente instituídos estão inexoravelmente entrelaçados. No entanto, alerta-nos para que a organização é única, pelo que a distinção apenas pode ser feita para efeitos de pesquisa. O fenómeno da informalidade, tendo em conta ser natural o aparecimento de proximidades em microempresas, assume particular relevância no âmbito deste estudo.

Thompson (1967) considera que “*o estudo da organização informal constitui um exemplo de pesquisa em organizações complexas usando a abordagem do sistema natural*”¹²¹.

¹¹⁹ “*they have been formally established for the explicit purpose of achieving certain goals*”

¹²⁰ “*in every formal organizations there arise informal organizations*”

¹²¹ “*Study of the informal organization constitutes one example of research in complex organizations using the natural-system approach*”

Assim, a organização é entendida como um conjunto de partes independentes que em conjunto fazem um todo, em que cada um contribui com qualquer coisa e recebe algo do todo, como qualquer sistema natural. Também como qualquer sistema natural, o objetivo é a sobrevivência. Ainda, como qualquer sistema natural, as partes do sistema e as suas relações sofrem um processo evolutivo. Na investigação, usando uma aproximação aos sistemas naturais, da organização informal em organizações complexas, a atenção é concentrada em variáveis que não estão incluídas em qualquer dos modelos racionais. São exemplos de variáveis, os sentimentos, as fações, os controlos sociais através de normas informais e a posição social. Um sistema deste tipo é, assim, um sistema aberto, porque encara todas estas variáveis como padrões e respostas adaptativas e não desvios ao acaso e erros. Permite, portanto, a capacidade de entender mais fenómenos e assim obter um todo explicativo mais completo.

III.2. Sistemas

Um sistema “*é uma combinação de partes reunidas para concorrerem para um resultado ou de modo a que formem um conjunto*” (Lello, 1974). Segundo Kast & Rosenzweig (1972) “*um sistema é por definição composto por partes ou elementos inter-relacionados*”¹²². Destas duas visões resulta claro que a existência de um sistema pressupõe a existência de dois ou mais elementos e que, o que é muito importante, têm de estar interligados. A possibilidade de se considerar a microempresa um sistema, dependerá de estar assegurado que os seus, por definição, poucos elementos se encontrem interligados. Senge (1990) dá um relevo especial a esta questão da interligação, ao definir que “*o pensamento sistémico é uma disciplina para ver o todo*”¹²³. Aprofundemos então o tema das ligações que se estabelecem num sistema e que são, como vimos, um pressuposto do sistema. Segundo Scott (1961), os “*teoristas organizacionais modernos apontam para três atividades de ligação que parecem ser universais nos sistemas humanos de comportamento organizado*”¹²⁴, nomeadamente a comunicação, o equilíbrio e a tomada de decisão. A comunicação é o método pelo qual a ação é evocada pelas

¹²² “*A system by definition is composed of interrelated parts or elements*”

¹²³ “*Systems thinking is a discipline for seeing wholes*”

¹²⁴ “*modern organization theorists point to three other linking activities which appear to be universal to human systems of organized behavior*”

diferentes partes do sistema e a sua importância como atividade de ligação é, por isso, elevada. A sua ação não é meramente detonadora da ação pois deve estar presente ao longo do processo, ou seja, não é só um estímulo que resulta em ação mas também um mecanismo de controlo e coordenação que liga os centros de decisão do sistema num padrão sincronizado. Peters & Waterman (1982) acaba por sintetizar esta ideia ao afirmar que *“a concentração na ação, incluindo a experimentação em si mesma, enfatiza a importância da comunicação extremamente regular e de assegurar feedback muito rápido”*¹²⁵, garantindo que nada fica fora de controlo. A segunda atividade referida é o equilíbrio, que consiste em assegurar que as diversas partes do sistema são mantidas com relações harmoniosamente estruturadas entre elas, através de um mecanismo de equilíbrio. É a ação deste mecanismo que assegura a integridade face à mudança das condições internas e externas, mudanças que tendem a desequilibrar os sistemas. O equilíbrio assume dois tipos: quase-automático e inovador. No primeiro caso, os sistemas parecem exibir tendências intrínsecas para manter estados estáveis, através de mecanismos compensadores dos desequilíbrios. Thompson (1967) denomina-o de homeostasia ou auto estabilização, processo pelo qual um sistema *“espontaneamente ou naturalmente regula as relações necessárias entre as partes e atividades e, assim, mantém o sistema viável em face de perturbações que surgem do meio envolvente”*¹²⁶. A necessidade de inovação aparece quando a adaptação a uma mudança está fora do alcance dos programas existentes para manutenção dos sistemas em equilíbrio, pelo que novos programas têm de ser desenvolvidos para que o sistema se mantenha em harmonia interna. A candidatura a sistemas de incentivos, nomeadamente aos que valorizam a inovação, pode então resultar da necessidade de se adaptar a uma mudança que está fora do alcance dos programas que asseguram a estabilidade. Essa organização, através da candidatura, procura na inovação a forma de recuperar o equilíbrio. Kast & Rosenzweig (1972) afirma que *“o conceito de equilíbrio está proximamente relacionado com o de entropia negativa”*¹²⁷ e depende de serem sistemas abertos ou fechados. O equilíbrio é obtido em sistemas fechados, sistemas em que não existem trocas com o exterior, quando atinge a entropia máxima, ou seja, quando a organização morre por desorganização. Em sistemas abertos, o sistema pode atingir um estado em que permanece em equilíbrio dinâmico

¹²⁵ *“The action focus, including experimentation itself, emphasizes extremely regular communication and very quick feedback”*

¹²⁶ *“spontaneously, or naturally, governs the necessary relationships among parts and activities and thereby keeps the system viable in the face of disturbances stemming from the environment”*

¹²⁷ *“The concept of steady state is closely to that of negative entropy”*

através de um fluxo contínuo de materiais, energia e informação, em que é crucial o papel da realimentação, que já conhecemos. É nesse contexto que se pode falar de entropia negativa por ter um efeito contrário ao da entropia, contrariando-a e contribuindo para o equilíbrio. A terceira atividade de ligação é a tomada de decisão. Iniciamos a abordagem ao conceito de sistema pela aparente confusão entre objetivos organizacionais e dos indivíduos e pela existência de múltiplos objetivos na organização, pelo que ao nível da tomada de decisão devemos perceber os momentos em que organização e indivíduo são determinantes, os momentos das decisões de produção relacionadas com a organização e das decisões de participação relacionadas com o indivíduo. As decisões de produção são determinadas pela interação entre as atitudes individuais e as exigências da organização e são um momento de fusão. As decisões de participação no sistema são determinadas pela relação entre as recompensas da organização e as exigências que a organização faz e incluem as razões pelas quais os indivíduos permanecem ou abandonam as organizações.

Senge (1990) considera que o *“pensamento sistémico é cada vez mais necessário porque estamos a ser subjugados pela complexidade”*¹²⁸. Esta complexidade resulta de a capacidade em assimilar e analisar informação ser inferior à geração de mais informação. No entanto, a interligação dos vários elementos provoca que *“o sistema apenas possa ser explicado se visto na totalidade”*¹²⁹ (Kast & Rosenzweig, 1972). Assim, o sistema deverá ser compreendido na totalidade, mas essa compreensão deve resultar de análises mais elementares efetuadas sobre os subsistemas. Uma das análises elementares, com bastante relevância no estudo dos sistemas, é a da realimentação. Senge (1990) explica que este conceito de realimentação *“mostra a forma como as ações podem reforçar ou contrabalançar (saldo) umas às outras”*¹³⁰. Difícil neste estudo pode ser perceber a forma como se estabelece o fluxo de realimentação, pois será naturalmente um fluxo recíproco, por contraponto a um fluxo unidirecional, de influência, ou seja, todas as influências são causa e efeito. Estas influências de causa-efeito também se fazem sentir ao nível do indivíduo, pois se este faz parte do sistema também deverá fazer parte da realimentação do mesmo.

¹²⁸ *“systems thinking is needed more than ever because we are overwhelmed by complexity”*

¹²⁹ *“the system itself can be explained only as a totality”*

¹³⁰ *“shows how actions can reinforce or counteract (balance) each other”*

Deveremos ter um modelo que sistematize a análise, nomeadamente ao nível da causa-efeito. O modelo de Kahn (1966) é um modelo de um sistema, de entrada-saída e energético. Para o autor, as “*seguintes nove características parecem definir todos os sistemas abertos*”¹³¹; importa energia, débito, saída, ciclo de eventos, entropia negativa, informação, estável, diferenciação e equi-finalidade. Vamos analisar cada uma destas características, encadeando-as numa sequência dedutiva. Torna-se fácil perceber que sistemas considerados abertos obtenham energia do ambiente envolvente, pois não estão fechados à sua influência. Ao receberem energia, vão transformá-la, ocorrendo essa transformação com um débito, ou seja, a uma velocidade de fruição. A transformação de energia leva à produção de produtos, entregues ao exterior, constituindo a saída do sistema. Essa saída do sistema induz à injeção de energia pelo ambiente envolvente, criando um ciclo de eventos do sistema. É essencial que o sistema, preso neste ciclo de eventos, controle o processo de entropia tendente ao caos e desagregação do sistema, pelo que é necessário assegurar que o sistema adquira e guarda mais energia do exterior do que aquela que consome, ou seja, que existe uma entropia negativa. Para além de ser uma fonte de energia, o meio ambiente é fonte de informação, que deve ser adquirida pelo sistema, normalmente sob a forma de realimentação (informacional) negativa, e sujeita a um processo de codificação, que é o termo genérico para os mecanismos seletivos de um sistema pelo qual materiais que chegam são rejeitados ou aceites e traduzidos para a estrutura. Kast & Rosenzweig (1972) quando alerta para que a realimentação pode ser positiva ou negativa, considera que a “*realimentação negativa é uma entrada informativa, que indica que o sistema está a desviar-se do curso fixado e deve reajustar-se a um novo estado estável*”¹³². Para French & Raven (1959) “*qualquer mudança no estado de um sistema é produzida pela mudança de um fator em relação ao qual é funcionalmente dependente*”¹³³, pelo que a manutenção de um estado do sistema ou é produzida pela estabilidade ou pela ausência de mudança nos fatores em relação ao qual é funcionalmente dependente, sejam eles fatores internos ou externos. A estabilidade do sistema é caracterizada por um fluxo contínuo de entrada de energia procedente do ambiente exterior e pela exportação contínua de produtos do sistema, pelo que as características do sistema, a relação das trocas de energia e as relações entre os elementos

¹³¹ “*the following nine characteristics seem to define all open systems*”

¹³² “*Negative feedback is informational input which indicates that the system is deviating from a prescribed course and should readjust to a new steady state*”

¹³³ “*any change in the state of a system is produced by a change in some factor upon which it is functionally dependent*”

constituintes do sistema permanecem as mesmas. Kast & Rosenzweig (1972) considera que “o conceito de realimentação é importante para a compreensão da forma como o sistema mantém um estado estável”¹³⁴, pois a informação acerca das saídas e dos processos vai constituir entrada do sistema, provocando alterações no processo de transformação e/ou em futuras saídas, tendentes a corrigir o desvio relativamente à estabilidade. Mais complexa é a compreensão de que os sistemas abertos movem-se na direção da diferenciação, acompanhada por uma maior elaboração dos seus processos e por um nível superior de organização, tendentes a contrariar o aumento da entropia, de que resulta o desaparecimento de padrões globais, caracterizados por serem difusos, e que são substituídos por funções mais especializadas, porque são mais elaboradas, mais organizadas e que asseguram a maior diferenciação. Por fim, a equi-finalidade pretende dar um nome a um conceito bem mais fácil de compreender, o de que um sistema pode atingir o mesmo estado final a partir de diferentes condições iniciais e por uma variedade de caminhos.

Senge (1990) utiliza alguns dos conceitos apresentados, nomeadamente o de realimentação, para ilustrar o comportamento das empresas enquanto sistemas, concluindo que “existem dois tipos distintos de processos de feedback; reforço e equilíbrio”¹³⁵. O reforço funciona como um processo de amplificação, pois aumenta o sinal dado pelo sistema, quer seja positivo ou negativo. Assim, quando o sistema está com um desenvolvimento positivo, funciona como um motor do crescimento, mas se o sistema estiver em declínio, o reforço vai acelerar essa tendência negativa. Por esta razão é importante estar atento, percebendo quando pequenas ações darão origem a grandes consequências por causa do reforço, percebendo quando se estabelece um processo de “bola de neve” através do sistemático empolamento da situação negativa detetando que se entrou num ciclo vicioso tendente ao aumento da entropia e conseqüentemente ao final da organização. Não é, contudo, justo que se esqueça que o ciclo que se estabelece pode não ser vicioso mas virtuoso, ou seja, a realimentação reforça no sentido positivo, tendente à redução da entropia. O segundo tipo abordado, o equilíbrio, é um fenómeno que tende para a estabilização do sistema e opera quando existe um comportamento orientado para atingir um objetivo, quer ele seja explícito ou implícito. Direciona-se para que esse objetivo seja atingido enquanto o sistema procura a estabilidade, pelo que é

¹³⁴ “the concept of feedback is important in understanding how a system maintains a steady state”

¹³⁵ “There are two distinct types of feedback processes: reinforcing and balancing”

importante estar atento, já que a sua existência é muitas vezes impercetível. Percebemos que a realimentação, nas suas ações de reforço e de equilíbrio, impõem à gestão que esteja atenta aos fenómenos negativos que podem ser potenciados em ambos os casos e aos contributos indelévels para a melhoria da organização. No âmbito desta pesquisa, surge como hipótese encarar a candidatura a sistemas de incentivos como um fenómeno de realimentação, tendente ao reforço das ações da organização e/ou ao equilíbrio do seu sistema. Partindo deste pressuposto, é interessante pensar que o sucesso da candidatura poderá ser determinado, não pela realimentação em si própria, mas pela capacidade da gestão em identificar e interromper os ciclos viciosos que podem advir desse processo de realimentação, que em muitos casos tem uma certa duração temporal, e em estar atenta aos fracos sinais de reforço da concretização dos objetivos, sempre na busca do equilíbrio.

A questão do equilíbrio é abordada em situações de tensão por Louis (1980), que considera que *“as explicações retrospectivas ajudam a resolver situações de tensão, restaurando o equilíbrio, embora numa nova configuração”*¹³⁶. As explicações retroativas são produzidas através de um processo de pensamento particular que o autor designa por *“fazer sentido”*¹³⁷. Através deste processo, o indivíduo desenvolve explicações para justificar que se obtenham resultados diferentes daqueles que foram previstos, reduzindo as tensões e restaurando o equilíbrio numa nova configuração do sistema em que existem as explicações necessárias.

Muito do que já foi dito sobre sistemas baseou-se em sistemas abertos, pois assim faz sentido no âmbito da investigação em empresas e mais ainda quando investigamos no âmbito dos fundos comunitários onde nitidamente existem trocas com o exterior da empresa. Kast & Rosenzweig (1972) afirma que *“sistemas abertos trocam informação, energia ou material com os seus ambientes”*¹³⁸. Sistemas fechados serão aqueles que não são sistemas abertos, ou seja, que não trocam informação, energia ou material com o meio ambiente em que se inserem. Esta separação dicotómica dos sistemas, em extremos que não se tocam, é no entanto demasiado complexa para aplicar. O que acontece é que os

¹³⁶ *“The retrospective explanations help to resolve tension states by restoring equilibrium, although in a new configuration”*

¹³⁷ *“sense making”*

¹³⁸ *“Open systems exchange information, energy, or material with their environments”*

sistemas são relativamente abertos, como os sistemas biológicos e sociais, ou relativamente fechados.

Fica a dúvida, será possível considerar as organizações como sistemas fechados? Empiricamente temos tendência a rejeitar esta ideia, pois sabemos o quanto as empresas interagem com o exterior, sendo difícil equacionar a sua sobrevivência de forma absolutamente isolada, e já referimos a questão particular da investigação relacionada com sistemas de incentivo. Na pesquisa bibliográfica encontramos referências às questões que se colocam quando se pretendemos que a empresa seja considerada um sistema fechado. Esta abordagem é uma abordagem facilitadora da pesquisa, pois reduz a zero os contributos externos, nomeadamente a sua importância para a realimentação do sistema. Por isso, Katz & Kahn (1966) alerta para “*alguns dos equívocos que surgem na teoria e na prática quando as organizações sociais são consideradas como sistemas fechados, em vez de sistemas abertos*”¹³⁹ e que são baseados nos seguintes fatores; fluxo de entrada, mudanças do meio ambiente, equi-finalidade, influências ambientais e informação de retorno. No caso do primeiro fator, considerar a organização como um sistema fechado implica não reconhecer que a organização é continuamente dependente do fluxo de entrada do ambiente e que a admissão de materiais e energia humana não é uma constante, pelo que esta instabilidade conjugada com a permanente necessidade terá necessariamente consequências no comportamento da organização, mesmo que internamente as condições se mantenham. No segundo fator, conduz a modelos típicos de teoria das organizações que se concentram em princípios de funcionamento interno, como se os problemas fossem independentes das mudanças do ambiente e como se estas não afetassem a motivação e a moral. O terceiro fator expressa-se na falta de reconhecimento de que existe mais do que um caminho para produzir o mesmo resultado, ou seja, faz com que se considere que as mesmas condições iniciais possam conduzir ao mesmo resultado final. Outro fator, o quarto, revela-se quando se considera que as irregularidades provocadas por influências ambientais no funcionamento de um sistema são variâncias de erro e devem ser tratadas como tal, pelo que devem ser controlados fora do estudo das organizações, o que provoca a decisão de não considerar os fatores externos ou preservar as conclusões da sua influência, adotando uma postura defensiva. O quinto fator resulta da não obtenção de informação adequada sobre as mudanças no meio ambiente e

¹³⁹ “*some of the misconceptions which arise both in theory and practice when social organizations are regarded as closed rather than open systems*”

identifica-se pela falha na identificação do desenvolvimento da inteligência necessária para reagir a essas mudanças.

Para além dos riscos associados ao facto de considerar uma organização como um sistema fechado e ainda antes destes, existem riscos associados a considerar a organização como um sistema, independentemente de ser aberto ou fechado. Kast & Rosenzweig (1972) alerta para os perigos de estudar a organização como um sistema, que no seu entender são quatro, nomeadamente; “*falha em delinear as fronteiras específicas do sistema, reconhecer que as organizações são sistemas “inventados”, orientação biológica e paradigma dos sistemas*”¹⁴⁰. A falha em delinear as fronteiras específicas do sistema resulta de se estabelecer uma ligação das ciências sociais com a teoria dos sistemas, provocando que o foco de atenção seja o sistema e a terminologia tenda a tornar-se vaga. Esta falha pode ser colmatada se se delinear com precisão as fronteiras do sistema em estudo e o nível a que se pretende realizar a análise. O segundo perigo decorre de não se compreender que as organizações são sistemas “inventados”, pois as organizações sociais não ocorrem naturalmente na natureza, pelo que colocar a ênfase numa análise com base em organismos naturais pode não levar em consideração algumas características que são vitais para a organização social e que não são encontrados em sistemas naturais. O facto de as organizações serem criadas por seres humanos provoca que a sua estrutura seja a estrutura de eventos e não a de componentes físicas e não pode ser separada dos processos. A mesma razão sugere, ainda, que as organizações podem ser criadas para uma variedade infinita de propósitos e não seguem os mesmos padrões de ciclo de vida de nascimento, crescimento, maturidade e morte, que é o ciclo de vida dos sistemas biológicos. O terceiro perigo, a orientação biológica provoca que se meça a efetividade do sistema através de uma visão evolucionária e que a medida primária de efetividade seja a perpetuação da espécie do organismo. No caso dos sistemas sociais, a sobrevivência não é o único critério de efetividade, porque o ambiente em que se insere determina outros parâmetros pelos quais deva ser medida a efetividade para além da sobrevivência, como por exemplo a notoriedade. O quarto perigo advém do paradigma dos sistemas ser uma necessidade mas não existir sofisticação suficiente para o usar apropriadamente, pois apesar de ser utilizado no estudo das relações entre subsistemas dentro das organizações e no estudo da interface ambiental, não é suficientemente avançado para obter conclusões.

¹⁴⁰ “*Failure to delineate a specific system ... Recognition that organizations are “Contrived Systems” ... biological orientation ... systems paradigm*”

Para se obter conclusões são necessários fatores que não são tidos em conta pela teoria dos sistemas.

Chegados a este ponto, percebemos que para o âmbito do estudo que se elabora, utilizar a aproximação de uma microempresa a um sistema em que a entrada é o incentivo comunitário e a saída é o comportamento organizacional e tentar modelizá-lo tem riscos específicos e que podem ser sistematizados no Quadro 4.

Quadro 4 – Riscos específicos do estudo da Microempresa como um sistema e estratégia para os superar

Riscos Gerais	Riscos Específicos	Estratégia
<i>falha em delinear as fronteiras específicas do sistema</i>	Falha em delinear as fronteiras específicas das microempresas para efeitos do estudo do impacto dos Incentivos Comunitários no seu Comportamento Organizacional.	Identificar as componentes do sistema essenciais para a “transformação” de incentivos em comportamento organizacional e limitar a profundidade de análise da microempresa.
<i>reconhecer que as organizações são sistemas “inventados”</i>	A “transformação” de fluxos financeiros em Comportamento Organizacional implica ponderação de componentes da organização social inexistentes em sistemas naturais.	Atenção a eventos, processos e propósitos da microempresa.
<i>orientação biológica</i>	Entender a microempresa como um organismo tendo a sua perpetuação como medida primária de efetividade.	Encontrar a razão primária de recurso aos incentivos comunitários para definir a sua efetividade no estabelecimento do Comportamento Organizacional
<i>paradigma dos sistemas</i>	Investigação em microempresas é diminuta, pelo que a aplicação específica do paradigma dos sistemas às microempresas está ainda menos sofisticado que no geral.	Sistematizar e ponderar fatores externos.

Fonte: Elaboração própria, com base em Kast & Rosenzweig (1972)

Thompson (1967) introduz outro conceito, para que a organização possa ser encarada como um sistema aberto, o de “*racionalidade técnica*”¹⁴¹. Um sistema aberto é um

¹⁴¹ “*technical rationality*”

sistema indeterminado e confrontado com a incerteza, mas sujeito a critérios de racionalidade e necessitando de certeza. A organização social deve procurar usar conceitos de sistemas fechados, especialmente no seu núcleo técnico, para reduzir incerteza e criar mais performance efetiva. Assim, o autor sugere que sejam criadas unidades dentro do sistema, especificamente para lidarem com a incerteza, enquanto outras se especializam em operar sob condições de certeza ou quási-certeza. Para o autor as maiores causas de incerteza são as tecnologias e ambientes envolventes.

As maiores causas de incerteza, as tecnologias e ambientes envolventes, têm grande influência em momentos de financiamento, em que a exposição aos ambientes envolventes aumenta necessariamente, fruto dos requisitos para apresentação da candidatura e de ser bastante valorizado o fator de inovação, que tem uma grande componente tecnológica. No entanto, a sugestão de serem criadas unidades no sistema para lidar com a incerteza tem o problema da dimensão da microempresa. O facto de o sistema ser de pequena dimensão implica que as unidades tenham dimensão reduzida ou que não existam unidades suficientes para efetuar esta segregação. Estão, assim, reduzidas as hipóteses de encarar a microempresa como um sistema aberto, com base na racionalidade técnica.

Este aparente revés não invalida que se aprofunde o conceito na tentativa de estabelecer os parâmetros para verificação da sua existência. Caso não exista, não fica eliminada a possibilidade de encarar a microempresa como um sistema aberto. A racionalidade técnica baseia a sua ação instrumental, ou seja a sua ação orientada exclusivamente para produzir os efeitos ou resultados desejados, em convicções acerca da existência de relações causa-efeito. Estas relações de causa-efeito promovem que depois de fixado o resultado desejado, o estado do conhecimento humano acerca dessas relações determina o conjunto de variáveis necessárias e a forma como devem ser manipuladas para tornar realidade esse desejo, ou seja, a procura da causa para o efeito desejado com base no Conhecimento disponível. Temos então dois fatores, por um lado as atividades são ditadas pelas crenças dos homens (racionalidade) e por outro são avaliadas pela produção dos resultados desejados (técnica), pelo que se denomina racionalidade técnica. Esta racionalidade técnica pode ser avaliada por dois critérios; o instrumental e o económico. Através do critério instrumental é avaliado se as ações específicas produzem o resultado desejado, o que leva a concluir que a tecnologia instrumentalmente perfeita alcança

inevitavelmente os resultados desejados. O critério económico avalia se os resultados são obtidos com o menor gasto de recursos, pelo que a conclusão é que a tecnologia economicamente perfeita assegura os resultados com o menor gasto de recursos, avaliado com o estado de conhecimento na altura da avaliação.

Conclui-se que a racionalidade técnica e, conseqüentemente, considerar a microempresa como um sistema aberto, dependerá de se encontrar na microempresa a adoção de tecnologia instrumentalmente e economicamente perfeita.

III.3. Tecnologia

Tal como já vimos anteriormente, a tecnologia desempenha um fator importante na formulação de modelos de gestão e na avaliação de parâmetros organizacionais e é essencial numa avaliação instrumental. Thompson (1967) considerava à data que *“literatura e organizações dão grande atenção à dimensão económica da tecnologia, mas escondem a importância da questão instrumental”*¹⁴². Este esquecimento ocorre, mesmo quando a questão instrumental é prioritária, porque afinal, o custo de usar uma tecnologia para fazer alguma coisa só pode ser considerado após saber-se que pode ser feito com essa tecnologia. Se a tecnologia não puder ser aplicada a obter os resultados desejados (instrumentalmente útil), então não interessa avaliar se é economicamente eficiente. Empreendemos, assim, a análise da tecnologia tomando como ponto de partida a avaliação enquanto instrumentalmente útil. Ser instrumentalmente útil equivale a assegurar o desenvolvimento da tarefa.

A tecnologia inteligente, baseada em computador, que fornece informação ao ambiente de desenvolvimento da tarefa, é analisada por Zuboff (1988) que considera que essa tecnologia *“contextualiza o processo de produção”*¹⁴³. Este processo de contextualização transmite ao processo de produção a informação disponível, pelo que esta tecnologia devolve ao trabalhador o que lhe tinha sido tirado, o Conhecimento, que o processo informativo torna explícito quando antes era implícito, refletindo de uma forma precisa e

¹⁴² *“present literature and organization gives considerable attention to the economic dimension of technology but hides the importance of the instrumental question”*

¹⁴³ *“Intelligent technology contextualizes the production process.”*

detalhada o que é conhecido. No entanto, a tecnologia não se resume à que é baseada em computadores.

Thompson (1967) considera que a tecnologia é uma importante variável para compreender as ações das organizações complexas, para o que apresenta uma classificação da tecnologia, dividindo-a em três classes; “*tecnologia em cadeia, tecnologia de intermediação e tecnologia intensiva*”¹⁴⁴. A tecnologia em cadeia ocorre quando existe uma série de ações interdependentes em que cada uma só pode ser realizada após a realização com sucesso de outra. A tecnologia de intermediação é adequada quando o objetivo da organização é ligar clientes que são ou pretendem ser interdependentes. A tecnologia intensiva é a associação de uma grande variedade de técnicas, relativamente às quais a seleção, a combinação e a sequência de aplicação são determinadas pelo retorno que se obtém do próprio objeto, para atingir a alteração da matéria-prima num objeto específico. Identificar o tipo de tecnologia permite perceber se ela é instrumentalmente adequada.

Dotados dos conceitos de tecnologia inteligente e da categorização das tecnologias, retomemos a questão dos sistemas abertos do capítulo anterior e muito especialmente a ideia que se existe eficiência instrumental e económica, o sistema possui um menor grau de dependência relativamente ao exterior. Se a microempresa possui uma tecnologia instrumentalmente adequada, eventualmente fruto dos incentivos comunitários que conseguiu obter, e se detém tecnologia inteligente que contextualiza o processo de produção, então alcançará uma avaliação positiva da tecnologia instrumentalmente útil se, além destas características, assegurar a avaliação igualmente positiva da tecnologia como economicamente útil. Terá, então, condições para ser considerada um sistema aberto. Enquanto sistema aberto, sofrerá a influência do ambiente. Para Thompson (1976), “*as organizações sujeitas a normas de racionalidade procuram isolar as suas principais tecnologias das influências do ambiente*”¹⁴⁵. Já vimos na análise das organizações à luz da teoria de sistemas que é impossível fechar por completo as organizações, pelo que o isolamento ocorre através do amortecimento das influências do ambiente, rodeando o seu núcleo técnico com componentes amortecedoras de entrada e

¹⁴⁴ “*long-linked technology, ..., mediating technology, ..., intensive technology*”

¹⁴⁵ “*organizations subject to rationality norms seek off their core technologies from environmental influences*”

de saída. Estes componentes são responsáveis por interagir com o ambiente, suportando as variações das entradas e saídas, donde se conclui que as organizações procuram suavizar as transações de entrada e saída. Esta suavização, decorrente do amortecimento das variações, apesar de tentar influenciar o ambiente de forma a não exercer tanta pressão sobre a organização, não é suficiente para evitar as mudanças naquele, pelo que a organização procura antecipar e adaptar as mudanças ambientais que não podem ser amortecidas ou niveladas. As flutuações ambientais são, portanto, variáveis exógenas ao sistema, o que provoca que as organizações, sob critérios de racionalidade, recorram a racionamento da tecnologia quando o amortecimento, nivelamento e previsão não protegem o núcleo técnico das flutuações ambientais. No entanto, o racionamento é uma solução infeliz, dado que a tecnologia não está a ser utilizada ao máximo. Ainda pior é que relativamente ao nosso objeto de estudo, o racionamento da tecnologia poderá ter um efeito perverso na tentativa de atingir os objetivos da candidatura da microempresa aos sistemas de incentivos.

III.4. Modelos de estudo

Kast & Rosenzweig (1972) juntando-se à “*unificação de todas as ciências num grande modelo conceptual*”¹⁴⁶ propõe um modelo para o estudo comparativo de organizações e dos seus subsistemas. Para isso escolhe como ponto de partida o conceito de sistema, aborda os dois tipos de organizações aberto e fechado, correspondendo respetivamente a sistema aberto e sistema fechado, e os principais suprassistemas e subsistemas. Para cada um destes identifica as principais variáveis e a matriz é preenchida com relações padrão entre os tipos de organização e as variáveis de sistema. Este modelo é para o autor um modelo em aberto, faltando completar com os subsistemas técnico, estrutural, psicossocial e de gestão, o que vai permitir encontrar padrões bem distintos de relações entre sistemas. Outro dos aspetos a trabalhar é o de encontrar terminologia adequada de forma a substituir a dicotomia de tipos de organizações num contínuo. O quadro 5 sintetiza as conclusões do modelo e ilustra a sua condição de modelo em aberto.

Notam-se, assim, as diferenças existentes entre organizações fechadas, estáveis e mecanicistas e as organizações abertas, adaptativas e orgânicas, ao nível da relação

¹⁴⁶ “*unification of all science into one grand conceptual model*”

ambiental e dos objetivos e valores. Estes dois níveis são de grande importância para o estudo que se empreendeu porque é no âmbito das relações ambientais que se insere a questão dos Sistemas de Incentivos Comunitários às Empresas e o nível dos Objetivos e Valores é determinante para avaliação do impacto ao nível do Comportamento Organizacional.

Quadro 5 - Modelo comparativo de organizações e dos seus subsistemas

Subsistemas e supra-sistemas organizacionais	Variáveis	Tipos de organizações	
		Fechada/Estável/Mecanicista	Aberta/Adaptativa/Orgânica
Relações ambientais	Natureza geral	Plácida	Turbulenta
	Previsibilidade	Regular, determinado	Irregular, indeterminado
	Relações de fronteira	Relativamente chegadas; limitadas a poucos participantes (vendas, compras, etc); fixas e bem definidas	Relativamente abertas; muitos participantes têm relações com o exterior; variáveis e não claramente definidas
Objetivos e valores	Objetivos organizacionais em geral	Desempenho eficiente, estabilidade, manutenção	Resolução de problemas, efetiva, inovação, crescimento
	Conjunto de objetivos	Único, claro	Múltiplo, determinado pela necessidade de satisfazer um conjunto de constrangimentos
	Estabilidade	Estável	Instável
Técnico	Indeterminado	Indeterminado	Indeterminado
Estrutural	Indeterminado	Indeterminado	Indeterminado
Psicossocial	Indeterminado	Indeterminado	Indeterminado
Gestão	Indeterminado	Indeterminado	Indeterminado

Fonte: Elaboração própria, com base em Kast & Rosenzweig (1972)

Outro modelo é apresentado por Cyert & March (1959), da escola da Teoria Organizacional Neoclássica, quando considera que “*as organizações tomam decisões no mesmo sentido em que os indivíduos tomam decisões*”¹⁴⁷. Esta afirmação propõe a adoção para a organização de um modelo baseado no indivíduo. Tendo em conta a importância que o dono possui numa microempresa, este modelo assume particular interesse para o estudo do impacto dos incentivos comunitários às microempresas no comportamento

¹⁴⁷ “*Organizations make decisions ... in the same sense in which individuals make decisions*”

organizacional. A organização é considerada uma entidade única, que pode ser, por exemplo, estratégica ou empresarial (perspetiva económica), e como uma coligação de indivíduos (perspetiva de uma estrutura social adaptativa). Existem três processos para estabelecer os objetivos da coligação, definidos por acordo entre os participantes individuais; a negociação, o controlo interno da organização e o ajustamento à experiência. No primeiro caso, através do processo de negociação são fixados a composição e os termos gerais da coligação. No segundo caso, através do processo de controlo interno da organização os objetivos são estabilizados e elaborados ao mesmo tempo que são desenvolvidos sistemas de controlo mútuo para forçar a operação dentro dos acordos existentes e que são, nomeadamente, o orçamento e a alocação de funções. No processo de ajustamento à experiência, os acordos de coligação são alterados em resposta às mudanças ambientais. Este ajustamento, associado a níveis de ambição, é determinado pela taxa de realização em estado estável, quando a realização aumenta e quando a realização diminui. Considera-se que o ajustamento é efetuado em estado estável quando o nível de ambição excede a realização por um pequeno valor. Quando aumenta o ritmo a que a realização varia, o nível de ambição começará a exibir atrasos em relação à realização, levando a um ajustamento aos objetivos da coligação. Quando a realização diminui, o nível de ambição será substancialmente acima da realização, pelo que o ajustamento terá de ser efetuado, mas no sentido oposto ao ajustamento anterior.

A Teoria Estrutural da Organização preocupa-se, segundo Shafritz & Ott (1996), com as “*diferenciações verticais, que se estabelecem por níveis hierárquicos de autoridade e coordenação organizacional, e diferenciações horizontais, que se estabelecem entre unidades organizacionais*”¹⁴⁸. As unidades organizacionais podem ser obtidas através da segregação por produtos, por linhas de serviço, por áreas geográficas, por competências ou por outras características diferenciadoras. A ferramenta por excelência desta escola é o organigrama e representa o retorno às teorias e preocupações estruturalistas que estavam presentes na escola clássica. A adoção deste modelo no caso das microempresas é prejudicada pela pequena dimensão destas, que conduz a organigramas muito simples ou a uma excessiva segregação, quase paralisante em virtude de não aproveitar adequadamente as sinergias.

¹⁴⁸ “*vertical differentiations – hierarchical levels of organizational authority and coordination, and horizontal differentiations between organizational units*”

Selznick (1948) entende que existem outros conceitos importantes, pelo que considera que “*a trama de referência para a teoria organizacional pode ser agora identificada como envolvendo as seguintes áreas principais*”¹⁴⁹; as organizações são sistemas cooperativos, requer uma análise estrutural e funcional, e a desobediência é uma qualidade. Envolve, portanto, compreender as organizações como sistemas cooperativos, que formam estruturas sociais adaptativas e que estas estruturas são constituídas por indivíduos, subgrupos e relações informais e formais, que interagem entre si. Expande os conceitos propondo uma análise estrutural e funcional, que relacione aspetos da organização, como seja por exemplo relacionar os seus objetivos com necessidades estáveis e mecanismos de autodefesa. Surpreende ao considerar a recalcitrância ou recusa em ir por diante, como uma qualidade das ferramentas de ação social, correspondendo a uma quebra no contínuo de ajustamento e definindo um ambiente de constrangimento, compromisso e tensão. Este momento é importante no modelo de uma microempresa num processo de candidatura a fundos estruturais, pois por si só já é propício a quebras no contínuo de ajustamento.

Há um conjunto de conceitos, que serão abordados nos próximos parágrafos, que complementam as noções apresentadas no resumo das Teorias e dos Modelos. Começamos pela divisão do trabalho e pela sua relação com a coordenação. Gulick (1937) afirma que “*que a divisão do trabalho é a razão de ser da organização*”¹⁵⁰, pelo que a teoria da Organização está relacionada com a estrutura de coordenação imposta sobre as unidades de divisão de trabalho de uma empresa. Para o autor, a coordenação não é algo que possa aparecer por acidente, tem de ser conquistada através de um “*esforço organizado, persistente, vigoroso e inteligente*”¹⁵¹.

Os pilares da teoria organizacional clássica são a especialização e a divisão do trabalho. Segundo Gulick (1937) a divisão do trabalho é necessária porque os “*homens diferem em natureza, capacidade, e habilidade, e pela especialização adquirem maior destreza*”¹⁵².

¹⁴⁹ “*the frame of reference ... for the theory of organization may now be identified as involving the following major areas*”

¹⁵⁰ “*work division is ... the reason for organization*”

¹⁵¹ “*intelligent, vigorous, persistent, and organized effort*”

¹⁵² “*men differ in nature, capacity and skill, and gain greatly in dexterity by specialization*”

Smith (1776) considera que a divisão do trabalho teve como um dos seus efeitos “*o maior aperfeiçoamento nos fatores produtivos do trabalho*”¹⁵³ até aquela data. A especialização está, portanto, associada à maior destreza de cada trabalhador (eficiência) que vai aumentando com a repetição, à poupança de tempo na passagem de uma tarefa para outra (eficácia) dentro da especialidade assegurando-se que as tarefas não diferem significativamente umas das outras e à invenção de máquinas que facilitam e abreviam o trabalho (automatizada) e que são, também elas, adaptadas à especialização. É desta forma, com maior eficiência e eficácia e suportado em automatização, que a especialização permite que um homem faça o trabalho de muitos. Gulick (1937) completa o conceito, afirmando que a introdução de novas ferramentas “*divide os trabalhadores em quem consegue utilizar e quem não consegue utilizar o instrumento específico de forma eficaz*”¹⁵⁴.

Para Smith (1776) os efeitos da divisão do trabalho são mais facilmente compreendidos em pequenas unidades de produção, que apelida como tendo “*natureza insignificante*”¹⁵⁵ por se destinarem a suprir as pequenas necessidades de um pequeno número de pessoas, em virtude destas possuírem um menor número de trabalhadores. Esse menor número de trabalhadores torna mais fácil concentrar num único ponto para observação. No âmbito deste trabalho, esta maior facilidade aponta uma direção de pesquisa, baseada nas consequências da divisão do trabalho. Este tema é de grande acuidade porque a submissão de candidaturas a um programa de incentivos, que tem como fator preferencial em muitos casos a criação de postos de trabalho, potencia a divisão do trabalho pelos novos colaboradores.

Gulick (1937) considera que “*existem três limitações claras a partir das quais a divisão do trabalho não pode ir com vantagens*”¹⁵⁶. As três situações em que a divisão de trabalho não pode ser levada ao nível seguinte são; atingir o nível de ocupação mínimo, encontrar as limitações tecnológicas ou práticas e alcançar as limitações físicas ou orgânicas. Quando é atingido o nível de ocupação mínimo do trabalhador especializado, uma subdivisão implicaria que o trabalhador ficasse com tempo livre. As limitações

¹⁵³ “*The greatest improvement in the productive powers of labour*”

¹⁵⁴ “*divide workers into those who can and those who cannot use the particular instrument effectively*”

¹⁵⁵ “*trifling nature*”

¹⁵⁶ “*There are three clear limitations beyond which the division of work cannot to advantage go*”

tecnológicas ou de prática habitual num determinado tempo e espaço, consiste em que dentro do tempo e espaço em que ocorrem não faz sentido alterar práticas habituais ou é difícil superar limitações tecnológicas. Os limites de divisão física ou orgânica atingem-se quando, através de teste pragmático, se identificar se alguma coisa se perde ou destrói no caso de haver nova divisão.

Fayol (1916) alarga os conceitos da teoria organizacional clássica, referindo “*alguns dos princípios de gestão que mais frequentemente teve de aplicar*”¹⁵⁷, em que os dois primeiros coincidem com os que foram já tratados. São eles, a divisão de trabalho, a autoridade e responsabilidade, a disciplina, a unicidade de comando, a unicidade de direção, a subordinação do interesse individual ao interesse geral, a remuneração do pessoal, a centralização, a cadeia de comando, a ordem, a equidade, a estabilidade do pessoal, a iniciativa e o espírito de corpo. Analisemos um a um estes princípios de gestão.

Na divisão do trabalho, e como já vimos, o objetivo é uma maior e melhor produção de trabalho com o mesmo esforço. Isso é obtido porque o facto de o trabalhador estar sempre concentrado na mesma tarefa e o gestor preocupado sempre com os mesmos assuntos, proporcionarem a aquisição de habilidade, segurança e precisão que aumentam o resultado do seu trabalho.

A autoridade é o direito a dar ordens e o poder de exigir obediência. A responsabilidade é o corolário da autoridade, ou seja, é a consequência natural (quem tem autoridade assume maiores responsabilidades) e contraparte essencial (quem tem autoridade, tem-na também para exigir responsabilidade daqueles a quem dá ordens). O grau de responsabilidade deve ser determinado antes de aplicar sanções para que se sancione mais quem tem mais responsabilidade.

A disciplina é essencialmente a capacidade de agir com obediência, a aplicação com que se age, a energia que se devota, o comportamento que se tem e as marcas exteriores de respeito, que necessariamente devem estar em concordância com os acordos em vigor entre a empresa e os seus empregados. A disciplina não depende da forma como os acordos foram obtidos, ou seja, se foram debatidos livremente ou se foram aceites sem

¹⁵⁷ “*some of the principles of management which ... have most frequently had to apply*”

anterior discussão, nem da sua forma, ou seja, se foram escritos e explícitos ou se resultaram do desejo das partes em negociação ou de regras e costumes instituídos. Para além desta independência da disciplina relativamente à origem e forma dos acordos, estes determinam apenas as funcionalidades da disciplina, ou seja, a forma como esta se exprime. Os facilitadores para estabelecer e manter disciplina são; ter bons superiores hierárquicos em todos os níveis, estabelecer acordos tão claros e justos quanto possível e garantir que as sanções são aplicadas judiciosamente.

A unicidade de comando determina que para qualquer ação, um empregado deve receber ordens de apenas um superior. Se esta determinação não for respeitada, a autoridade é minada, a disciplina é posta em perigo, a ordem é perturbada e a estabilidade é ameaçada. Como Gulick (1937) afirma, “*um trabalhador sujeito a ordens de diversos superiores ficará confuso, ineficiente e irresponsável; um sujeito trabalhador sujeito às ordens de apenas um superior pode ser metódico, eficiente e responsável*”¹⁵⁸. A unicidade de direção assegura que existe apenas uma cabeça e um plano para um grupo de atividades destinadas a alcançar o mesmo objetivo e esta é a condição essencial para a unicidade de ação (os diferentes contributos para as atividades sejam unos), coordenação de força (ajam de forma coordenada) e focalização do esforço (estejam direcionados para o mesmo foco).

A expressão “subordinação do interesse individual ao interesse geral” estabelece, usando uma palavra bastante forte (subordinação), que o interesse de um empregado ou grupo de empregados não deve prevalecer sobre o da empresa. Existem, no entanto, alguns requisitos facilitadores para fazer prevalecer o interesse geral sobre o interesse individual, como sejam a firmeza e o bom exemplo por parte dos superiores, a celebração de acordos tão justos quanto possível e uma supervisão constante.

Ao nível da remuneração do pessoal, o preço dos serviços prestados deve ser justo e tanto quanto possível satisfazer tanto ao pessoal como à empresa. Apesar de se considerar que a remuneração depende em primeiro lugar de circunstâncias independentes da vontade do empregador e do valor do empregado, como por exemplo o custo de vida, o método de pagamento deve procurar assegurar uma remuneração justa, encorajar a adesão do

¹⁵⁸ “*A workman subject to orders from several superiors will be confused, inefficient, and irresponsible; a workman subject to orders from but one superior may be methodical, efficient, and responsible*”

empregado através da recompensa do esforço bem direcionado e não deve levar a que exista pagamento para além dos limites do razoável.

A centralização não é um sistema de gestão bom ou mau por si só, capaz de ser adotado ou descartado ao sabor do capricho de gestores ou das circunstâncias. Constitui um princípio de gestão que está sempre presente, podendo assumir uma maior ou menor dimensão, pelo que a questão é apenas a de encontrar a proporção certa. Em pequenas empresas, onde as ordens vão diretamente dos gestores para os subordinados a centralização é absoluta.

A cadeia de comando é a cadeia de superiores desde a autoridade última até aos níveis mais baixos. A linha de autoridade é a rota seguida, através de todos os níveis na cadeia, de todas as comunicações que começam ou se destinam ao último nível de autoridade. A comunicação deve percorrer a todos os níveis da cadeia, primeiramente na forma ascendente e depois descendente. Apenas com autorização superior pode haver comunicação entre duas pessoas situadas ao mesmo nível. A ordem pode ser sistematizada na fórmula: 'Um lugar para todos e todos no seu lugar'. Pode ser ordem material, quando se fala de coisas, e ordem social quando se trata dos trabalhadores. Mais do que encontrar o lugar para cada coisa ou pessoa, deve encontrar-se aquele que potencia a utilização do equipamento e que permite tirar o melhor rendimento do trabalhador.

A equidade resulta da aplicação de justiça, ou seja, de colocar em execução as convenções que foram anteriormente estabelecidas, e do bom tratamento dos trabalhadores.

A estabilidade do pessoal parte do pressuposto que é necessário tempo para um empregado habituar-se ao seu novo trabalho e ter sucesso ao fazê-lo bem feito, assumindo-se que possui as aptidões necessárias para o fazer e não se necessita de se proceder à sua substituição. Esta estabilidade é extensível à gestão, ou seja, geralmente às empresas prósperas corresponde estabilidade do pessoal de gestão. O princípio que deve ser observado é o de permitir conhecer homens e coisas para que possa estar em posição de decidir um plano de ação.

A iniciativa é o poder de pensar um plano, ter a liberdade suficiente para o propor e ser capaz de o executar assegurando-se do seu sucesso. Para inspirar e manter a capacidade

de iniciativa por parte de todos os intervenientes na execução do plano, assegurando-se que é feito dentro dos limites impostos pela autoridade e pela disciplina, é necessário agir com muito tato e integridade.

O espírito de corpo é a harmonia e união entre o pessoal de uma empresa, aquilo que constitui a grande força dessa empresa. Para a obtenção do espírito de corpo deve ser observado o princípio da unidade de comando e devem ser evitados dois perigos: uma interpretação mal conduzida da expressão “dividir para reinar” e o abuso de comunicações escritas. Por um lado é importante não separar o grupo, por outro as comunicações escritas levam a mal entendidos e perda de velocidade, clareza e harmonia.

Nos últimos parágrafos temos vindo a debater questões de organização social. Como concluímos anteriormente, a teoria organizacional neoclássica aborda a organização como uma economia, para além de uma estrutura social adaptativa. No primeiro caso, e segundo Selznick (1948), *“a organização é um sistema de relações que define a disponibilidade de recursos escassos e que pode ser manipulado em termos de eficiência e eficácia”*¹⁵⁹.

Simon (1946) aborda estas questões através de pesquisa bibliográfica e no âmbito da teoria da Administração. Segundo o autor, *“a teoria da administração está preocupada com a forma como uma organização deve ser construída e operada para cumprir a sua eficiência no trabalho”*¹⁶⁰, e nesse sentido refere que *“entre os mais comuns “princípios” que aparecem na literatura de administração”*¹⁶¹ estão os relacionados com a forma de aumentar a eficiência administrativa. A eficiência administrativa aumenta com a especialização da tarefa, através da hierarquia de autoridade, limitando a amplitude de controlo e pelo agrupamento dos trabalhadores. A eficiência administrativa é aumentada pela especialização da tarefa entre o grupo, mas esta deve ser concretizada de forma a conduzir a uma maior eficiência, uma vez que a especialização é óbvia a partir do momento em que duas pessoas não podem estar a fazer a mesma coisa ao mesmo tempo no mesmo sítio. A eficiência administrativa é aumentada pela colocação dos membros do

¹⁵⁹ *“the organization is a system of relationships which define the availability of scarce resources and which may be manipulated in terms of efficiency and effectiveness”*

¹⁶⁰ *“theory of administration is concerned with how an organization should be constructed and operated in order to accomplish its work efficiency”*

¹⁶¹ *“among the most common “principles” that appear in the literature of administration”*

grupo numa determinada hierarquia de autoridade, pois esta permite preservar a unicidade de comando. O conceito de preservação da unicidade de comando é também trabalhado por Fayol (1916), apesar de ser um autor integrado numa escola diferente da Neoclássica, a Escola Clássica. O conceito de autoridade é trabalhado com base na condução do comportamento, pois a autoridade é aceite quando um dos elementos do grupo permite que o seu comportamento seja guiado por uma decisão de outro elemento, independentemente do próprio julgamento acerca dos méritos de tal decisão. A eficiência administrativa é aumentada pela limitação da amplitude de controlo em cada ponto da hierarquia, ou seja, o objetivo deve ser limitar o número de subordinados que reportam diretamente a cada administrador. A eficiência administrativa é aumentada agrupando os trabalhadores com o objetivo de exercer controlo, e de acordo com o propósito, o processo, a clientela ou o local. É importante referir que estas formas de agrupamento não são mutuamente exclusivas, mas a adoção de uma delas leva a que outras não possam ser cumpridas, tendo em conta que a especialização é um pressuposto. Se consideramos, por exemplo, concentrar por propósito e clientela num determinado local é impossível cumprir com o agrupamento por processos, já que é necessário cada uma das estruturas possuir especialistas em diversas áreas. A solução apontada é a de decidir em cada nível qual o nível de especialização que se pretende, por propósito, por processo, por clientela ou por local.

Esta eficiência administrativa obtida a partir da redução ao mínimo os níveis organizacionais através dos quais um assunto tem de passar antes de ser posto em ação, provoca em muitos casos resultados que estão em contradição com os requisitos dos princípios acima enunciados. Assume particular importância a contradição que se estabelece quando se procura reduzir os níveis organizacionais e, ao mesmo tempo, o objetivo é limitar o número de subordinados que reportam diretamente a cada administrador. Relembra-se que não está no horizonte deste autor a possibilidade de estabelecer comunicações entre pares, exceto se estas ocorrerem após autorização específica, pelo que a questão de limitar o número de pessoas a reportar a um administrador é muito importante.

A teoria da administração levanta a questão da eficiência administrativa, mas segundo Scott (1961) a moderna teoria organizacional, que estuda a organização como um sistema, *“coloca uma série de questões inter-relacionadas que não são seriamente consideradas*

*pelas outras duas teorias*¹⁶², as teorias Clássica e Neoclássica. Essas questões são; quais são as partes estratégicas do Sistema, qual é a natureza da sua dependência mútua, quais são os processos principais no sistema que ligam as diferentes partes e facilitam o seu ajustamento uns aos outros, quais são os objetivos a atingir pelos sistemas e quais são as ferramentas de pesquisa que devem ser utilizadas para o estudo dos sistemas.

Quer se procure a eficiência administrativa quer se procure a concretização dos objetivos a atingir pelos sistemas, Gulick (1937), com grande pragmatismo, afirma que o objetivo do trabalho em conjunto é conseguir que o trabalho seja feito. Para assegurar esse objetivo explora *“um conceito de eficiência ... na aproximação à teoria da organização ... o princípio de homogeneidade”*¹⁶³. Este conceito determina que seja assegurado o espírito de corpo, para que o grupo esteja unificado e possa trabalhar em conjunto. O princípio de homogeneidade revela-se no trabalho desenvolvido, nos processos utilizados e nos propósitos e decorre de dois princípios. Por um lado, qualquer estrutura organizacional que junte numa só unidade de trabalho várias divisões que não sejam homogêneas em trabalho, tecnologia ou propósito encontrará o perigo de existir fricção e ineficiência. Por outro lado, a direção de uma unidade baseada numa certa especialização não pode ser atribuída a um leigo.

Estes princípios enunciados por Gulick são discutidos por Walker & Lorsch (1968) numa base dicotómica de *“escolha organizacional: produto versus função”*¹⁶⁴. A questão de investigação é a de decidir entre agrupar atividades primariamente por produto ou por função. A forma mais adequada é a de agrupar por função ou tarefa, mas têm que se verificar os seguintes pontos; haver tarefas rotineiras e repetitivas, ser possível obter a integração através da criação de projetos e o conflito poder ser gerido através da hierarquia. Esta forma de agrupamento permite maior integração e também menor diferenciação na estrutura e na orientação no tempo. No sentido contrário, esta forma de agrupamento encoraja diferenciação na orientação por objetivos. As tarefas provocam menor oportunidade para conflitos, porque os especialistas de uma mesma área têm menor

¹⁶² *“asks a range of interrelated questions which are not seriously considered by the two other theories”*

¹⁶³ *“one concept of technical efficiency in the ... approach to the theory of the organization ... the principle of homogeneity”*

¹⁶⁴ *“Organizational choice: Product versus Function”*

diferença de pontos de vista entre si. Uma organização em que as atividades são agrupadas por tarefas é, portanto, uma organização menos exigente do ponto de vista psicológico.

As atividades devem ser agrupadas por produto quando a natureza da tarefa é de resolução de problemas e quando existe a necessidade de uma apertada integração entre especialistas. Existem melhores condições para os especialistas atacarem os problemas, pela diferenciação que permite no âmbito da orientação do tempo e da estrutura assim como permite a contribuição dos especialistas, pela sua diferenciação por objetivos. Obriga a ensinar os empregados a lidar construtivamente com os conflitos, a comunicar abertamente uns com os outros e a confrontar as suas diferenças para que possam colaborar efetivamente. Obviamente que esta estrutura será mais propensa ao aparecimento de situações de stress e de menor satisfação individual e este é o preço a pagar pelo envolvimento que possibilita.

Walker & Lorsch (1968) considera que *“de todas as questões que um gestor enfrenta quando pensa sobre a forma de organização, uma das mais difíceis é a questão de saber se as atividades devem ser agrupadas principalmente por produto ou por função”*¹⁶⁵ e adverte para o facto da realidade das empresas não refletir esta dicotomia pois a empresa, para além das tarefas rotineiras, possui outras que requerem a resolução de problemas. Algumas soluções de compromisso entre estrutura funcional e por produto apresentadas para resolver esta dificuldade em conciliar a teoria e a prática são; a utilização de grupos transfuncionais, a designação de coordenadores de produto e a coexistência por camadas. A utilização de grupos transfuncionais permite facilitar a integração, alcançando assim a possibilidade de fazer uso de algumas vantagens da organização por produto, como sejam a oportunidade de comunicação, resolução de conflitos e identificação comum com os objetivos do produto, mas retém a diferenciação proporcionada pela organização funcional. A designação de integradores ou coordenadores de produto em *full-time* permite manter em permanência a preocupação com o produto e a sua evolução, enquanto a estrutura funcional vai assegurando a gestão diária. A um nível ainda mais partilhado, a organização pode combinar as duas formas por camadas, umas que são definidas por produtos e outras que são funcionais. Nos nossos dias é frequente encontrar organizações

¹⁶⁵ *“Of all the issues facing a manager as he thinks about the form of organization, one of the thorniest is the question of whether to group activities primarily by product or by function ”*

em que as estruturas funcionais convivem com gestores de produto, entendidos estes como especialistas e gestores em cada produto.

A opção pela forma de agrupar as atividades deve ser feita pelos gestores com base nos seguintes princípios metodológicos; a análise das várias tarefas a realizar, a análise das diferenças entre os especialistas, a análise do grau de integração que deve ser alcançado, a análise dos mecanismos e comportamentos necessários para resolver conflitos e a análise dos mecanismos e comportamentos necessários para atingir os níveis de integração e diferenciação desejados.

Esta dicotomia entre agrupamento de atividades por produto ou por função não faz parte da reflexão de Selznick (1948), que considera que *“a indivisibilidade de controlo e consentimento torna necessário encarar as organizações como sistemas cooperativos, aumentando o quadro de referência das pessoas envolvidas com a manipulação de recursos organizacionais”*¹⁶⁶. Assim, ganhar o consentimento e suporte que levem ao sistema cooperativo é uma função básica da liderança, tanto quanto o é assegurar o controlo. A relevância de estruturas informais, de onde pode surgir o suporte necessário para assegurar um sistema cooperativo, para a análise organizacional, sublinha a importância de conceber as organizações formais como sistemas cooperativos. Estes são constituídos por indivíduos interagindo como um todo e no âmbito de um sistema formal de coordenação. Para que o sistema cooperativo implementado numa organização se mantenha, assegurando a estabilidade desta, devem ser cumpridos os seguintes requisitos; a segurança da organização deve ser encarada como um todo, em interação com as forças sociais no seu ambiente, a estabilidade das linhas de autoridade e de comunicação deve ser garantida, a estabilidade de relações informais dentro da organização deve ser assegurada, deve ser mantida a continuidade da política e das fontes para a determinação dessa política e deve ser garantida a homogeneidade de visão do sentido e do papel da organização.

¹⁶⁶ *“The indivisibility of control and consent makes it necessary to view formal organizations as cooperative systems, widening the frame of reference of those concerned with the manipulation of organizational resources”*

Pretendeu-se fornecer um manancial de conceitos, partindo das Teorias e dos Modelos, reservando para o ponto seguinte a tarefa de esmiuçar o conceito de Informação, pela sua dimensão e relevância nos tempos atuais.

III.5. Informação na organização

Para que uma organização consiga superar eficazmente um ambiente em rápida mudança, deve ser capaz de assegurar um conjunto de etapas relativas à informação, adquirir, mover, utilizar e receber *feedback*. Estas são etapas de um ciclo contínuo, já que ao receber feedback está novamente a adquirir informação. A organização deve adquirir eficientemente a informação e assegurar que a consegue mover para o sítio adequado na organização onde pode ser analisada, digerida e servir de base à atuação. Essa atuação terá lugar ao realizar as transformações internas para ter em conta a nova informação, que o levarão a receber *feedback* através do impacto das suas novas respostas.

Já concluímos anteriormente que muitas das características dos sistemas podem ser aplicadas às organizações. Em particular, a forma como o sistema lida com a informação conduz a que se identifiquem as características da forma como a organização lida com a informação. Também já se referiu várias vezes a importância do tema da inovação no âmbito desta dissertação, sendo um tema a que sistematicamente se volta. Recorramos a Scott (1961), que afirma que a “*inovação está sujeita às limitações e possibilidades inerentes à quantidade e variedade de informação presente num sistema num determinado momento*”¹⁶⁷, para poder perceber a forma como a organização lida com a informação. Os sistemas lidam com a mudança através de propósitos inovadores se tiverem capacidade para lidar com a informação nas seguintes quatro vertentes; capacidade da produção do sistema para produzir informação, o alcance da informação disponível na memória do sistema, as regras de operação que governam a análise e o fluxo de informação no sistema e a capacidade do sistema de esquecer soluções anteriormente aprendidas para resolver os problemas. Transpondo estes conceitos para as microempresas, e na procura da inovação que poderá decorrer do financiamento

¹⁶⁷ “*innovation is subject to the limitations and possibilities inherent in the quantity and variety of information present in a system at a particular time*”

comunitário obtido, percebemos ser necessário verificar se a organização possui capacidade de produzir informação, se detém informação com amplitude suficiente para a inovação pretendida, se possui regras para análise e fluxo de informação na organização e possui mecanismos que possibilitem limitar a aplicação sistemática das mesmas soluções, dando oportunidade à inovação.

Esta associação entre a informação, incluindo os processos de tratamento da mesma por via informática, e a inovação é prosseguida por Zuboff (1988) que considera que “*o valor de uma estratégia de informatização varia em função do grau de necessidade associado à aprendizagem e à inovação*”¹⁶⁸, pelo que identifica alguns fatores que contribuem para que seja definida uma estratégia de informatização; mercados em mudança rápida, condições competitivas, variação substancial das necessidades dos clientes, ciclos curtos de produção, interdependência das operações de produção, fatores desconhecidos, oportunidade de melhoria de qualidade, redução de custos e riscos e empenho e motivação da força de trabalho. Os mercados em mudança rápida obrigam à flexibilidade e à capacidade de resposta, pelo que requerem que a estratégia de informatização seja delineada para manter a organização flexível e capaz de responder rapidamente às mudanças. As condições competitivas oferecem oportunidade para produtos ou serviços de valor acrescentado, apenas possíveis de ser implementados se a estratégia de informatização permitir recolher a informação necessária para a criação e desenvolvimento dessas novas ofertas de produtos e serviços. A variação substancial das necessidades dos clientes obriga ao redireccionamento da oferta, pelo que requer uma estratégia de informatização que permita a recolha da informação para a montagem da nova oferta. Os ciclos curtos de produção ou variação nas matérias-primas implicam ajustes aos processos, que requerem informação e estratégia na sua recolha, tratamento informático e utilização para serem desenhados de forma a serem eficazes no tratamento das novas matérias-primas e eficientes no alcance de ciclos curtos de produção. A interdependência entre operações de produção ou entre estas e outras funções criam fenómenos de condicionamento que devem constituir informação a tratar informaticamente numa perspetiva estratégica de os acomodar e compatibilizar. A persistência de fatores desconhecidos no processo de produção nuclear diminui a capacidade de controlo do mesmo, pelo que a estratégia de informatização passa pela sua

¹⁶⁸ “*The value of an informing strategy varies in relation to the degree of necessity associated with learning and innovation*”

recolha sistemática e incorporação nos processos, aumentando a capacidade de controlo dos mesmos. As oportunidades para melhorar a qualidade ou reduzir o custo de produtos ou serviços são momentos de potencial inovação, em que a estratégia de informatização deverá permitir dispor da informação necessária para o aproveitamento dessa oportunidade, através de uma recolha seletiva e um tratamento aberto à inovação. A necessidade de evitar custos e riscos elevados, provocados por erro quando sistemas de computador são adotados, aconselha a conhecer bem estes erros e a estar preparado para a sua ocorrência, ou seja, a dotar a organização de uma estratégia de informatização robusta e dotada de planos de contingência. A necessidade percebida para desenvolver e manter uma força de trabalho empenhada e motivada condiciona a atuação mas será tanto mais efetiva quanto melhor for a base de suporte, a estratégia de informatização da gestão de recursos humanos. No caso de nenhum destes fatores estar presente, o autor considera ser mais adequada uma estratégia de automação, ou seja, a aplicação de tecnologia baseada em computadores, sem promover a informatização do ambiente da tarefa. Considerando a oportunidade criada pelo financiamento comunitário, as microempresas podem, na presença dos fatores acima descritos, alterar da estratégia de automação para estratégia de informatização, potenciando a aprendizagem e a inovação.

A aprendizagem e a inovação só são possíveis se atento o princípio que a organização é composta por indivíduos que procuram Conhecimento. Com esse princípio presente, Simon (1946) considera que “*o indivíduo é limitado pela extensão do seu conhecimento das coisas relevantes para o seu trabalho*”¹⁶⁹ e enuncia algumas questões fundamentais que influenciam a extensão do seu conhecimento; o limite na massa de conhecimentos que as mentes humanas podem acumular e aplicar, a rapidez com que os conhecimentos podem ser assimilados, a relação entre a especialização nas organizações e a especialização de conhecimentos, o sistema de comunicação para canalizar conhecimento e informação para os pontos de decisão apropriados, os tipos de conhecimento que podem, e quais os que não podem, ser facilmente transmitidos e a forma como a intercomunicação de informação é afetada pelas formas de especialização na organização.

Pelo confronto destas abordagens, substancialmente separadas no tempo (de 1946 a 1988), é interessante verificar que organização e indivíduos se assemelham na procura de

¹⁶⁹ “*the individual is limited by the extent of his knowledge of things relevant to his job*”

informação que lhes permitam melhorar o seu desempenho. Weick (1990) coloca a questão da melhoria do desempenho por via da informação, abordando a questão das novas tecnologias. Para o autor, diferente de quaisquer outras tecnologias que foram usadas previamente como previsões pelos teóricos organizacionais, “*as novas tecnologias são tecnologias paralelas, envolvendo uma tecnologia na cabeça e uma tecnologia no chão*”¹⁷⁰ querendo referir-se à cabeça do operador e ao chão da fábrica. Numa formulação mais direta, a tecnologia não pode estar só materialmente instalada, mas também tem que estar na cabeça dos colaboradores, reforçando a alteração de paradigma da automatização para a informatização. Quer isto dizer que estas tecnologias tornam-se mais difíceis de gerir, de registar e de manter dentro da organização. Estes são os desafios que é necessário ganhar para que a organização seja capaz de assegurar os melhores resultados.

Henry R. Towne (1886) defende que “*para assegurar os melhores resultados, a organização do trabalho produtivo deve ser dirigida e controlada por pessoas que tenham não só boa capacidade executiva, e possuam o conhecimento prático de um mecânico ou engenheiro com os bens produzidos e os processos empregues, mas ter também, e igualmente, um conhecimento prático de como observar, registar, analisar e comparar factos em relação aos salários, suprimentos, contas de despesas, e todas as entradas que afetam a economia da produção e do custo do produto*”¹⁷¹. O autor defendia a associação das qualidades executivas às qualidades de engenheiros complementadas com as de homem de negócios. Numa perspetiva atual, e num contexto de microempresas em que a capacidade produtiva e a gestão estão muito próximas devido à sua dimensão, implica associar o saber-fazer, a competência técnica e a competência de gestão na figura do dono da microempresa.

Neste contexto, a subdivisão do trabalho parece comprometida pela perspetiva centralizadora na figura do dono da empresa. No entanto, quando é aplicada a subdivisão do trabalho produtivo, é obrigatória a sua coordenação e Gulick (1937) considera que “*a*

¹⁷⁰ “*New technologies are parallel technologies involving a technology in the head and a technology on the floor*”

¹⁷¹ “*To insure the best results, the organization of productive labor must be directed and controlled by persons having not only good executive ability, and possessing the practical familiarity of a mechanic or engineer with the goods produced and the processes employed, but having also, and equally, a practical knowledge of how to observe, record, analyze and compare essential facts in relation to wages, supplies, expense accounts, and all enters into or affects the economy of production and the cost of the product*”

*experiência demonstra que pode ser alcançada através de dois caminhos primários*¹⁷², que deverão ser usados em conjunto para garantir real efetividade; através da organização e pela predominância de uma ideia. O conceito de alcançar a coordenação através da organização reflete a utilização da relação entre as subdivisões de trabalho, ou seja, as subdivisões de trabalho devem ser atribuídas a homens que estejam colocados na estrutura de autoridade, para que o trabalho possa ser coordenado por ordens de superiores para subordinados, numa organização que cubra desde a base ao topo da empresa. Através do domínio de uma ideia procura-se um propósito único na mente e vontade daqueles que trabalham como um grupo, para que cada trabalhador queira por sua livre vontade encaixar a sua tarefa no todo e que o faça com habilidade e entusiasmo.

Jaques (1990) elabora o conceito de estrutura de autoridade afirmando que *“os diretores devem ter autoridade suficiente para assegurarem que os seus subordinados fazem o trabalho que lhes é distribuído”*¹⁷³. A autoridade para o fazerem resulta de poderem exercer quatro direitos, o de vetar membros, o de atribuir trabalho, o de analisar o desempenho e o de iniciar a remoção de elementos. É essencial assegurar o direito de vetar qualquer membro que não cumpra o padrão mínimo de capacidade, pois não assegura o que a empresa necessita. O poder de fazer a atribuição de trabalho permite atribuir funções e decompor o trabalho em unidades que se somam e asseguram que o todo esteja de acordo com o pretendido pela empresa. O poder para levar a cabo análises de desempenho e, dentro dos limites da companhia, tomar decisões acerca de aumentos e recompensas de mérito permite ter ferramentas motivacionais e discernir a capacidade de cada um dos seus membros. A autoridade de iniciar a remoção do membro permite excluir quem pareça incapaz de fazer o seu trabalho.

Estará o leitor a pensar que há um desvio sensível relativamente ao tema da Informação. Se esse desvio existe, é apenas para lançar a próxima ideia, para ganhar autoridade para a lançar. *“O processo de informação pode não ser suficiente para transformar a autoridade, mas parece que corrói as reivindicações pragmáticas que concederam força e credibilidade ao papel tradicional da gestão”*¹⁷⁴ (Zuboff, 1988). O raciocínio inicia-se

¹⁷² *“Experience shows that it may be achieved in two primary ways”*

¹⁷³ *“managers must have enough authority to ensure that their subordinates can do the work assigned to them”*

¹⁷⁴ *“The information process may not be sufficient to transform authority, but it does appear to erode the pragmatic claims that have lent force and credibility to the traditional managerial role”*

com o princípio que o desenvolvimento de aptidões intelectuais requer que as pessoas exerçam a sua própria autoridade, pois a redistribuição de autoridade é, ao mesmo tempo, a base para o desenvolvimento da capacidade intelectual e a consequência obrigatória do seu sucesso. Resulta assim a diminuição da força e credibilidade do papel tradicional da gestão, ou seja, a concentração da autoridade é contrária ao desenvolvimento da capacidade intelectual, que determina o sucesso da empresa e por consequência da sua gestão. Coloca-se, assim, um desafio, o de privilegiar as máquinas inteligentes ou a inteligência das pessoas. Pode discutir-se os cenários possíveis para um gestor quando se encontra perante o desafio de trabalhar para máquinas inteligentes ou ter pessoas inteligentes à volta da máquina. No primeiro caso, a linha que separa trabalhadores e gestores é fina, ou seja, existe como que um nivelamento por baixo, pois o determinante no sucesso é assegurado pela máquina que tanto trabalhador como gestor não percebem. No segundo caso, trabalhadores e gestores trabalham em conjunto para forjar os termos de um novo pacto, um pacto que redistribua as fontes e propósitos da autoridade da gestão. A primeira é aparentemente mais fácil, pois não requer processos negociais entre gestor e empregado e o crescimento radica no potencial tecnológico, mas a falta de desenvolvimento da perícia intelectual acabará por limitar a competência operacional e impedir a organização de explorar as oportunidades criadas por novos dados. A maior perceção que se espera de um trabalhador inteligente, permite tirar partido dos novos dados, quer no imediato do processo produtivo por intervenção deste quer no domínio da gestão assegurando o médio e longo prazo.

III.6. Financiamento e outros fatores de crescimento

O financiamento é outra importante temática para o estudo do impacto dos Incentivos Comunitários às Empresas no Comportamento Organizacional. Segundo Timmons & Sander (1989) “*em companhias emergentes, durante o ciclo de captação de recursos, os gestores normalmente dedicam metade do seu tempo e a maior parte da sua energia criativa na tentativa de angariar capital externo*”¹⁷⁵.

¹⁷⁵ “*in emerging companies, during the fund-raising cycle, managers commonly devote as half their time and most of their creative energy trying to raise outside capital*”

A obtenção de um sim pode levar até cerca de 6 meses, enquanto um não pode demorar cerca de um ano. O tempo gasto na angariação de fundos escasseia para prestar atenção aos clientes e empregados. Tanto uns como outros sentem que não se lhes é dedicado o tempo que necessitam para, conforme o caso, produzirem mais ou comprarem mais. No caso da obtenção de fundos comunitários, o gestor tem o processo facilitado. Recorre a uma empresa para instruir o processo e elaborar o plano de negócios e o pagamento dessa tarefa é feito pelos próprios fundos comunitários. Os prazos, no entanto e apesar de estarem limitados por regulamentação neste quadro comunitário, poderão ser mais alargados.

Sobre este assunto é importante salientar (Peters & Waterman, 1982) que “*curiosamente o foco no exterior, a perspetiva externa, a atenção ao cliente, é uma das características mais apertadas de todas*”¹⁷⁶ as empresas de excelência. A angariação de dinheiro para a montagem de uma empresa além de consumir tempo, consome também ... dinheiro. Qualquer que seja a forma de angariação de fundos existem despesas que têm de ser suportadas, seja de forma direta ou indireta. Estão neste caso os gastos com auditorias, contabilistas e revisores, advogados, subscritores. Os gastos diretos são administrativos ou legais.

Deakins (1996) considera que “*para muitas pequenas empresas, algumas fontes de financiamento não estão disponíveis devido a barreiras à entrada*”¹⁷⁷. Uma das fontes de financiamento que o autor refere é a Bolsa. Existem, também, dificuldades em obter empréstimos de longo prazo, devido ao alto risco associado automaticamente a firmas com pequeno valor em ações. O autor divide as fontes de financiamento em internas e externas. As fontes de financiamento interno são; investimento pessoal, dinheiro recolhido junto de família e amigos e retenções de capital e lucro após a fase inicial. As fontes de financiamento externo são; empréstimos bancários, capitais de risco e investidores informais, crédito de curto prazo, *leasing*, *factoring* e financiamento por fundos.

¹⁷⁶ “*Intriguingly, the focus on the outside, the external perspective, the attention to the customer, is one of the tightest properties of all*”

¹⁷⁷ “*for many small firms, certain sources of finance are not available due to entry barriers*”

Segundo Timmons & Sander (1989) outra ameaça ao empreendedor na recolha de fundos, para além dos custos e do tempo gastos, é a perda de confidencialidade, pois relativamente ao plano de negócio “ *quando se procura fundos, deve estar-se preparado para dizer a 5, 10 ou mesmo 50 pessoas diferentes e terá que entregar declarações da sua situação financeira pessoal e da empresa*”¹⁷⁸. Esta partilha pode ser aproveitada por quem toma conhecimento do plano para empreender um negócio similar sem que nele participe o empreendedor. Timmons & Sander (1989) aconselha que “*a questão não é evitar o uso de consultores externos, mas ser seletivo sobre eles*”¹⁷⁹, ou seja, escolher com sensatez os consultores para angariação de fundos. Deve optar-se por alguém que esteja ativamente envolvido em reunir dinheiro para companhias em igual estágio de crescimento, na mesma indústria ou área tecnológica e com requisitos de capital semelhantes.

As dificuldades de montagem de um negócio não se esgotam no financiamento. Para Hannan & Freeman (1977) “*o impacto das leis de licenciamento, o salário mínimo, legislações de saúde e segurança e outros tipos de regulação da atividade organizacional ... alteram as distribuições de tamanho das organizações ... na maioria das vezes eliminam as empresas com pequena dimensão (mais precisamente, aquelas com um nível mínimo de complexidade)*”¹⁸⁰. Em certas situações poderão fazer com que sejam criadas empresas de tamanho médio e de pequena complexidade, para aproveitamento do fator de escala. Com o mesmo conjunto de dificuldades, é criada uma empresa de maior dimensão, que possa ter uma maior capacidade de resposta, eventualmente implementando uma segregação de tarefas mais eficaz. Desta forma estas questões afetam a distribuição de tamanhos das organizações e sabemos o quanto sensível às questões do tamanho das empresas é este estudo.

Segundo Howard (1990) “*a verdadeira questão não é o tamanho, é a organização industrial*”¹⁸¹. Segundo o autor a análise clássica associa a grandes organizações a eficiência, que é obtida a custo de uma certa rigidez e, por outro lado, associa a organizações de pequena dimensão a flexibilidade, atribuindo-lhe um custo, o custo da

¹⁷⁸ “*When seeking funds, you must be prepared to tell 5, 10 even 50 different people ... and you'll have to hand over your personal and corporate financial statements*”

¹⁷⁹ “*The point is not to avoid using outside advisors but to be selective about them*”

¹⁸⁰ “*the impact of licensing laws, minimum wage, health and safety legislation, affirmative action, and other regulations on organizational action ... alter the size distributions of organizations ... most often they select out the smallest organizations (more precisely, those with some minimum level of complexity)*”

¹⁸¹ “*The real issue isn't size; it's industrial organization*”

instabilidade. Segundo o autor, os desenvolvimentos tecnológicos e económicos tornam possível uma nova forma de organização, onde o importante não é o tamanho da empresa mas a qualidade das relações comerciais que unem as empresas umas às outras, o que nos remete para outro nível. A esse nível, a unidade chave de produção não é a companhia individualmente mas uma rede descentralizada de companhias. Esta rede permite inovação contínua através de um balanço delicado entre competição e cooperação.

Encontramos aqui outro conceito no âmbito do crescimento da organização, para além dos fatores individuais já estudados. Trata-se da formação de redes entre organizações. Existem dois tipos de ligações para a formação das redes, ligações verticais e horizontais. As ligações verticais estabelecem-se entre fornecedores de pequena dimensão e fabricantes finais de grande dimensão. As ligações horizontais unem pequenas empresas com dimensão semelhante.

Segundo Howard (1990) “*as pequenas empresas podem ajudar os países a competir, mas somente se os países criarem as condições que contribuem para um sector de pequenas empresas dinâmico*”¹⁸², muito dependente da capacidade de um país de construir “*redes complexas de produção*”¹⁸³. Para isso é necessário construir um contexto institucional, da responsabilidade dos governos, associações comerciais, sindicatos, e outros grupos sociais. A promoção do contexto não é, no entanto, suficiente pois é importante identificar a vontade dos gestores em redefinir a sua interação com fornecedores, clientes e competidores.

Segundo Sengenberger et al.(1990) “*A escolha, então, é entre controle "de cima para baixo" e "de baixo para cima" das relações interempresa ou entre "Reino" e "República"*”¹⁸⁴. Os Reinos unem pequenos fornecedores a um cliente corporativo de maior dimensão, numa corrente vertical de fornecimento e sob a direção estratégica da grande companhia. As Repúblicas unem pequenas companhias altamente especializadas umas às outras numa rede horizontal onde nenhuma delas domina, antes ganham, desta forma, dimensão para competir globalmente em nichos de tecnologia de ponta. Estas redes não são mutuamente

¹⁸² “*small business can help countries compete only if countries create the conditions that make for a dynamic small-business sector*”

¹⁸³ “*complex networks of production*”

¹⁸⁴ “*The choice, then, is one between “top down” and “bottom-up” control of inter-firm relations or between “kingdom” and “republic”*”

exclusivas. Uma empresa pode alterar de uma situação para outra, podendo ocorrer a simultaneidade de pertença. Em qualquer dos casos é mantida uma tensão criativa entre cooperação e competição.

A presença de uma empresa de maior dimensão permite que as pequenas empresas recebam daquela o apoio à inovação, nomeadamente pela disponibilização de recursos humanos temporários para serem formadores dos seus funcionários. A empresa maior ganha porque pode permanecer magra e focalizada. Esta suporta financeira e tecnicamente a evolução de técnicas de produção e tecnologia das empresas mais pequenas. Estas têm um mercado de médio e longo prazo garantido.

O apoio à inovação por parte das empresas de grande dimensão às de pequena dimensão ganha importância pelo seu carácter de continuidade. Reich (1987) afirma que se forem analisados os caminhos de evolução do empreendedorismo coletivo, os *“padrões não revelam os ciclos de vida clara, com começos, meios e fins”*¹⁸⁵, ou seja, o conceito dos ciclos de vida dos produtos está ultrapassado, pois os produtos sofrem um processo contínuo de mudança e adaptação incremental. Assim os trabalhadores a todos os níveis, adicionam valor não só por realizarem tarefas repetitivas mas pela contínua descoberta de oportunidades para melhorias no processo e no produto. A descoberta contínua de melhorias proporciona a intervenção em certas áreas que não são as de origem da empresa. Este processo leva ao desaparecimento das fronteiras entre os diversos clusters industriais. Assim, experimentação e desenvolvimento ocorrem constantemente à medida que a empresa procura novas formas de aquisição e construção. Fá-lo, com base no conhecimento já acumulado pelos seus trabalhadores.

A procura de novas áreas impacta em muitos casos na especialização da organização. Hannan & Freeman (1977) considera que *“confrontadas com ambientes instáveis, as organizações devem desenvolver uma estrutura generalista”*¹⁸⁶. Esta estrutura não se adapta de forma otimizada a um determinado ambiente mas que é boa em várias configurações. Por oposição a organizações generalistas quando existem ambientes instáveis e de incerteza, encontram-se organizações especializadas quando existem ambientes estáveis e seguros.

¹⁸⁵ *“patterns reveal no clear life cycles with beginnings, middles, and ends”*

¹⁸⁶ *“Faced with unstable environments, organizations ought to develop a generalist structure”*

Relembrando a classificação de Piore (1990), nos parágrafos anteriores analisou-se a forma com os Reinos lidam com a inovação e desenvolvimento. As Repúblicas são ajudadas pela criação de centros de investigação e desenvolvimento, que vão cumprir as necessidades das empresas que, devido à sua dimensão não têm possibilidade de possuírem departamentos de pesquisa, de design e de promoção do acesso a novas tecnologias. Estes centros podem vir a ser suportados apenas por quotização dos seus membros. Estas redes permitem, assim, trabalhar conjuntamente em R&D e partilhar informação técnica, de gestão e de marketing. Têm normalmente uma incidência regional. Esta noção de República tem particular importância neste quadro comunitário, como já tinha tido em parte no anterior, pelo ênfase nas parcerias, parques industriais, ações coletivas, clusters, especialização inteligente e outras ferramentas potenciadoras destas redes.

A junção de pequenas empresas, quer em reinos quer em repúblicas, coloca a questão da competitividade entre elas. Howard (1990) apresenta “*novas regras de concorrência dos pequenos negócios*”¹⁸⁷ que constituem quatro fatores de competitividade das pequenas empresas; relações com parceiros, tensão criativa entre competição e cooperação, inovação e infraestrutura social. Para serem competitivas, as empresas devem forjar relações chegadas com os clientes, fornecedores e outros parceiros. Outra condição é a de manter uma tensão criativa entre competição e cooperação. Cada vez se encontra mais referências à necessidade de focalização em inovação contínua. Deve ainda assegurar-se que se cria o tipo de infraestrutura social que impulsiona e ajuda pequenas empresas a atingir os seus objetivos. Quando falta uma política coerente de competitividade das pequenas empresas, é muito fácil para as pequenas empresas competirem em salários baixos em vez de alta qualidade e produtividade. Assim, condenam o sector da pequena indústria a um *status* de segunda classe. Nestas condições, o pagamento de baixos salários, menos benefícios e em muitos casos piores condições de trabalho provocam que os números de postos de trabalho gerados não sejam tantos como são reivindicados.

Um cenário possível é a combinação de tecnologia de ponta com trabalho especializado para produzir produtos de alto valor acrescentado. Neste caso não existem grandes

¹⁸⁷ “*new rules of small-business competition*”

diferenças entre os salários e as condições de trabalho relativamente às grandes empresas, pois o alto valor acrescentado permite-o e a especialização exige-o. Por um lado são impostas condições muito exigentes pelo governo, para que se sinta seguro na decisão de apoiar, mas, por outro lado, são por ele apoiadas para que possam alcançar o melhor nível de salários e de condições de trabalho.

A força contrária à exercida pelos apoios, é resultante dos constrangimentos à atividade das empresas. Hannan & Freeman (1977) considera que *“se os novos constrangimentos à atividade das empresas substituem constrangimentos de nível mais baixo, o resultado é a diminuição da diversidade”*¹⁸⁸ organizacional. Constrangimentos de nível mais alto em substituição de outros de nível mais baixo, limitam a capacidade de diversificação organizacional, já que a empresa se encontra mais condicionada. Por outro lado, Hannan & Freeman (1977) refere que *“se os constrangimentos se acumularem aos constrangimentos existentes, a diversidade organizacional deve provavelmente aumentar”*¹⁸⁹. A organização reagindo aos novos constrangimentos procura alternativas, sendo estas alternativas limitadas pelos anteriores constrangimentos que não desaparecem. Assim tendem a divergir das soluções anteriores.

Reich (1987) debate o futuro das economias clássicas e as formas de superarem os constrangimentos, rumo ao seu crescimento, considerando que as *“velhas economias industriais ... têm duas opções; podem tentar alcançar baixos salários e disciplina ... ou podem ... transformar ideias em produtos incrementalmente melhores”*¹⁹⁰. Um caminho é, portanto, o de tentar alcançar os salários e a disciplina sob os quais as pessoas estão dispostas a trabalhar noutros locais do mundo. O outro será o de competir na forma de rapidamente e melhor transformar ideias em produtos, e assegurar que o faz incrementalmente de forma não correr riscos de ruptura.

O mesmo autor considera, no entanto, que *“em empreendedorismo coletivo, as habilidades individuais são integrados no grupo e esta capacidade coletiva para inovar*

¹⁸⁸ *“whether the newly imposed constraint replaced lower level constraints, in which case diversity should decline”*

¹⁸⁹ *“whether the constraint cumulated with the existing constraints, in which case organizational diversity should would be likely to increase”*

¹⁹⁰ *“older industrial economies ... have two options: they can try to match low wages and discipline ... or they can ... transform ideas into incrementally better products ”*

*torna-se algo maior que a soma de suas partes*¹⁹¹, pelo que esta é a estratégia mais acertada. Com esta estratégia, o trabalhador deixa de desempenhar uma tarefa rotineira, capaz de ser exportada para países com mais baixos salários ou para ser realizada por robots e computadores, para constantemente e por troca de conhecimento das capacidades de todos os intervenientes no processo, procurar pequenos ajustamentos que aceleram e suavizam a evolução do todo.

Zuboff (1988) discute esta questão da reação aos constrangimentos à atividade no contexto da utilização de computadores. No estudo efetuado pelo autor, alguns gestores *“falaram da importância da resolução de problemas e das competências de resolução de problemas que surgem na interface de dados, em complemento à sólida compreensão do processo”*¹⁹². Ou seja, aos operadores será requerido que tenham um nível de competência técnica que excederá mesmo as expectativas correntes da gestão para a sua competência, o que quer dizer que se for para explorar o poder total da interface de dados, então a organização precisará de pessoas em cada nível que possam analisar e responder aos dados mais relevantes para as responsabilidades funcionais. Isto implica uma nova visão da organização e uma estratégia de desenvolvimento tecnológico que dê primazia às capacidades informativas da tecnologia.

Como já analisamos, as capacidades informativas da tecnologia contribuem para inovação. Reich (1987), considera que o *“empreendedorismo coletivo implica também uma estrutura organizacional diferente”*¹⁹³, onde não existe distinção entre inovação e produção ou gestão de topo e trabalhadores de produção. Porque a produção é um processo contínuo de reinvenção, os esforços empresariais estão focalizados em milhares de pequenas ideias em vez de apenas algumas pequenas ideias. Como a informação e perícia estão dispersas pela organização a gestão de topo não resolve problemas, cria um ambiente no qual as pessoas podem identificar e resolver os problemas por si mesmas.

Kanter (1979) discute esta mesma questão da diferenciação da gestão de topo e da produção, do ponto de vista do exercício do poder quando considera que *“a gestão de*

¹⁹¹ *“In collective entrepreneurship, individual skills are integrated into a group; this collective capacity to innovate becomes something greater than the sum of its parts”*

¹⁹² *“spoke of the importance of troubleshooting and problem-solving skills at the data interface, in addition to a solid understanding of the process”*

¹⁹³ *“collective entrepreneurship also entails a different organizational structure”*

*topo deve isolar-se das operações de rotina da organização de forma a desenvolver e exercer poder*¹⁹⁴. O facto de o gestor estar absorto pelos problemas do dia-a-dia pode perder de vista os objetivos de longo prazo mas, no entanto, este isolamento pode provocar falta de informação do gestor. A falta de informação é, por si só, também uma fonte de perda de poder. Subjacente a esta perda de poder está o conceito de hierarquia. Não só a que se estabelece entre a gestão de topo e a gestão da produção, mas também a que se atribui entre diretor e empregado.

Jaques (1990) considera que *“para se compreender a hierarquia, primeiro tem de se compreender o emprego. Estar empregado consiste em ter um contrato em curso que responsabiliza o indivíduo por fazer o trabalho de um determinado tipo durante um número determinado de horas por semana em troca de pagamento”*¹⁹⁵. Para o autor as tarefas específicas dentro de uma determinada função (trabalho) são atribuídas por alguém intitulado diretor (ou patrão ou supervisor), que é responsável pelo trabalho que o empregado realiza. Os sistemas hierárquicos são, por consequência, aqueles que colocam a ênfase na responsabilização para que o trabalho se realize, ou seja, a hierarquia só existe se houver trabalho e responsabilização. Assim, a autoridade é apenas a segunda questão e deriva da responsabilização e resume-se a que deve ser aplicada a dose de autoridade necessária para que se transfira a responsabilidade. A autoridade existirá na transferência de responsabilidade, pelo que encerra um conceito dinâmico associado ao trabalho e responsabilização, com se deduz por aplicação de propriedade transitória. Pegando de outra forma nesta relação, a organização em hierarquias permite a responsabilização das pessoas para que o trabalho se realize. Muitas vezes este objetivo perde-se de vista e estabelecem-se níveis na organização cujo objetivo é apenas o de acomodar níveis de vencimento e facilitar o desenvolvimento de carreira. Para se perceber estas situações é necessário medir o nível de responsabilização, pois este permite saber se o nível da organização tem razão, leia-se responsabilização, de existir. Para o autor *“o nível de responsabilidade em qualquer papel organizacional pode ser objetivamente medido em termos de tempo de conclusão alvo da mais longa tarefa, projeto ou programa*

¹⁹⁴ *“People at the top need to insulate themselves from the routine operations of the organization in order to develop and exercise power”*

¹⁹⁵ *“To understand hierarchy, you must first understand employment. To be employed is to have an ongoing contract that holds you accountable for doing work of a given type for a specified number of hours per week in exchange for payment”*

*atribuído a esse papel*¹⁹⁶. Assim, quanto mais distante estiver a data prevista para terminar a mais longa tarefa ou programa, maior é o peso da responsabilidade.

Zuboff, 1988 considera que “*nos sistemas tradicionais de trabalho, a descrição de funções define cuidadosamente o leque de responsabilidades e, conjuntamente com considerações de antiguidade, é usada como o índice para as decisões relativas a promoções e compensações*”¹⁹⁷. A lógica é a de que os incrementos em anos de experiência criam condições para incrementos de responsabilidade, que em troca implicam incrementos de pagamento. Estabelece-se, assim, uma relação entre antiguidade e pagamento, através do fator responsabilidade. Considerando, como já foi analisado, que deverão existir pessoas em cada nível que possam analisar e responder aos dados mais relevantes para as suas responsabilidades funcionais e como foi analisada a importância informacional da tecnologia, percebe-se que a responsabilidade é condicionada pelas questões da informação. Assim, e considerando as implicações da aplicação de Tecnologia de Informação, a responsabilidade nos empregos que exigem resposta contínua a um fluxo de dados é maior. A responsabilidade implica que seja o trabalhador a responder, ou seja, a capacidade de compreender e reagir aos dados torna-se a essência do trabalho. Uma das situações que ditam este aumento de responsabilidade é o facto dos empregados, perante o aumento da quantidade de dados que lhes são disponibilizados, tomarem contacto, compreenderem e responderem. A utilização da Tecnologia de Informação, ao permitir aumentar a estes parâmetros, aumenta assim a responsabilidade do trabalhador.

Considerando que existe a relação acima expressa entre poder, hierarquia e responsabilidade, como poderemos então avaliar o desempenho em função das posições sem poder na hierarquia? Kanter (1979) analisa as diversas posições na hierarquia e o seu mau desempenho com base no comportamento clássico daqueles que não têm poder, resumindo “*os sintomas mais comuns de impotência para cada nível e algumas fontes típicas deste comportamento*”¹⁹⁸, sendo abordados os seguintes níveis; supervisores de

¹⁹⁶ “*the level of responsibility in any organizational role ... can be objectively measured in terms of the target completion time of the longest task, project or program assigned to that role*”

¹⁹⁷ “*In a traditional work system, job descriptions carefully define the range of a worker's responsibility and, together with considerations of seniority, are used as the index for decisions regarding promotions and compensation*”

¹⁹⁸ “*summarizes the most common symptoms of powerlessness for each level and some typical sources of that behavior*”

primeira linha, pessoal de suporte e executivos de topo. Quando os trabalhadores falam da empresa, falam normalmente dos seus superiores hierárquicos diretos, daí ser muito importante para a empresa assegurar-se de um bom desempenho das pessoas colocadas nestes postos de trabalho, os de supervisores de primeira linha. A sua posição é a mais sujeita a vir a sofrer falta de poder pois muitas vezes corresponde ao fim de carreira, não lhes restando possibilidade de progressão, frequentemente são obrigados a colocar no terreno políticas em relação às quais não foram contribuintes e não defendem, em muitos casos têm que lutar com a oposição de colegas preteridos na escolha para o lugar e muitas vezes falta-lhes recursos e influência para recompensar ou punir os subordinados, num claro desajustamento entre as normas pelas quais são julgados e as regras que lhes limitam a ação. O pessoal de suporte é o responsável por tarefas rotineiras administrativas e tende a ser considerado não essencial para o dia-a-dia da empresa. Se são especialistas, tendem a trabalhar em grupos pequenos com poucas possibilidades de identificar o seu poder, a debruçar-se sobre partes do problema, sem conseguir atingir a sua globalidade, as suas possibilidades de progressão de carreira são escassas e limitadas pelo facto da sua substituição não ser vista pela organização como fácil e é uma solução muitas vezes utilizada para “encostar” aqueles que são demasiado velhos para poderem progredir mas muito novos para se reformarem, pelo que se tornam fonte de resistência. Nos executivos de topo, a falta de poder advém de falta de recursos, deficiência na informação e inexistência de apoio. Nestes casos, a falta de poder leva a uma gestão de curto prazo porque não existe poder suficiente para poder arriscar privações de curto prazo em benefício da recompensa de longo prazo. Por estas razões o tema do *empowerment* é cada vez mais recorrente na literatura de gestão.

Segundo Glemet (1989) “os «segredos de gestão» são relativamente simples, de senso comum e centrados ao redor de três ideias mestras”¹⁹⁹; onde e como competir, as características organizativas das empresas com maior êxito e reflexão sobre o papel do executivo de topo da empresa.

Acerca de onde e como competir, deve ter-se a preocupação de identificar e aproveitar nichos, manter uma estratégia de contínua inovação, basear-se na entrega de valor superior ao cliente, diversificar em negócios afins, desburocratizar e procurar um conceito

¹⁹⁹ “... los «secretos de gestión» ... son relativamente sencillos, de sentido común, y centrados alrededor de três ideas maestras”

diferenciador. A noção de nicho é apresentada por Hannan & Freeman (1977), recorrendo a noções da biologia. “*o nicho (realizado) de uma população é definido como a área que faz parte de um espaço restrito (o espaço em que as dimensões são especificadas em níveis de recursos, etc.) em que a população supera todas as outras populações locais*”²⁰⁰. O nicho, consiste, pois, em todas as combinações de níveis de recursos em que uma população pode sobreviver e reproduzir-se. O nicho será tanto maior quanto maior for a combinação de níveis de recursos, ou seja, maior a sua dimensão ambiental. O autor utiliza a noção de nicho, e a sua dimensão, para discutir as diferenças entre generalismo e especialização. No primeiro caso, são organizações que ocupam um maior nicho, ou seja, a sua aptidão estende-se por uma maior variação de uma determinada dimensão ambiental. No segundo caso, a organização concentra a sua aptidão numa banda mais estreita de variação da mesma dimensão ambiental, conseguindo, assim, um maior nível de aptidão. Desta forma, as organizações generalistas são capazes de suportar maiores mudanças ambientais, garantindo um maior nível de segurança à custa de um menor nível de exploração do ambiente. As organizações especialistas maximizam a exploração do ambiente e aceitam o risco do ambiente mudar.

Independentemente desta classificação, e apesar dela, as empresas de maior êxito reforçam as características específicas da sua organização, de entre as quais se destacam; comunicação e parâmetros básicos de negócio. Comunicam com forte sentido de missão por cumprir e de valores participados e põem grande ênfase no reforço permanente de crenças internas, mantendo-as profundamente arraigadas. Por outro lado, prestam atenção quase obsessiva aos parâmetros básicos do negócio, ou seja, colocam ênfase no que rodeia a empresa, nos elementos exteriores, dedicam atenção permanente às atividades críticas para o êxito da empresa e fazem o acompanhamento regular dos parâmetros procurando que a quantidade destes não seja elevada;

No nosso estudo é importante perceber de que forma a dimensão é um fator, pelo que relativamente aos fatores de sucesso procurou-se encontrar reflexões publicadas. Hannan & Freeman (1977) considera que “*quando organizações de grande tamanho aparecem, constituem uma ameaça competitiva a organizações de média dimensão, mas dificilmente*

²⁰⁰ “*The (realized) niche of a population is defined as that area in constraint space (the space whose dimensions are levels of resources, etc) in which the population outcompetes all other local populations*”

*constituem uma ameaça a pequenas organizações*²⁰¹. Para o autor, o aparecimento de grandes empresas pode aumentar as hipóteses de sobrevivência de pequenas empresas, como consequência do facto das médias empresas ficarem encurraladas entre umas e outras. Essa situação leva a que tentem combater um lado ou outro ou até ambos os lados. No entanto, qualquer que seja a estratégia que estas empresas de média dimensão adotem para tentar combater o desafio das maiores, torna-as mais vulneráveis em competição com as pequenas empresas e no caso de adotarem estratégias para tentar combater empresas de pequena dimensão, ficam mais vulneráveis às empresas de grandes dimensões.

A reflexão sobre o papel do executivo de topo da empresa, incluindo fatores de crescimento, é efetuada noutro ponto deste estudo, pelo que se dispensa aqui a sua discussão.

Esta sequência dedutiva encetada para estabelecer outros fatores de crescimento para além do financiamento, indica-nos as redes entre organizações, a importância da inovação, uma estrutura generalista, haver relações chegadas com clientes e outros parceiros, manter uma tensão criativa entre competição e cooperação, assegurar uma infraestrutura social, promover o aparecimento de produtos de alto valor acrescentado, usufruir de apoios sob condições, manter a diversidade organizacional, assegurar condições de empreendedorismo coletivo, dar primazia às capacidades informativas da tecnologia, proceder à diminuição das distâncias entre inovação e produção e gestão de topo e trabalhadores de produção, estabelecer sistemas de responsabilização, utilizar Tecnologias de Informação, cuidar do bom desempenho dos supervisores de primeira linha, definir uma estratégia de *empowerment*, refletir sobre onde e como competir, adotar as características organizativas das empresas com maior êxito e efetuar uma permanente reflexão sobre o papel do executivo de topo da empresa.

III.7. Níveis organizacionais

Antes de proceder à discussão dos níveis que se podem estabelecer numa organização, procuremos perceber de que forma a organização pode ser analisada. Gulick (1937),

²⁰¹ “When large-sized organizations emerge they pose a competitive to medium –sized but hardly any threat to small organizations”

inserido na teoria organizacional clássica, define como necessária uma abordagem de duplo sentido na organização de uma empresa, do topo para a base e da base para o topo, pois “*algumas autoridades trabalham e pensam principalmente de cima para baixo, enquanto outras trabalham e pensam de baixo para cima*”²⁰². A abordagem do topo para a base, encara a organização como um sistema de subdividir a empresa a partir do responsável máximo, pelo que a abordagem deve começar no responsável máximo e nos problemas de gestão central. Esta abordagem está bastante preocupada em conseguir atingir uma estrutura modelo no topo pelo que tem o perigo de sacrificar a efetividade individual dos serviços, pois a base é analisada no fim e como consequência. Uma abordagem da base para o topo, encara a organização como um sistema de combinação das unidades individuais de trabalho em unidades agregadas, que são por sua vez subordinadas ao responsável máximo. Obviamente e por contraste com a anterior, dedica-se primeiramente aos serviços individuais e atividades, pelo que o problema desta abordagem é de prejudicar a coordenação ao objetivo de desenvolver a eficiência dos serviços individuais. Torna-se mais difícil obter o sacrificio do individual ao coletivo que já foi abordado, pelo que tende a ser uma abordagem com cariz egoísta.

Nesta análise resultará sempre um determinado número de níveis, quer se aborde do topo para a base quer no sentido inverso. Jaques (1990) considera que “*sete níveis hierárquicos são suficientes ou mais do que suficientes para todos, exceto para as maiores corporações*”²⁰³. Uma quantidade excessiva de níveis provocará que a informação passe por demasiadas pessoas dispersas pelos vários níveis e por causa desse número elevado de níveis, os diretores e os subordinados estarão muito próximos em habilidade e experiência, o que suavizará a liderança, não permitirá a responsabilização e promoverá o contornar da hierarquia. Percebe-se, assim, que o número de níveis é determinante nas questões da liderança, da responsabilização e da hierarquia. Todos estes pontos são, como já vimos, importantes na sobrevivência da empresa. No âmbito deste estudo temos como hipótese que os sete níveis não serão atingidos por causa da pequena dimensão das empresas em análise. Tentemos elaborar um pouco mais em torno do conceito de níveis organizacionais.

²⁰² “*some authorities work and think primarily from the top down, while others work and think from the bottom up*”

²⁰³ “*seven hierarchical layers is enough or more than enough for all but the largest corporations*”

Primeiro tem que se compreender que os níveis estão relacionados com a existência de relações entre diretor e subordinado. Diretor e subordinado devem posicionar-se em níveis consecutivos. Em seguida, recordar-se que deve ter-se em conta, e já anteriormente abordado, que o nível de responsabilidade se mede em tempo de conclusão da mais longa tarefa ou projeto que está atribuído a um determinado indivíduo incluído nesse nível, pelo que se conclui que cada nível ocorre nesses determinados intervalos de tempo. Segundo Jaques (1990) “*as fronteiras de gestão e hierárquicas reais ocorrem em intervalos de tempo de três meses, um ano, dois anos, cinco anos, dez anos e vinte anos*”²⁰⁴. Estes devem ser, portanto, os momentos de revisão das estruturas hierárquicas e dos níveis de gestão.

Estratificando a organização em níveis e compreendendo que diretores e subordinados se posicionam em níveis consecutivos, a gestão tem que assegurar a responsabilização ao longo da cadeia. O papel da gestão tem três papéis críticos, que são, como foi analisado, basicamente de responsabilização. Os três papéis críticos são; no primeiro e mais crítico, cada diretor deve ser responsabilizado não só pelo trabalho dos subordinados mas também por adicionar valor a esse trabalho (produzido pela leitura, análise e consequente ação perante os dados que recebe), os diretores devem ser responsabilizados por manterem um grupo de subordinados capazes de realizar o seu trabalho (decorre da sua capacidade para iniciar processos de contratação e cessação de funções) e os diretores devem ser responsabilizados por determinarem a direção e conseguirem que os subordinados a sigam com vontade, na verdade, entusiasticamente (por deterem os meios de motivação e atuarem a médio prazo abstendo-se de atuar nas atividades correntes do dia a dia).

Relativamente aos níveis da estrutura, e utilizando a “*descrição conceptual da organização*”²⁰⁵ de Mintzberg (1979), a organização possui cinco componentes base; três tipicamente ligadas a assegurar que existe uma linha única de autoridade formal, que são núcleo operativo, linha média e vértice estratégico, e outras duas que são tecnoestrutura e pessoal de apoio. O núcleo operativo é responsável pelo trabalho básico da organização e contempla a aquisição, processamento, expedição/distribuição e tarefas de suporte direto, sendo o nível mais baixo, pelo que se encontra na base. No topo superior da

²⁰⁴ “*real managerial and hierarchical boundaries occur at time spans of three months, one year, two years, five years, ten years, and twenty years*”

²⁰⁵ “*conceptual description of the organization*”

hierarquia encontram-se os gestores e respetivas equipas que o autor designa-o por vértice estratégico e como o nome indica, a este nível são tratadas as questões da Missão e Estratégia, a par da defesa dos interesses dos acionistas/patrões. Entre o topo superior e a base encontra-se o primeiro nível de administração, com os diretores responsáveis pela interligação entre o topo estratégico e núcleo operativo, através da cadeia de comando e que o autor designa por linha média. De um dos lados da linha média, mas desta separada, encontra-se a tecnoestrutura, onde os analistas desenvolvem o seu trabalho de standardização do trabalho dos outros, ao mesmo tempo que aplicam as suas técnicas analíticas para ajudar a organização a se adaptar ao meio ambiente. Neste nível encontram-se analistas de estudo de trabalho (padronizam os processos de trabalho), analistas de planeamento e controlo (padronizam *outputs*) e analistas de pessoal (formadores e recrutadores). Do outro lado da linha média, também com uma fronteira bem delineada, o pessoal de apoio, que assegura indiretamente o funcionamento do núcleo operativo, ou seja, fora do fluxo básico do trabalho operativo.

O mesmo autor, Mintzberg (2010) considera que “*a organização está a ser puxada em cinco direções diferentes*”, que aparecem no quadro 6, cada uma delas associada a uma destas componentes base, e que quando “*as condições favorecem uma sobre a outra, a organização é levada a estruturar-se a si própria como umas das configurações*”

Quadro 6 - Direções da organização

A Componenteexerce Pressão para a provocando uma e levando à criação de uma onde o principal mecanismo de coordenação é a/o ...
Vértice Estratégico	Centralização	Centralização horizontal e vertical	Estrutura simples	Supervisão direta
Tecnoestrutura	Estandardização	Descentralização horizontal limitada	Burocracia mecanicista	Estandardização dos processos de trabalho
Centro Operacional	Profissionalização	Descentralização horizontal e vertical	Burocracia profissional	Estandardização das qualificações
Linha Hierárquica	Balkanização	Descentralização vertical limitada	Estrutura divisional	Estandardização dos resultados
Funções Logísticas	Colaboração	Descentralização seletiva	<i>Adhocracia</i>	Ajustamento mútuo

Fonte: Elaboração própria, com base em Mintzberg (2010)

Será interessante compreender o quanto estas abordagens poderão estar limitadas pela dimensão das microempresas, onde não “caberão” tantos níveis e categorias mas onde há que encontrar as funções cobertas pela organização. O próximo ponto fornece mais alguns contributos para essa análise.

III.8. Escolas e tarefas de gestão

Thompson (1967) discute a existência de três escolas de gestão “*gestão científica, gestão administrativa ou burocracia*”²⁰⁶. A escola da Gestão Científica, para o autor, focaliza-se especialmente em atividades de produção, aplica como critério final a eficiência económica e procura maximizar a eficiência através do planeamento. Este planeamento é efetuado de acordo com uma lógica de índole técnica, estabelecendo padrões e

²⁰⁶ “*scientific management, administrative management or bureaucracy*”

executando os controlos necessários para assegurar conformidade com esses padrões. Essa conformidade com os padrões assegura, conseqüentemente, a conformidade com a lógica de índole técnica. A visão conceptual da organização baseia-se nos seguintes fatores; os objetivos são conhecidos, as tarefas são repetitivas, os produtos resultantes da produção são escoados não tendo em consideração a forma como se faz esse escoamento, e os recursos estão disponíveis com qualidade uniforme.

Segundo Follet (1926), na gestão científica “*uma pessoa não deve dar ordens a outra pessoa mas ambas devem concordar em assumir as ordens dadas pela situação*”²⁰⁷. Assim, cumpre-se o objetivo de despersonalizar as ordens, o que o autor considera importante para que não aconteçam situações de dois tipos; tratamento tirânico e ausência de ordens. O tratamento tirânico pode ser apelidado de excesso de chefia, resultando do excesso e inadequação de ordens. A ausência de ordens pode ser caracterizada como falta de chefia. Trata-se, portanto, de resolver o dilema acerca da quantidade de ordens através de um processo de encontro de vontades.

A escola da Gestão Administrativa debruça-se nas relações estruturais entre produção, pessoal, fornecimento e outras unidades de serviço da organização, mas continua a empregar como critério final a eficiência económica. Esta baseia-se na especialização de tarefas, que são agrupadas em departamentos, fixando a responsabilidade de acordo com os princípios de delegação e controlando as ações face aos planos.

A terceira escola, a escola da Burocracia, baseia no pessoal e na estrutura a forma de lidar com os clientes. O critério definitivo é a eficiência, que é maximizada definindo funções de acordo com a jurisdição e lugar na hierarquia, nomeando especialistas para as funções, estabelecendo regras para as categorias de atividade, categorizando casos ou clientes, e motivando o desempenho adequado dos especialistas através de salários e padrões para a progressão na carreira. Para esta escola, a organização é encarada como um sistema fechado, onde a hierarquia tem um papel primordial.

Efetuada a discussão das escolas de gestão, importa abordar as tarefas de gestão. Numa perspectiva do topo para a base e antes de qualquer processo de organização, Gulick (1937)

²⁰⁷ “*one person should not give orders to another person, but both should agree to take their orders from the situation*”

defende que é necessário obter uma imagem clara acerca do trabalho do executivo quando pergunta “*qual é o trabalho do executivo*”²⁰⁸. Segundo o autor é necessário identificar as seguintes tarefas de gestão; planeamento, organização, pessoal (recrutamento e criação de condições de trabalho), direção, coordenação, apresentação de relatórios e orçamentação.

Segundo outro autor, (McGregor, 1957), numa conceção convencional que o autor apelida de Teoria X, as tarefas de gestão são; “*organizar os elementos da empresa produtiva, processo de dirigir os esforços e fazer as coisas através de outras pessoas*”²⁰⁹. Na organização dos elementos produtivos no interesse económico, ganham expressão elementos como o dinheiro, matérias-primas, equipamento e pessoas. Deve direccionar o esforço das pessoas, motivá-las, controlar as suas ações e modificar o seu comportamento adaptando-o às necessidades da organização. Por fim, deverá persuadir, recompensar, punir, controlar as pessoas e dirigir as atividades, pois se não houver intervenção ativa da gestão, as pessoas serão passivas e até mesmo resistentes às necessidades da organização.

A necessidade de existirem estas tarefas deriva das condições apresentadas pelo homem médio, que, como já vimos, é descrito pelo mesmo autor desta forma; “*o homem médio é indolente por natureza, não tem ambição, é inerentemente autocentrado, é por natureza resistente à mudança e é ingénuo*”²¹⁰.

Nesta perspetiva, se não forem exercidas ações de motivação e se os colaboradores não forem todos acima da média, a organização não almejará a futuro brilhante. Ainda com base neste raciocínio, a teoria de motivação baseada no castigo e recompensa não pode ser aproveitada a partir do momento que as necessidades fisiológicas e de segurança dos colaboradores estejam satisfeitas, já que o homem (colaborador) médio não procurará mais para si e/ou para a organização. Estas necessidades estão na base da pirâmide de necessidades definida por Maslow (1943) e que já foram tratadas. Esta situação é ainda mais complicada porque a gestão não pode satisfazer as necessidades que se apresentam nos níveis superiores, pois não se encontram ao seu alcance. Essas necessidades são de

²⁰⁸ “*What is the work of the chief executive*”

²⁰⁹ “*organizing the elements of productive enterprise, ... process of directing efforts, ... getting things done through other people*”

²¹⁰ “*the average man is by nature indolent, he lacks ambition, he is inherently self-centred, he is by nature resistant to change, ... he is gullible*”

afeto, estima e de autorrealização. À gestão compete, apenas, criar condições para que o indivíduo se sinta encorajado e habilitado a procurar a satisfação das suas próprias necessidades. Ao falhar a criação destas condições, pode frustrar o indivíduo. Pior, ao continuar a insistir apenas na satisfação das necessidades que estão ao seu alcance, não está a conseguir ir ao encontro do que motiva os seus trabalhadores.

Face à falta de resposta da gestão tradicional, baseada na Teoria X, McGregor (1957) apresenta uma nova teoria de motivação, baseada em pressupostos mais adequados à natureza e motivação humana. Esta teoria, designada “*Teoria Y*”²¹¹, também já analisada, assenta em alguns pontos contrários à visão pessimista anterior do homem médio. Mantém o princípio de organização dos elementos produtivos no interesse económico mas considera que as pessoas não são por natureza passivas ou resistentes às necessidades organizacionais. Desta análise mais otimista do homem médio, resulta que a motivação, o potencial de desenvolvimento, a capacidade de assumir responsabilidades e a prontidão para direcionar o comportamento para os objetivos da organização são todas características presentes nas pessoas, e não é a gestão que as põe lá, apesar de ter que estar atenta para as reforçar e criar condições para que possam ser expressas. Assim, é responsabilidade da gestão que as pessoas reconheçam e desenvolvam para eles próprios as características humanas referidas na frase anterior. A tarefa essencial da gestão é, por consequência, a de arranjar condições organizacionais e métodos de operação para que as pessoas possam alcançar os seus próprios objetivos da melhor forma pelo redirecionamento dos seus próprios esforços em direção aos objetivos organizacionais. A gestão por objetivos funciona em contraste com a gestão por controlo, em virtude de ser um processo primariamente de criar oportunidades, libertar potencial, remover obstáculos, encorajar o crescimento e prover orientação. Assegura assim a autonomia do colaborador e controla os resultados dessa autonomia.

Peters & Waterman (1982) sintetiza a dualidade entre controlo e autonomia através do conceito de “*propriedades simultaneamente soltas e apertadas*”²¹². Este baseia-se na coexistência de uma direção central firme e uma autonomia individual máxima que garante um controlo rigoroso ao mesmo tempo que se insiste em autonomia, iniciativa e inovação. Para o autor isto consegue-se com fé e com atenção ao detalhe.

²¹¹ “*Theory Y*”

²¹² “*simultaneous loose-tight properties*”

Selznick (1948) identifica a necessidade de promover autonomia individual como uma das tarefas de gestão. Para o autor, a “*delegação é um acto organizacional, relacionado com atribuições formais de funções e poderes*”²¹³. Segundo o autor, estas atribuições são teoricamente feitas relativamente a papéis e posições oficiais, pelo que não são pessoais, ou seja, em relação a indivíduos. Contudo, na prática, a delegação envolve necessariamente indivíduos cujos interesses e objetivos não coincidem necessariamente com os objetivos do sistema formal. Pode, então haver resistência dos indivíduos, em relação à delegação oficial. Portanto, é difícil direcionar os esforços individuais em direção aos objetivos organizacionais, identificados por McGregor (1957) na sua Teoria Y. Tendo em conta a perspectiva do homem médio, a delegação não é efetiva se a gestão for exercida com base na Teoria X. A delegação não é uma forma eficaz de exercer a gestão por controlo, que a Teoria X considera necessário mas trata-se de dar às pessoas um grau de liberdade que lhes permita direcionar as suas atividades para assumir responsabilidade e satisfazer as suas necessidades egoístas.

Outra perspectiva parece ter Kanter (1979), que considera que a delegação de poderes não retira poder a um líder ao afirmar que “*o poder organizacional pode crescer, em parte, por ser partilhado, delegação não significa abdicação*”²¹⁴ pelo que a delegação de poderes pode aumentar o seu poder, especialmente se a totalidade da organização tem um melhor desempenho. Para este autor, o raciocínio é igualmente válido para quem tem pouco poder, desde que seja possível convencê-lo a abdicar de parte dele, ou seja, a delegá-lo. As razões pelas quais nem todas as organizações optam pela delegação de poderes são; sensação de ameaça, sentimento de superioridade, medo de perda e previsibilidade. Abdicar de poder é ameaçador para aqueles que lutaram por cada um dos bocados desse poder. As pessoas não querem partilhar poder com aqueles em relação aos quais olham de cima para baixo. Os gestores temem perder o seu próprio lugar e privilégios especiais no sistema. O valor organizacional mais valorizado é o da previsibilidade, em detrimento da flexibilidade.

Na sequência da análise das escolas de gestão, exploraram-se algumas das tarefas de gestão. Estas tarefas podem ser executadas no âmbito de sistemas de gestão. Burns &

²¹³ “*delegation is an organizational act, having to do with formal assignments to functions and powers*”

²¹⁴ “*Organizational power can grow, in part, by being shared ... delegation does not mean abdication*”

Stalker (1961) argumenta que existem duas formas de sistemas de gestão, que são formalmente contrastantes, chamadas de “*formas mecanicista e orgânica*”²¹⁵. Segundo o autor, o sistema de gestão mecanicista é apropriado para condições estáveis e é caracterizado da seguinte forma; diferenciação, natureza abstrata da tarefa, reconciliação de desempenhos, definições estabelecidas com precisão, responsabilidades da função, estrutura hierárquica, conhecimento localizado no topo, interação entre superiores e subordinados, alinhamento com instruções superiores, lealdade e obediência aos superiores e valorização das competências locais. A diferenciação, que tem por base a especialização, estabelece-se entre as tarefas funcionais em que são descompostos os problemas e as tarefas globais associadas ao interesse geral. O sistema de gestão mecanicista identifica a natureza abstrata de cada tarefa individual, utilizando técnicas e propósitos mais ou menos, mas sempre, distintos dos que resultam do interesse geral. Os desempenhos individuais são reconciliados em cada nível de hierarquia pelos superiores, que são responsáveis por garantir que cada um é relevante para o interesse geral. Efetua-se a definição com elevada precisão de direitos, obrigações e técnicas ligadas a cada papel funcional. Os direitos, obrigações e técnicas são traduzidos em responsabilidades em cada posição funcional. Existe uma estrutura hierárquica de controlo, autoridade e comunicação. A estrutura hierárquica é reforçada através da localização do conhecimento exclusivamente no topo da hierarquia. Existe uma tendência para a interação entre superiores e subordinados. Existe uma tendência para as operações e o comportamento de trabalho ser dirigido por instruções e decisões emitidas por superiores. São insistentemente referidas como condições para a integração na qualidade de membro, a lealdade ao interesse geral e a obediência a superiores. São atribuídos maior prestígio e maior importância a conhecimento, experiência e habilidade internos/locais do que gerais/cosmopolitas.

A forma orgânica do sistema de gestão é apropriada às condições de mudança, que são propícias ao aparecimento de novos problemas e ao aparecimento de necessidades de ação que não foram procuradas. Estas não podem ser imediatamente fracionadas e automaticamente distribuídas. Esta forma de gestão é caracterizada da seguinte forma; contributo para a tarefa comum, natureza realista das tarefas, interação como fonte de redefinição das tarefas, limita a alienação de responsabilidades, compromisso com o

²¹⁵ “mechanistic and organic forms”

interesse geral, rede estruturada, conhecimento em qualquer ponto da rede, comunicação horizontal, informação e conselho, compromissos com interesse geral e finalmente a importância e prestígio válidos no exterior. Este sistema de gestão releva a natureza contributiva do conhecimento especializado e da experiência para a tarefa comum, que é do interesse geral. Considera a natureza realista das tarefas individuais e esta natureza é estabelecida pela situação global, pelo interesse geral. Estabelece a contínua redefinição e ajuste das tarefas individuais através da interação. Limita a alienação de responsabilidades, pois apenas considera que espalhar a responsabilidade tem um campo limitado de direitos, obrigações e métodos. A difusão do compromisso com o interesse geral está por detrás de qualquer definição técnica. Existe uma rede estruturada de controlo, autoridade e comunicação. O conhecimento da natureza técnica e comercial das tarefas do dia-a-dia pode estar localizado em qualquer ponto da rede. A comunicação dentro da empresa faz-se mais lateralmente que verticalmente. O conteúdo da comunicação é informação e conselho, em vez de instruções e decisões. Os compromissos com a tarefa de interesse geral e o progresso e expansão são mais valorizados que a lealdade e obediência. A importância e prestígio ligados a filiações e perícia são válidas nos meios industrial, técnico e comercial exteriores à firma.

Ambos os sistemas, se bem que com princípios diferentes, têm hierarquia. A forma orgânica de gestão determina a hierarquia pelo grau de perícia. Segundo Burns & Stalker (1961) o sistema de gestão orgânica provoca uma maior tendência para o indivíduo “*sentir-se preparado para combinar com os outros ao serviço dos objetivos gerais da organização*”²¹⁶, ou seja, como um recurso que pode ser utilizado pela organização. Outra consequência consiste na menor facilidade em distinguir a organização informal da organização formal, pois existe a valorização das relações informais face à estrutura formal.

Considerando a situação de financiamento comunitário como uma mudança, a forma orgânica do sistema de gestão deverá ser a adequada para a microempresa nesta situação, mas coloca desafios elevados de comunicação formal.

²¹⁶ “*felt in a preparedness to combine with others in serving the general aims of the concern*”

III.9. Síntese do capítulo

No âmbito do estudo das teorias da organização, deparamo-nos com um autor, Smith (1776), que considera serem os efeitos da divisão do trabalho mais facilmente compreendidos em pequenas unidades de produção, em virtude destas possuírem um menor número de trabalhadores. Associamos isso ao facto da submissão de candidaturas a um programa de incentivos que tem como fator preferencial a criação de postos de trabalho, potenciar a divisão do trabalho pelos novos colaboradores, para conseguirmos identificar esta como uma possível direção de pesquisa.

Quando analisamos a questão do financiamento, identificamos que em companhias emergentes, durante o ciclo de recolha de fundos, os gestores normalmente dedicam metade do seu tempo e a maior parte da sua criatividade na tentativa de angariar capital externo. Quer isto dizer que o gestor de uma empresa candidata a um sistema de incentivos pode dispor de mais tempo, pois tem o processo de angariar capital facilitado. Recorre habitualmente a uma empresa para instruir o processo e elaborar o plano de negócios. O pagamento dessa tarefa é feito pelos próprios fundos comunitários, pelo que não é um problema acrescido. Sê-lo-á se o projeto não for aprovado, pelo que deve ser gerido como um risco. Esta facilidade é mais valorizada se levarmos em conta que algumas fontes de financiamento estão automaticamente excluídas no caso das pequenas empresas, como também concluimos neste capítulo.

No momento de criação da empresa existem fatores com impacto negativo que afetam de forma diferente conforme a sua dimensão. Por vezes poderão ser determinantes na escolha do tamanho da empresa, tentando aproveitar fatores de escala. Este fator é compensado pelo facto das organizações de grande tamanho, apesar de constituírem uma ameaça competitiva a organizações de média dimensão, dificilmente constituírem uma ameaça a pequenas empresas. Assim, caso a ameaça seja evidente e grande, a opção por uma pequena empresa apresenta-se preferível.

Identificamos, ainda, outra característica em pequenas empresas, onde as ordens vão diretamente dos gestores para os subordinados, o que consiste na centralização absoluta. Neste capítulo foi ainda possível concluir que geralmente às empresas prósperas

corresponde estabilidade do pessoal de gestão. Esta centralização e estabilidade potenciam o surgimento de novas formas de vantagem competitiva baseadas na capacidade de um país de construir fortes redes de produção. Emerge a vontade de perceber até que ponto os sistemas de incentivos são componente do compromisso do Governo em construir um contexto institucional que promova essas redes. Estas redes permitem, assim, trabalhar conjuntamente em I&D e partilhar informação técnica, de gestão e de marketing e têm normalmente uma incidência regional. A questão anterior surge, portanto, complementada com outra questão, a de saber de que forma a oportunidade de usufruto de financiamento comunitário dá origem à criação de reinos e republicas e como é tratada a questão da inovação e desenvolvimento.

Por último, pudemos concluir que a gestão sob a forma orgânica parece ser a mais adequada num processo de mudança decorrente do financiamento comunitário.

Neste capítulo aparecem vários conceitos de organização, como um sistema, apresentando variações no que devem ser os elementos desses sistemas, como um conjunto de indivíduos, como uma economia, sendo uma cultura, sendo um conjunto de partes ou sendo uma entidade única. Desde o início do capítulo II até ao fim deste capítulo III que a palavra diferenciação é reiteradamente usada, mostrando-se dessa forma a sua importância, destacando as formas da empresa se distinguir das restantes por uma característica que assegura a manutenção da sua atividade económica. De outra forma, a tentativa das organizações serem encaradas como indivíduos destruiria a economia da empresa. Compreende-se, assim, que numa época da apologia do eu, do indivíduo, a abordagem das organizações continua a fazer sentido.

Na posse destas conclusões da revisão bibliográfica, estão criadas as condições para apresentar a proposta desta dissertação.

Capítulo IV: Proposta de questionário

O tópico expresso no título da dissertação é “Comportamento organizacional: Proposta de um questionário para estudo do Impacto dos Incentivos Comunitários às Empresas. O caso das Microempresas”. Este tópico deixa perceber que a hipótese formulada é que os Incentivos Comunitários às Empresas têm impacto no Comportamento Organizacional. Esta hipótese dá origem a uma linha de investigação que levará a comprovar esta hipótese. Com que objetivo? Encontrar uma correlação entre o impacto no comportamento organizacional e os resultados da operação de financiamento por incentivo comunitário à empresa. Esta pode ser uma ajuda preciosa para uma melhor avaliação do mérito dos projetos e uma mais determinística metodologia de escolha e acompanhamento de execução dos mesmos. Sabendo procurar as condições propícias, melhor encontraremos forma de garantir bons resultados no financiamento comunitário, numa vertente micro (empresa) e numa vertente macro (quadro comunitário).

Considerou-se que a primeira fase desta linha de investigação consistiria em elaborar um conjunto de perguntas a partir de uma revisão sistemática da bibliografia e a propor uma metodologia para a sua redução até um número aceitável de perguntas para se poder incluir num questionário. Esse questionário servirá para medição do impacto do financiamento comunitário no comportamento organizacional das microempresas.

Este capítulo explica qual a proposta apresentada para a elaboração desta dissertação, as preocupações que estiveram presentes aquando da elaboração das perguntas e a forma de fazer uma primeira escolha que não compromettesse os objetivos e tornasse exequível a sua submissão pelo método escolhido.

IV.1. Introdução

Curran & Blackburn (2001), consideram que “*o tópico, assim que estiver escolhido, necessita de ser elaborado numa proposta*”²¹⁷, no sentido de ser expresso em maior detalhe e extensão.

A proposta desta dissertação é elaborar um conjunto de perguntas que possam ser utilizadas num questionário que venha a ser aplicado para medição do impacto do financiamento comunitário no comportamento organizacional das microempresas.

Considerou-se que se deveria ir mais além e fazer uma proposta de metodologia para seleção de entre o grupo de perguntas que foram retirados da revisão bibliográfica.

Este capítulo pretende explorar o detalhe e documentar estas propostas.

IV.2. Instrumentos de análise

A escolha das perguntas, a dimensão do questionário, o estabelecimento das amostras e o desenho da metodologia de escolhas das perguntas devem ser realizados tendo desde o início a preocupação em assegurar que existem instrumentos de análise capazes de ser utilizados. Mais ainda, que a sua utilização irá produzir resultados e que esses resultados são de molde a assegurar a monitorização e os reajustes necessários para a obtenção de resultados efetivos. Assim, justifica-se a análise de um conjunto de questões que envolvem a investigação em microempresas.

McCall & Bobko (1990) nas conclusões do seu artigo “*Métodos de investigação no serviço de descoberta*”²¹⁸ afirma que não existe nenhuma vantagem em limitar os métodos de pesquisa aos procedimentos que são usados em análise estatística e nos consequentes processos de verificação. Deve optar-se por fazer o que tem de ser feito,

²¹⁷ “*The topic, once selected, needs elaborating into a proposal*”.

²¹⁸ “*Research Methods in the Service of Discovery*”

para potenciar a descoberta. Relativamente à descoberta, afirma que nenhum método particular tem uma clara superioridade relativamente aos outros, já que o importante é contributo desse método para a resolução do problema e o quão bem se executa um método. Conclui-se que tem de ser investida mais energia em descobrir qual é o problema, antes de se preocupar com a forma de o estudar. No caso desta dissertação, o problema identificado é a pouca eficácia dos fundos comunitários e a inexistência de uma metodologia de análise e acompanhamento dos projetos que forneça métricas do impacto no comportamento organizacional, para que possa estabelecer e tirar proveito dessa correlação entre a sua eficácia e a mudança do comportamento organizacional.

As vantagens apontadas a uma abordagem qualitativa, por contraponto a uma abordagem quantitativa, podem ser sistematizadas numa perspetiva epistemológica e numa perspetiva social. Numa perspetiva epistemológica, ou seja no âmbito da teoria do Conhecimento, a investigação de fenómenos humanos e sociais carece de ferramentas que permitam aceder a significados e lógicas. Esta necessidade advém dos seres humanos serem conscientes, ou seja, serem entidades com propósito. Sabemos que os significados e lógicas não podem ser abordados quantitativamente mas apenas qualitativamente. Conclui-se, portanto, da vantagem de abordagem qualitativa na investigação de fenómenos humanos e sociais. No entanto procurar-se-á uma abordagem quantitativa até onde for possível aplicar esta abordagem.

Numa perspetiva social, a pesquisa tenta explicar o aparecimento de formas particulares de organização social. As causas desse aparecimento são intrínsecas, ou seja, encontram-se na própria organização. A abordagem positivista é incapaz de as determinar porque procura explicar o que é observado sob a forma de regularidades quantitativas. Estas não têm, por definição da própria organização, dimensão nem mensurabilidade capazes de levar a conclusões. Na pesquisa qualitativa, as relações de causalidade são, também, intrínsecas ao mundo interno de significados, motivos e lógicas dos atores humanos. A pesquisa pode, pois, concentrar-se diretamente nos atores humanos e desta forma estabelecer essas relações por aproximações sistemáticas e com rigor científico.

Percebemos pelo parágrafo anterior que na abordagem qualitativa é dada atenção especial a significados, motivos e lógicas, nomeadamente ao nível do ator humano. A grande força da abordagem qualitativa é, portanto, a sua capacidade para se concentrar no nível micro,

ao nível do indivíduo e das suas características. Ao mesmo tempo alcança expressão ao nível das atividades de todos os dias, pois é nessas atividades que se expressam significados, motivos, lógicas ao nível do ator humano. Ao ter vantagem ao nível micro e considerando que as micro e pequenas empresas são por definição constituídas por poucos trabalhadores, a abordagem qualitativa tem vantagem na abordagem das PME. Por contraponto, a grande fraqueza é a incapacidade de se concentrar com eficácia no nível macro, que é o nível das estruturas sociais e económicas alargadas. Estas estruturas são relevantes para a compreensão das pequenas empresas, e vida social em geral. Pode-se concluir, tendo em conta esta fraqueza, que é necessário assegurar na investigação em PME uma componente de abordagem quantitativa. Esta abordagem deverá ser utilizada ao nível das estruturas sociais e económicas alargadas.

No entanto, existe a possibilidade de combinar critérios quantitativos com critérios qualitativos. Esta combinação permite tirar partido das vantagens de cada uma das abordagens, optando em cada caso pela que é mais adequada. Também permite complementar uma abordagem quantitativa com uma abordagem qualitativa. Aplicando este princípio ao critério de definição de PME, considerar-se-ia que a dimensão da empresa (quantitativa) não é o único fator de avaliação da mesma enquanto PME, mas faz parte de um leque de fatores possíveis (fruto da adoção de critérios qualitativos e quantitativos) que podem classificar a empresa. Também na investigação, haverá a lucrar na combinação de critérios qualitativos e quantitativos que permitam tirar partido do melhor de cada abordagem.

O leque de fatores ajuda, portanto, a melhorar a qualidade do critério. Este será, por sua vez, determinante na maior ou menor qualidade dos resultados. Conclui-se, portanto, que a metodologia utilizada para identificar pequenas e médias empresas contribui para a maior ou menor qualidade da pesquisa. Independentemente da metodologia utilizada para identificar as pequenas e médias empresas, Curran & Blackburn (2001) considera que *“uma pesquisa de alta qualidade depende do recrutamento de amostras de boa qualidade”*²¹⁹.

²¹⁹ *“High quality research depends on recruiting good quality samples”*

Dependendo da dimensão da amostra, será ou não exequível adotar a metodologia por uma questão do esforço requerido. Se o objetivo da metodologia é melhorar a qualidade da amostra, obtendo resposta dos melhores, conclui-se que a dimensão da amostra também pode influenciar a qualidade da pesquisa. Essa influência pode ser maior se levarmos em conta o que uma metodologia qualitativa implica e a já abordada dificuldade desta metodologia trabalhar os fenómenos em estruturas sociais e económicas alargadas.

Para Curran & Blackburn (2001), “*para os padrões modernos uma amostra de 100 respondentes seria considerada grande demais para uma pesquisa qualitativa intensiva*”²²⁰. Na opinião do autor, este número de respondentes é grande demais para permitir um conhecimento profundo das suas motivações, visões do mundo e relações sociais com outros. Esta quantidade de respondentes poderá, então, ser uma dificuldade na investigação em PME, ao tentar-se aumentar a dimensão da amostra. Num projeto de investigação em microempresas, a tendência de aumentar o número de respondentes é proporcional à necessidade de aumentar a amostragem para garantir a receção de respostas. Mas não é a única dificuldade para a realizar.

A investigação em pequenas empresas pode, à partida, parecer que é fácil de realizar. Esta convicção pode surgir por várias razões, de entre as quais se podem destacar a dimensão, a estrutura, a internacionalização e a transparência. Por definição a empresa tem uma pequena dimensão, logo possui poucos funcionários, o que aparentemente facilitaria o contacto com o universo de funcionários. É pouco provável que possua uma estrutura complexa, o que deveria facilitar a sua compreensão e abordagem. Não terá negócios internacionais o que liberta o investigador de analisar esta componente e de se deslocar ao estrangeiro. As suas atividades tendem a ser mais transparentes do que as das grandes empresas, pelo que a informação estará aparentemente mais disponível.

Analisando para cada razão os fenómenos negativos, e começando pela dimensão, percebemos facilmente que esta condiciona as estruturas e os procedimentos. Normalmente associado à dimensão está a incapacidade em assegurar orgânicas responsáveis pelo registo e tratamento de eventos cruciais para a investigação. Ainda relativamente à dimensão, as medições são mais difíceis de executar e as proposições

²²⁰ “By modern standards, the sample size (of 100 respondents) would be considered large for intensive qualitative research”

mais difíceis de testar. Desde logo, e tal como acontece, por exemplo na física, a pequena dimensão sujeita as empresas a uma maior influência do próprio processo de medida. Por muito pequeno que seja esse efeito, como todas as dimensões são pequenas, a influência da medida ou do instrumento que é utilizado, é significativa. As medições poderão ser mais difíceis de obter considerando a dimensão do universo de análise, ou seja, este poderá não ter dimensão suficiente para se obterem medições independente e úteis. Poderá, ainda, ser mais difícil testar as proposições pois as medições que se obtêm não o permitem. Esta dificuldade é melhor percebida se pensarmos que, por exemplo, a mera introdução de um conceito pouco comum para o universo de respondentes pode condicionar os resultados pois o seu impacto poderá ser elevado. Apesar da transparência que normalmente está associada à pequena empresa, a capacidade de influenciar o ambiente que o rodeia é pequena, pelo que se aproxima do modelo económico clássico em que as atividades são completamente ditadas pelo mercado. Esta “ditadura de mercado” determina um menor grau de liberdade na investigação.

Relativamente à estrutura, há que lidar com a proveniência do negócio e a educação dos empreendedores serem muito diferentes de empresa para empresa. Esta diferença dificulta uma análise de conjunto e o estabelecimento de proposições para teste posterior. Este também poderá ter resultados diferentes conforme o empreendedor. Além deste fenómeno negativo, as pequenas empresas têm um grande leque de modelos e de atividades. Esta diversidade dificulta o processo de investigação, nomeadamente o estabelecimento de padrões e a aplicação de metodologias eficazes. O acesso aos dados não permite generalizar pois a generalização, face à diversidade, é muito difícil.

A internacionalização, ou melhor, a falta dessa internacionalização pode manter a empresa afastada das boas práticas aplicadas mundialmente e que são mais usualmente objeto de investigação.

Curran & Blackburn (2001) considera que “*a aparente simplicidade das pequenas empresas fez tropeçar muitos investigadores*”²²¹. A realidade é diferente desta hipotética facilidade. Por si só, a aparente facilidade é uma dificuldade. Tende a que se menospreze no desenho da pesquisa o esforço requerido, ficando aquém do necessário. A

²²¹ “*the apparent simplicity of the small business has tripped up a lot of researchers*”

complexidade não tem uma variação positiva e muito menos linear com a dimensão, porque pequeno não quer dizer simples. Muitas vezes a complexidade advém da influência e interação de estruturas sociais e económicas alargadas que a rodeiam, o que alarga o âmbito e aumenta a complexidade. Existe um fator de massa crítica, consubstanciado no princípio que uma pequena empresa não é meramente uma versão em pequena escala de uma grande empresa. Se pensarmos que a investigação opta habitualmente por trabalhar com grandes empresas, esta especificidade torna mais difícil encontrar material de pesquisa adequado e conseguir aplicá-lo por mero ajuste de escala. Um pequeno grupo de pessoas empenhadas num esforço comum pode criar interações subtis e muito complexas. O grande número de variáveis contribui para essa complexidade. À complexidade intrínseca junta-se o aumento do grau de subtileza que lhe advém da dimensão do grupo ser pequena. Sendo um grupo pequeno, as interações subtis têm uma expressão significativa. Por isso, decifrar o sentido e padrões subjacentes às interações entre as pessoas pode ser pouco linear. Quando falamos de PME, falamos muito das pessoas que as constituem, pois estas são os seus ativos mais significativos. De tal forma o são, que se tornam, como já vimos, determinantes na classificação da empresa como PME. A baixa linearidade das interações entre as pessoas tem, pois, um peso significativo. A tendência para que o estudo se concentre numa só pessoa, o empreendedor, faz com que se não valorize a contribuição de outros que também moldam a empresa e o seu destino. A tendência do investigador é para que a abordagem ao dono da empresa ocupe a totalidade da pesquisa. Desta forma desvalorizam-se as contribuições das estruturas sociais e económicas alargadas, começando pelos vários colaboradores.

Existem outros problemas quando se trata de efetuar pesquisa em Pequenas e Médias Empresas, nomeadamente a sua interdisciplinaridade, ser predominantemente pesquisa aplicada e ser uma área de investigação preterida relativamente à que se faz em grandes empresas. Estes fatores contribuem para que seja difícil encontrar coerência. Ser genuinamente interdisciplinar, percorrendo o espectro das ciências económicas e sociais, não ajuda a ganhar coerência. Ao ser investigação aplicada, esforça-se em resolver problemas práticos como o arranque de um negócio, o crescimento das empresas e a inovação em pequenas empresas, não resultando em formulações teóricas coerentes.

Um dos fatores que dificulta a pesquisa em PME é a dificuldade na recolha de dados primários, criada pela indisponibilidade dos dados. Os dados não estão disponíveis essencialmente porque não estão registados.

Sistematizando, as dificuldades na investigação de PME podem advir da inexistência de registo de eventos, do teste de proposições poder influenciar os resultados, da influência para o exterior ser pequena mas ser elevada a influência do mercado, da heterogeneidade do universo e eventualmente da amostra, do afastamento das boas-práticas internacionais, do menosprezo pelas dificuldades, da falta de coerência ditada pela pesquisa predominantemente aplicada e por ser considerada uma área de investigação de segunda e da dificuldade na recolha de dados primários. Oito dificuldades, de dimensão inversamente proporcional à pequena dimensão das empresas em estudo, que não esmorecem o empenho nesta investigação. Oito dificuldades a ter em conta na escolha dos temas, na formulação das perguntas para cada tema e no desenho da metodologia para encontrar o questionário adequado. Afinal, será esse questionário a ser utilizado num contexto, também ele, marcado por estas oito dificuldades.

A forma de ultrapassar uma das maiores dificuldades na investigação, que é a recolha de dados primários, é a utilização de dados secundários. A qualidade destes dados pode, no entanto, estar comprometida pelo facto de terem sido obtidos para um projeto específico de pesquisa ou de tarefa administrativa. Nestes casos podem não fornecer dados de grande utilidade para projetos posteriores ao da recolha, o que poderá colocar em risco o resultado da pesquisa. Deakins refere, no entanto, que “*é insuficiente explicar a metodologia em termos de fontes de dados primários e secundários*”²²², tendo que combinar esta característica com a aplicação de métodos qualitativos ou quantitativos adequados, que apenas deverão ser usados em simultâneo se os dados secundários forem relevantes e terem resultado de um e de outro método.

A identificação dos Temas na revisão bibliográfica utilizou um método qualitativo. Em seguida propõe-se um método quantitativo para a seleção das perguntas a utilizar na elaboração do questionário. A preocupação com as fontes de dados, que esteve sempre presente no desenho, deve também estar presente na sua aplicação.

²²² “*It is insufficient to explain methodology in terms of either secondary or primary sources of data*”

IV.3. Investigação em Ciências Sociais: O Questionário

Esta dissertação tem como produto a elaboração e seleção de perguntas a utilizar num questionário. Requer, portanto a aplicação dos métodos adequados com vista à seleção das perguntas a utilizar na avaliação do impacto dos Incentivos Comunitários no Comportamento Organizacional das Pequenas e Médias Empresas, de entre aquelas que foram identificadas e elaboradas a partir da revisão da bibliografia. Antes disso e para isso, é importante perceber em que consiste um Questionário.

A investigação em ciências sociais recorre ao questionário como uma das ferramentas de recolha de dados. Curran & Blackburn (2001) considera que os “*questionários podem ser colocados num contínuo, desde o totalmente sem estrutura, num extremo, ao completamente estruturado no outro*”²²³. Neste contínuo vamos abordar alguns tipos de questionário, como as entrevistas frente a frente (mais ou menos estruturadas), as entrevistas telefónicas e os questionários por carta.

O primeiro a abordar, a entrevista totalmente sem estrutura, consiste uma lista de palavras ou frases que identificam tópicos a abordar numa entrevista telefónica ou frente-a-frente. A sua grande virtude é deixar o entrevistado livre para explicar o seu ponto de vista, aparentemente reduzindo o risco do entrevistador impor as suas ideias pré-concebidas. As suas fraquezas são a tentação de iniciar o trabalho de campo sem uma preparação cuidada, porque só necessita de ter uma lista de palavras ou frases, as entrevistas desestruturadas são difíceis de realizar porque exigem uma grande quantidade de perícia e experiência do entrevistador para conseguir manter focalizada e útil, porque a não serem conduzidas com perícia, entrevistas sem estrutura podem dar a ideia ao respondente que o entrevistador não sabe o que está a fazer.

As dificuldades acima descritas, requerem soluções alternativas. Segundo os autores, uma das soluções mais habituais consiste na realização de questionários estruturados, com

²²³ “*Questionnaires can be placed on a continuum ranging from, at one pole, unstructured to structured at the other*”

algumas perguntas sem estrutura. Neste caso, a utilização em entrevistas face-a-face é mais aconselhada, porque permite analisar as reações e adaptar a formulação e extensão das perguntas. Esta vantagem perde-se no caso das entrevistas telefónicas, nomeadamente pela sua duração. As entrevistas telefónicas são tipicamente mais curtas do que as entrevistas face-a-face. Uma entrevista face-a-face poderá demorar até 50 minutos, enquanto uma entrevista telefónica não deve ultrapassar os 15 minutos. Seja qual for o tipo de entrevista, e portanto a sua duração, as entrevistas devem obedecer a um certo número de características, nomeadamente, a concentração do entrevistador, que é essencial para que a entrevista seja produtiva. Outras características a assegurar são a autoconfiança e boa preparação para lidar com personalidades fortes e determinadas, habituais nos donos de pequenas empresas, e a capacidade para lidar com pessoas habituadas a serem tratadas de forma diferente dos seus empregados e dos outros, e que têm normalmente ideias muito fortes sobre a forma de gerir o negócio. Há, ainda, que preparar uma introdução escrita, determinante na taxa de resposta das entrevistas efetuadas por telefone e manter-se fiel ao questionário quando as entrevistas são estruturadas, principalmente as que são quantitativas.

Não percamos a linha condutora da discussão do grau de estruturação. Os questionários enviados por carta são os que mais possibilidades oferecem de se aproximar do extremo estruturado do contínuo de tipos de questionários. A sua preparação pode ser mais detalhada e não está sujeita aos imponderáveis da interatividade. Estas características fazem também com que a análise dos questionários estruturados seja construída mais detalhadamente e antes da aplicação à amostra. Uma análise que tenha sido preparada *a priori* está menos sujeita a alterações, em virtude da interatividade ser diminuída, reduzindo o risco de aparecimento, durante a sua aplicação, de fatores não previstos na elaboração do questionário. Os questionários estruturados são, assim, muito mais fáceis de analisar do que os questionários não estruturados. São indicados para amostras de maior dimensão e especialmente quando são administrados por vários entrevistadores. Neste caso, diminui-se o desvio provocado por variações na forma como os entrevistadores administram o questionário.

Um questionário para ser respondido por escrito não deve ultrapassar uma folha A4, para não provocar a desistência do entrevistado. Implica, portanto, um esforço suplementar de sistematização e síntese. Um questionário demasiado extenso ou confuso provocará

relutância de quem está a ser submetido à sua aplicação. O esforço que é necessário para o descodificar ou para se manter concentrado durante o tempo de preenchimento, é demasiado elevado para poder ser suportado pelo respondente, relutante portanto à resposta. Esta medida será utilizada para o dimensionamento do questionário que irá resultar do procedimento proposto nesta dissertação. Infelizmente, para o fazer obriga a uma primeira fase em que esta métrica é largamente ultrapassada. Assim, para além de assegurar nesta fase que o questionário seja o mais estruturado possível, é importante utilizar a maior quantidade possível de estratégias para assegurar a resposta ao questionário.

Outra forma de ultrapassar fatores de relutância à resposta, é a de estabelecer categorias em vez de perguntar valores diretamente. Um destes casos, e que já foi abordado nos momentos de discussão da questão da classificação das empresas em PME, é o referido por Curran & Blackburn (2001) que considera que *“uma solução frequentemente utilizada pelos investigadores a recolher dados sobre o rendimento dos capitais investidos na pequena empresa é o de perguntar aos respondentes para indicarem a categoria particular em que se insere o valor do rendimento da empresa”*²²⁴. Esta forma produz melhores taxas de resposta do que perguntar pela quantia exata. Este é um exemplo da sistematização aplicada à produção de questionários.

No âmbito da pesquisa, relativamente à qual a dissertação aqui apresentada constituiu a fase inicial, a opção vai para a realização de um questionário escrito, tendo em conta a dimensão da amostra, e com o máximo de estruturação, visando que o questionário caiba preferencialmente numa folha A4.

Mesmo para a redução do número de perguntas a utilizar no questionário, propõe-se o contacto por escrito, mas aqui a ferramenta a utilizar sugere o uso de suportes eletrónicos. Esta escolha é reforçada em virtude da amostra a propor ter por base um painel de especialistas que se possam pronunciar por terem um conhecimento efetivo e real da temática, para as suas escolhas serem as que melhores resultados venham a obter. São, certamente, pessoas com a destreza suficiente para o uso da ferramenta.

²²⁴ *“One solution frequently used by researchers collecting turnover data from small firms is to ask respondents to indicate a particular category within which the firm’s turnover falls”*

Ponderaram-se alternativas à elaboração do questionário. A metodologia para o estudo da cultura organizacional segundo Schein (1992) consiste em “*entrevista clínica iterativa, uma série de encontros e explorações conjuntas entre o investigador e diversos informadores motivados que vivem na organização e personificam a sua cultura*”²²⁵. Esta metodologia consiste numa situação clínica em que o *outsider* (investigador) fornece ajuda, desempenhando o papel de consultor. Este processo envolve um considerável investimento de tempo e energia da parte do *insider* (informador) e, portanto, tem maior probabilidade de ser bem sucedido se os *insiders* estiverem também a tentar resolver os seus problemas e tiverem pedido ajuda ao *outsider*. O método pressupõe os 10 passos que a seguir se apresentam. A primeira fase (fase 1) consiste no investigador entrar na empresa e na sua cultura e ir-se focalizando nas surpresas com que se vai deparando, ou seja, procurando coisas diferentes do que seria expectável pelo *outsider*. Deve prosseguir (fase 2) o contacto com a organização, sistematicamente observando e verificando. O passo seguinte (fase 3) será localizar um *insider* motivado e, após ganhar a confiança deste, ir (fase 4) revelando-lhe as surpresas para que na partilha da informação seja gerado Conhecimento, puzzles para que o ajude a resolvê-los e palpites para que possa perceber se estão corretos. Neste processo, o *outsider* ganha se fizer a aproximação a um *insider* motivado, pois o primeiro momento de motivação está ultrapassado, e assim que forem partilhadas as primeiras descobertas, é o momento (fase 5) de ir explorando em conjunto para descobrir explicações para essas surpresas. Essas explicações, descobertas em conjunto por *insider* e *outsider*, permitem ir formulando hipóteses (fase 6), que devem ser (fase 7) sistematicamente verificadas e consolidadas. Este trabalho atinge então a sua fase crítica (fase 8), a de procurar os pressupostos partilhados pelos membros na organização e que estão por detrás dos valores participados por todos. Como na maioria dos processos de investigação, é importante ir assegurando que se mantêm as condições de pesquisa, e para isso deve-se ir (fase 9) recalibrando o processo de acordo com as reações que vão sendo percecionadas, de forma a não perder a confiança do *insider* e para não provocar o fim da colaboração entre ambos. A última fase (fase 10) será a de escrever uma descrição formal.

Estas 10 fases poderão ser aplicadas em microempresas com as necessárias adaptações que decorrem de ser uma organização com pequena dimensão. Essa dimensão pequena

²²⁵ “*iterative clinical interview, a series of encounters and joint explorations between the investigator and various motivated informants who live in the organization and embody its culture*”

poderá dificultar a identificação de um *insider* motivado e poderá não ser tão provável que tenha havido um pedido de ajuda ao *outsider*, mas poderá ter aspetos facilitadores como a de não haver forças de dispersão e bloqueio por via dessa dimensão reduzida. No âmbito do estudo efetuado nesta dissertação, o volume de esforço envolvido na execução desta solução é a razão para o seu abandono. O custo-benefício da aplicação desta solução a cada candidatura a financiamento comunitário seria elevadíssimo, totalmente inoportável.

Abordamos este assunto para melhor nos apercebermos da complexidade desta dissertação. Aferir a cultura organizacional por um questionário com o mesmo rigor e detalhe não será possível. Mais complexo será ainda porque é o comportamento organizacional que estamos a aferir, e não estamos a fazer isso num momento qualquer, queremos fazer no momento do financiamento comunitário e perceber qual o delta obtido. Temos, no entanto, a certeza que uma elaboração criteriosa do questionário é uma condição crítica de sucesso e quanto maior for o cuidado na formulação e seleção das perguntas, mais os resultados se aproximarão da aplicação de uma metodologia mais complexa.

Este rigor, detalhe, critério e cuidado é assegurado desde logo pela metodologia usada na elaboração das perguntas. Todas elas têm por base um tema identificado na bibliografia a incorporam na sua formulação os termos e semântica adotada originalmente. Recordase que neste texto existe um índice remissivo que permitirá, portanto, consultar o conteúdo resultante da pesquisa que suporta cada uma das perguntas.

Esta metodologia de elaboração do questionário resultou num número elevado de perguntas. Esse número é grande demais para a formulação do questionário a utilizar nas empresas candidatas a Incentivos Comunitários, que como se concluiu deve aproximar-se de uma folha A4. Faz-se, então, uma proposta de metodologias para a redução do número de perguntas até um nível adequado à sua aplicação. Para reduzir o número de perguntas propõe-se o uso das seguintes metodologias:

- Metodologia Delphi através de um painel de peritos e um sistema de rondas;
- Metodologia Q-Sort através de uma distribuição normal.

Segundo Santos & Amaral, o método Delphi “é especialmente utilizado para obter consensos de opinião, julgamento ou escolha, nomeadamente para determinar, prever e explorar atitudes de grupos, necessidades e prioridades.” Esta afirmação encaixa perfeitamente no objetivo da dissertação, pois efetivamente trata-se de obter consenso de escolha (das perguntas a incluir no questionário para avaliação do Impacto do Financiamento Comunitário de Sistemas de Incentivos às Empresas no Comportamento Organizacional das Microempresas) para determinar, prever e explorar atitudes de grupos (a própria empresa e o grupo de empresas do tipo microempresas financiadas por Sistemas de Incentivos). Segundo os mesmos autores “Em cada ronda, um sumário dos resultados da ronda anterior é incluída e avaliada pelos membros do painel ... podendo ser iniciado com uma lista pré preparada, por exemplo, resultante da revisão de literatura”. É óbvio o seu encaixe perfeito nesta dissertação.

Conhecedores em cada ronda do resultado da ronda anterior, os peritos confrontarão com a sua própria avaliação e rapidamente (entre 1 a 4 rondas) convergirão para a configuração final do questionário.

Por outro lado, Santos & Amaral consideram que “A característica distintiva da Q-Sort é que é requerido aos membros do painel que ordenem os fatores fornecidos segundo uma distribuição predefinida, usualmente aproximadamente normal.” Esta forma de ordenar os fatores fornecidos (neste caso as perguntas) vai permitir dois objetivos:

1. Na análise que o perito vai fazer, vai poder sistematizar e trabalhar melhor com a quantidade de fatores fornecidos, chegando a uma solução que expresse verdadeiramente a sua opinião;
2. Na ronda seguinte terá acesso à opinião dos outros peritos, sistematizada da mesma forma e, assim, facilmente comparável com a sua;
3. Como o questionário que se pretende obter tem um número de perguntas pré-definido, pode trabalhar-se esse fator em conjugação com os níveis resultantes da distribuição para fornecer desde o início quais os níveis em que deverão ser classificadas as perguntas a escolher. Além disso, mesmo de entre as perguntas que o perito considera importantes, pode estabelecer prioridades. Pode ainda estabelecer a fronteira na sua escolha e acomodar a zona de perguntas de importância regular, o que nem sempre é fácil.

O formulário funciona como demonstração e explicação da conjugação destes dois métodos, Delphi e Q-Sort.

IV.4. Hipóteses

Numa perspetiva de linha de investigação e de prazo alargado, esta dissertação coloca a hipótese de ser possível medir o impacto na mudança do comportamento organizacional do financiamento comunitário às empresas e, numa perspetiva mais ampla, que esse impacto na mudança organizacional tem correlação com os resultados obtidos, ao nível do financiamento em concreto e do quadro de financiamento comunitário no geral na economia.

De uma forma mais imediata e de elaboração da dissertação, a hipótese colocada é a de ser possível através da revisão da bibliografia construir o questionário e aplicar uma metodologia para proceder à sua redução para um número de perguntas adequado à aplicação do questionário.

IV.5. Amostra

Neste momento já se terá apercebido que haverá dois processos de seleção de Amostra. Sobre o segundo processo não iremos elaborar. Será certamente uma amostra de microempresas com financiamento comunitário no âmbito do Sistema de Incentivos a quem vai ser aplicado um questionário com a dimensão adequada para garantir a resposta e necessária para obter resultados úteis.

Vamos deter-nos um pouco mais sobre a primeira amostra, a de peritos que vão ser convidados a colaborar na escolha das perguntas a incluir no questionário, através da metodologia Delphi.

A Amostra de respondentes a quem submeter o processo de escolha das perguntas deve obedecer a critérios objetivos. Por isso considera-se que deverão ser de quatro tipos:

1. Pessoas com percurso académico, com trabalhos de investigação nas áreas abordadas na revisão da bibliografia ou, pelo menos, com registo de interesse nessas áreas;
2. Responsáveis pela gestão de fundos comunitários com financiamento no âmbito dos Sistemas de Incentivos;
3. Pessoas com experiência na avaliação de candidaturas no âmbito de Sistemas de Incentivos;
4. Técnicos com experiência na Auditoria de operações de Sistemas de Incentivos

Estas quatro áreas permitem uma abrangência de experiências, mas com a condição comum de serem peritos nesta área dos Sistemas de Incentivos. Dá-se assim atenção ao que Santos & Amaral alertam, que “a identificação dos peritos ... é ... um dos aspetos a dar muita atenção na aplicação deste método de modo a que o painel não afete os resultados obtidos. O ter o conhecimento de um determinado tópico não torna, necessariamente, uma pessoa especialista”.

As mesmas quatro premissas para a elaboração das perguntas, devem ser aqui cumpridas, nomeadamente, rigor, detalhe, critério e cuidado. Cada um dos tipos escolhidos fornece um contributo mais claro em cada uma destas premissas. Os primeiros aportam o saber teórico, o que lhes permitirá a seleção pelo rigor teórico. Os segundos, contribuem com uma perspetiva de gestão, o que lhes permitirá uma seleção cuidadosa. O terceiro tipo abrange um conjunto de pessoas habituadas a lidar com um conjunto de critérios, o que lhes permite colaborar com escolhas criteriosas. O quarto e último tipo é constituído por um conjunto de pessoas habituadas ao detalhe, trazendo esta perspetiva de detalhe para a escolha das perguntas.

IV.6. Análise dos dados

Segundo Curran & Blackburn (2001) a “*análise quantitativa e as explicações positivistas dominaram a pesquisa em pequenas empresas, tal como o fizeram na pesquisa em*

empresas e gestão na generalidade”²²⁶. São três as razões para este domínio da análise quantitativa e explicação positivista; modelo, cultural e técnica. A primeira razão reside em a modelação da pesquisa, social e de gestão, na primeira metade do século XX ter sido feita a partir da aproximação às ciências naturais do século XIX, ou seja o modelo era quantitativo e apresentava explicações positivistas. Seguidamente, o forte apelo cultural à explicação dos fenómenos através de aproximações numéricas resulta da cultura científica tender a sobrevalorizar as abordagens quantitativas e explicações positivistas. Por último, o desenvolvimento de técnicas estatísticas que oferecem uma grande variedade de formas de trabalhar dados para gerar explicações, aumenta o leque de opções de análise quantitativa e conduz a explicações positivistas. O desafio que se coloca nesta dissertação é o de conseguir aproveitar estas valias, quer ao nível dos modelos existentes, como da cultura existente e muito especialmente das ferramentas técnicas que estão disponíveis. Esta última mais valia obrigará a uma escolha criteriosa e adequada da ferramenta com base estatística.

No entanto podemos encontrar no mesmo autor a argumentação contrária. Para Curran & Blackburn (2001), “*quem conduz pesquisas quantitativas não reclama nenhum grande poder explicativo dos seus resultados*”²²⁷, mas essencialmente efetua comparações entre resultados obtidos em períodos subsequentes. Estes períodos nem sempre têm características similares, nomeadamente de fontes e de amostragem. Assim, ao tentar explicar os resultados através de comparações de dados de várias fontes e/ou com amostras diferentes, as explicações que daí resultam são especulativas. Pode, portanto, afirmar-se que o maior rigor determinístico na obtenção de resultados é desperdiçado pelas ferramentas analíticas utilizadas para os explicar. Daqui resultam curtos e pouco relevantes comentários aos resultados, o que contrasta com as extensas comparações de dados. Alerta-nos, assim, para a necessidade de reforçar a componente analítica sem que se satisfazer com a comparação dos resultados.

Outra forma de pesquisa que adota formas positivistas e quantitativas, é a das explicações causais. Nesta forma de pesquisa procuram-se estabelecer relações de causa-efeito, ou seja, se o comportamento de uma determinada variável é determinado por outra variável.

²²⁶ “*Undoubtedly, until relatively recently quantitative analysis and positivist explanations dominated small business research much as they have in business and management research generally.*”

²²⁷ “*those conducting the surveys do not claim any great explanatory power for their results*”

Se uma variável depende de outra, podemos identificar aquela como dependente enquanto esta será independente. Este conceito de dependente e independente é sempre intrínseco à explicação causal e não tem um carácter absoluto. Quer isto dizer que uma variável de um tipo numa determinada explicação, pode ser de outro tipo noutra explicação. Estas relações de causa-efeito, já que baseadas em fenómenos com maior grau de evidência, podem ser classificadas como tentativas mais sérias do que as explicações especulativas mencionadas no parágrafo anterior. As ferramentas de tratamento estatístico têm uma forte componente de estabelecimento de relações de causa-efeito.

Relativamente às aproximações qualitativas e não positivistas no âmbito da investigação em pequenas empresas, Curran & Blackburn (2001) considera que se encontram atrasadas relativamente ao que acontece na pesquisa social em geral mas que *“esta situação é surpreendente porque supostamente a investigação qualitativa seria especialmente apelativa numa área com um foco principal em atividades de pequenos grupos de pessoas”*²²⁸. O atraso na aplicação de métodos qualitativos na investigação em pequenas empresas resulta da análise qualitativa ser muito mais difícil e consumidora de tempo do que a pesquisa quantitativa. Estes problemas aumentam porque a pesquisa qualitativa produz frequentemente grandes quantidades de dados difíceis de categorizar, mesmo quando são resultantes de amostras pequenas. Acresce a estes fatores que a ausência de práticas de análise bem estabelecidas, ao contrário do que acontece na abordagem quantitativa, reduz a tentação de adotar uma abordagem do tipo prescrição, o que é uma vantagem. Esta abordagem qualitativa é por vezes encontrada em pesquisa quantitativa. Ao forçar o investigador a pensar mais e, desejavelmente, a ser mais criativo a gerar interpretações, a abordagem quantitativa torna-se mais rica mas poderá tornar-se mais especulativa. Nesta característica de especulação, aproximar-se-á da abordagem qualitativa, perdendo a vantagem que originalmente tem relativamente a esta.

Existem dois tipos de análises qualitativas, análises qualitativas descritivas e de indução analítica. Nas análises qualitativas descritivas, a análise é frequentemente ilustrada pelas expressões dos pontos de vista dos respondentes, que se expressam nas suas próprias palavras. Apesar de o investigador ter como objetivo oferecer uma análise direta, pode frequentemente ser o início de um tratamento mais teórico, através de possíveis categorias

²²⁸ *“this is a little surprising because it might have been supposed that qualitative research would have been especially appealing in an area where a main focus is on the activities of small group of people.”*

e proposições analíticas sugerindo no fenómeno ligações entre elementos, que podem ser testados em investigações futuras. A indução analítica e aproximações tipo “*Grounded Theory*”, procuram revelar as influências subjectivas e motivações dos respondentes, comparando as suas reações na pequena empresa e as suas relações com a envolvente económica e social mais alargada. A pouca utilização da “*Grounded Theory*” no estudo de pequenas empresas é, provavelmente, uma consequência da análise ser um processo muito mais ao acaso do que é admitido por investigadores ou em livros de métodos de pesquisa.

Todas estas dificuldades, exacerbadas pelo facto do objeto de pesquisa serem as pequenas empresas, desaconselham a abordagem qualitativa e induzem a uma abordagem quantitativa. Fica, no entanto, a possibilidade de poder complementar com uma componente qualitativa, numa perspetiva quantitativa de base.

IV.7. Resumo do capítulo

Neste capítulo tratamos de propostas, hipóteses, preocupações com efetividade das ferramentas de análise, a utilização do questionário na investigação, as hipóteses de curto e médio prazo, a definição das duas amostras a estabelecer e a ponderação dos prós e contras de abordagens qualitativas vs. quantitativas e dados primários vs. dados secundários.

Ficou, assim, perfeitamente claro que a abordagem na perceção do impacto dos incentivos comunitários no comportamento organizacional tem uma base qualitativa, em face das perguntas terem resultado da revisão da bibliografia. Visando a elaboração de um questionário cuja dimensão se aproxima de uma folha A4, propõe-se uma abordagem quantitativa, através de um painel de peritos, apesar de deixar-se algum espaço para contributos qualitativos.

Foi com estas bases que se obtiveram os resultados explanados no capítulo seguinte.

Capítulo V: Apresentação e discussão dos resultados

Neste capítulo irão ser apresentados os resultados obtidos com a pesquisa bibliográfica, com as tarefas de redução do número de perguntas e com a elaboração do formulário para distribuição pela amostra de peritos que irá permitir criar o questionário a ser submetido às microempresas com financiamento comunitário do Sistema de Incentivos, para determinação do impacto do financiamento comunitário no comportamento organizacional.

V.1. Introdução

Para proporcionar uma melhor visibilidade do resultado dos trabalhos realizados, para permitir os respondentes uma experiência de participação menos consumidora de tempo e mais interessante e para permitir que as várias interações sejam mais fáceis para o autor da pesquisa, foi elaborado um formulário em Microsoft Excel.

V.2. Apresentação dos resultados

A proposta que foi feita nesta dissertação foi a de utilizar a revisão da literatura na área do Comportamento Organizacional para construir as perguntas, identificando o tema para cada uma delas. Depois de elaboradas as perguntas, propõem-se que seja progressivamente ajustado o seu conteúdo ao fim a que se destina o questionário, que neste caso é o impacto do financiamento comunitário no comportamento organizacional nas microempresas.

A revisão bibliográfica teve como resultado a elaboração de 2 Capítulos (Cultura a Comportamento Organizacional nas Pequenas e Médias Empresas (PME) e Organização nas PME). O primeiro dos Capítulos da revisão bibliográfica foi dividido em 3 Subcapítulos (PME, Cultura Organizacional e Comportamento Organizacional). O Subcapítulo da Cultura Organizacional tem 6 subcapítulos, nomeadamente, Grupo, Cultura, Cultura Organizacional, Mudança de cultura, Liderança e Poder. Por sua vez, o

Comportamento Organizacional foi subdividido em Incentivos, Motivação e Desempenho. Relativamente ao capítulo da Organização nas PME, foi estruturado em Sistemas, Tecnologia, Modelos de Estudo, Informação na Organização, Financiamento e outros Fatores de Crescimento, Níveis Organizacionais e, por fim, Escolas e Tarefas de Gestão. Foram, assim, tratados 16 subcapítulos.

A análise efetuada a esta divisão veio a concluir-se ser insuficiente para catalogar a diversidade de perguntas que foi possível extrair da bibliografia. Precisava-se de um maior grau de detalhe que permitisse agrupar perguntas e selecionar os temas mais importantes. O nível de tema foi então criado, agrupando-se as perguntas por temas.

Ao longo dos capítulos da revisão da literatura surgiram um grande número de temas. Começam com a definição da diferença entre empreendedor e dono da empresa, passam pelas qualidades das microempresas serem aproveitadas para a excelência, abordam o papel da tecnologia, deprime-nos a possibilidade da pequenas empresas estarem apenas preocupadas com a sobrevivência e anima-nos a possibilidade de haver qualidade nas relações nas pequenas empresas. Numa perspetiva de maior aprofundamento da investigação, surge-nos o tema dos fatores ambientais mais favoráveis ao sucesso do empreendedorismo, das escolas de gestão e do papel de conceitos como o direito do empregado à experimentação e da tríade dono, gestor, empreendedor, onde a partilha da gestão obtém uma grande notoriedade.

Os temas são, assim, hipóteses de pesquisa, que dão origem às perguntas elaboradas. O número de temas diferentes identificados na revisão da literatura foi de 109. Os temas que não se prestavam à elaboração de perguntas, por falta de relevância, por redundância descartável ou por falta de características que permitissem elaborar perguntas, foram eliminados.

Dos temas que se prestavam à formulação de perguntas, foi feito um primeiro exercício de criação das mesmas. Nesse primeiro exercício, procurou-se ser totalmente fiel ao conteúdo extraído da literatura, resultando em muitos casos várias perguntas para o mesmo tema. Seguidamente procurou-se reduzir o número de perguntas a selecionar, através da junção na mesma pergunta do conteúdo das perguntas de cada tema, procurando reduzir todas as perguntas em cada tema a uma pergunta única. Mantiveram-

se as perguntas originais, mas assinalaram-se como não relevantes. Num ou outro caso foi preciso assinalar mais alguma pergunta como não relevante, para que fosse possível uma maior redução, com o objetivo de limitar a uma pergunta única por tema. Isso não foi possível, nuns casos porque a junção das perguntas resultaria em questões demasiado complexas e noutros casos porque a eliminação da pergunta faria perder componentes essenciais do tema.

O conjunto de perguntas selecionado, procura, assim, traduzir o que de mais significativo foi identificado, do ponto de vista do tema, e o mais, importante do ponto de vista da população a analisar.

Contabilizaram-se 193 perguntas elaboradas a partir da revisão da literatura para o questionário, tendo 60 destas perguntas sido melhor documentadas pela inserção de observações. O número de perguntas relevantes selecionadas para o questionário foi de 121. Essas 121 perguntas correspondem a 102 temas. Foram estes os números finais de perguntas e temas, ou seja, reduziu-se de 193 perguntas para 121 e de 109 temas para 102.

Ainda assim, é impensável aplicar este questionário diretamente, pois a quantidade de perguntas seria certamente um obstáculo a que fosse respondido, ultrapassando largamente o tamanho de uma folha A4. Assim, propõe-se a aplicação de um método, na verdade a conjugação de dois métodos, que assegure a redução do número de perguntas para um valor razoável. O valor que se pretende atingir é de 21 a 25 perguntas, ainda assim superior a uma folha A4. Este valor foi encontrado nas pesquisas efetuadas no blog do *surveymonkey* e tem por base as estatísticas desta ferramenta de disponibilização de questionários *online*. Segundo a informação recolhida, a partir de 35 perguntas as respostas diminuem de forma mais acentuada e antes das 15 perguntas existe uma grande taxa de resposta. Entre 21 e 25 questões, a taxa de terminar a resposta ao questionário é de 89.0% e no escalão seguinte (26-30) diminui para 87,9%. Parece-nos, assim, um valor razoável, capaz de uma cobertura significativa dos temas e perguntas selecionados, aproximar-se da meta da página A4 e ser exequível a sua obtenção através da aplicação do método de seleção de perguntas em poucas iterações. Apresentemos, então, o método proposto para a seleção de perguntas.

Para reduzir o número de perguntas propõe-se o uso das seguintes metodologias:

- Metodologia Delphi através de um painel de peritos;
- Metodologia Q-Sort através de uma distribuição normal.

Seguindo a metodologia Q-Sort, elaborou-se um formulário em Microsoft Excel que permite classificar as perguntas numa distribuição normal e, assim, cada elemento do painel de peritos estabelece a sua importância relativa para a elaboração do questionário. Estabeleceram-se 11 níveis de importância das perguntas, classificando-os de -5 (menos importante) e 5 (mais importante). Para saber quantas perguntas deveriam ser colocadas em cada classe, começou-se por uma distribuição normal com Valor Médio 0 e desvio padrão 3. O resultado foi o seguinte:

- Nível -5 com 4 perguntas
- Nível -4 com 7 perguntas
- Nível -3 com 11 perguntas
- Nível -2 com 14 perguntas
- Nível -1 com 17 perguntas
- Nível 0 com 18 perguntas
- Nível 1 com 17 perguntas
- Nível 2 com 14 perguntas
- Nível 3 com 11 perguntas
- Nível 4 com 7 perguntas
- Nível 5 com 4 perguntas

O valor obtido com esta distribuição é de 124 perguntas, superior ao número de perguntas que temos disponíveis após as ações anteriores. Assim, optou-se por diminuir os valores nos níveis intermédios, o que resultou na distribuição do quadro 7, com um total de 121 posições.

A metodologia Delphi prevê a realização de 1 a 4 rondas até que se encontre a concordância do painel relativamente a um conjunto de perguntas a inserir no questionário para avaliar o impacto do financiamento comunitário no comportamento organizacional. Entre cada ronda os peritos são informados sobre quais as questões que foram mais pontuadas, obrigando, portanto, a um tratamento estatístico das respostas.

Quadro 7 - Distribuição das perguntas por níveis

-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
		1	1	1	1	1	1	1		
		1	1	1	1	1	1	1		
		1	1	1	1	1	1	1		
		1	1	1	1	1	1	1		
			1	1	1	1	1			
			1	1	1	1	1			
			1	1	1	1	1			
				1	1	1				
				1	1	1				
					1					
4	7	11	14	16	17	16	14	11	7	4

Para se obter o intervalo pretendido, de 21 a 25 questões, terão que se utilizar as perguntas que obtiverem as classificações de 3, 4 e 5. Serão, portanto, descartadas as perguntas que não obtiverem no final das rondas necessárias a concordância dos peritos para obterem a classificação nos três níveis mais elevados.

O formulário foi criado no software Microsoft Excel, uma ferramenta profusamente utilizada e cujo conhecimento por parte dos respondentes se considera ajustado. Todo o preenchimento é guiado por instruções e atalhos de navegação, havendo um conjunto significativo de controlos para que os respondentes cumpram com as regras do método aplicado e com os valores estabelecidos para este caso em concreto.

Tendo em conta que o formulário constitui parte integrante da dissertação, opta-se por não fazer uma descrição detalhada da sua estrutura. No entanto salienta-se que possui os seguintes separadores, que devem ser acedidos de forma sequencial:

- A- Folha inicial (Introdução ao questionário);
- B- Passos (Instruções);
- C- Etapa 1 (Etapa de leitura das questões propostas);
- D- Etapa 2 (Etapa de distribuição das perguntas pelos três grupos, Muito Importante, Regular e Pouco Importante);
- E- Etapa 2 Revisão (Revisão do resultado da distribuição por grupos efetuada na etapa 2);
- F- Etapa 3 (Etapa de classificação das perguntas segundo o seu nível de importância);
- G- Etapa 4 (Revisão do resultado da distribuição por grupos efetuada na etapa 3);
- H- Etapa 5 (Etapa para inserção de comentários).

Em Anexo são incluídas impressões dos ecrãs do questionário elaborado em Excel, em dois momentos:

- Início do preenchimento, ou seja, sem dados;
- Fim do preenchimento, com todos os dados preenchidos.

V.3. Discussão dos resultados

Os resultados obtidos vão de encontro ao pretendido nesta fase da linha de investigação.

A elevada quantidade de perguntas que foi possível extrair da revisão da bibliografia proporcionaram, por um lado, um elevado grau de liberdade na escolha das questões a propor, mas, por outro lado, criaram uma necessidade de executar tarefas intermédias de agregação e pré-seleção para que o formulário a elaborar fosse exequível.

A qualidade das perguntas encontra-se assegurada pelo facto de terem sido elaboradas usando o conteúdo da revisão bibliográfica, mantendo a sua estruturação e conteúdos originais. Para aumentar a sua adequação ao objeto do estudo, as perguntas foram sempre elaboradas na perspetiva de uma microempresa, para que não fossem consideradas totalmente desadequadas pelo painel de peritos e pudessem ser eficazes na obtenção de dados.

A adaptação da maior parte das abordagens, aquelas em que fazia sentido, às especificidades das microempresas, habituais “consumidores” dos Sistemas de Incentivos, permitiu construir perguntas adequadas ao objeto em estudo, sem que se perdesse a recolha do que a bibliografia considera importante no tema do Comportamento Organizacional.

Outra adaptação efetuada foi a que resulta do contexto do financiamento através dos Sistemas de Incentivos à Empresas. Sem perder o enfoque no Comportamento organizacional e aproveitando a adaptação já descrita às microempresas, em cada tema identificado durante a revisão da bibliografia procurou-se discutir qual os factos associados aos Sistemas de Incentivos que poderiam ter algum papel. Assim, ao elaborar-se as questões, conseguiu-se assegurar a inserção do conceito de impacto dos Sistemas de Incentivos, direcionamento a formulação nessa direção.

O formulário elaborado foi o resultado esperado, sendo de salientar que a sua elaboração é também um modelo para construção de uma ferramenta disponível noutra tecnologia e que possa ser utilizada na aplicação do método de forma recorrente.

A quantidade de questões colocadas no formulário é ainda elevado. Sem a elaboração do formulário e sem a adoção de um método eficaz para a sua posterior submissão ao painel de peritos, seria impossível obter resultados a partir do estudo realizado.

V.4. Resumo do capítulo

Conclui-se neste capítulo que os resultados obtidos estão de acordo com as hipóteses formuladas.

Confirma-se que é possível elaborar um conjunto de questões para a medição do impacto no Comportamento Organizacional.

Conclui-se, ainda, que o resultado esperado, o formulário para apoio à escolha das questões a utilizar no formulário a aplicar às microempresas, é exequível com a adoção das duas metodologias, Delphi com Q-Sort e que a ferramenta desenvolvida é uma ajuda fundamental.

Capítulo VI: Conclusões e sugestões

VI.1. Introdução

A aplicação do questionário que vier a resultar desta linha de investigação, para a sua validação prática, deverá revestir-se dos cuidados necessários para assegurar a sua resposta. Curran & Blackburn (2001) considera que *“a aproximação a donos de pequenas empresas, enquanto potenciais respondentes, é melhor ser feita em duas fases”*²²⁹. A primeira fase ocorre após ter sido constituída a amostragem do projeto de pesquisa, que será objeto de mais reflexão conceptual ao longo deste capítulo, e que deve englobar a recolha dos nomes dos donos das empresas. Esta primeira fase é a apresentação do projeto de pesquisa e do autor da pesquisa. A importância deste momento justifica-se pela importância da primeira impressão. Consiste no envio para os donos de empresa selecionados de uma curta carta pessoal, por isso funciona como apresentação da pessoa. Esta carta deve explicar a pesquisa a desenvolver e ser um incentivo à resposta. Este incentivo é efetuado sugerindo que a sua participação será imprescindível. Esta imprescindibilidade é não só uma sugestão como uma realidade, já que é incontornável pela dimensão do universo de respondentes dentro de uma pequena ou média empresa, como veremos a seguir. Se for necessário desenvolver algum aspeto da carta, deve anexar-se uma nota explicativa.

Vencida a distância através de um canal assíncrono, que não impõe que remetente e recetor partilhem o momento de comunicação, a segunda fase consiste num telefonema de seguimento. Esta aproximação, mais pessoal e aproveitando estar vencida a primeira barreira, deverá ser efetuada dois a quatro dias após a receção da carta, confirmando a receção e leitura da carta e, se necessário, voltando a explicar o projeto. Atenta a possibilidade de ter ocorrido um extravio, poderá ser necessário proceder ao envio de nova carta ou fax. Este poderá não ser o último momento de aproximação. Pode optar-se por tentar um telefonema posterior em casos onde a carta não tenha sido lida ou quando não se conseguir entrar em contacto com o destinatário.

²²⁹ *“Approaching small business owners as potential respondents is best done in two stages”*

Toda esta abordagem pode ser transportada para o meio digital, propondo-se o uso do email, e o formulário elaborado em Excel. É esta a sugestão de imediato e quanto a conclusões, apesar de parcelares no contexto da linha de investigação, são totais face às hipóteses de dissertação colocadas.

VI.2. Conclusões

Conforme se escreveu na introdução, esta dissertação colocava a hipótese de ser possível medir o impacto na mudança organizacional do financiamento comunitário às microempresas e, numa perspetiva mais ampla, que esse impacto na mudança organizacional tem correlação com os resultados obtidos.

A hipótese de ser possível medir o impacto na mudança organizacional do financiamento comunitário às microempresas fica profusamente provada através da quantidade de questões formuladas que podem ser utilizadas para medir esse impacto. Ao fazê-lo, abre-se um grande leque de sugestões de investigação, para que se possa atingir uma correlação entre o impacto dos fundos comunitários na mudança organizacional das empresas e os resultados obtidos nos quadros comunitários.

A inserção de mecanismos de controlo, quer em sede de candidatura quer em sede de execução e avaliação de operações de financiamento comunitário, será o corolário deste caminho que agora se inicia.

No sentido estrito da dissertação, a elaboração de um formulário em Excel que permita a utilização dos métodos Delphi com Q-Sort, é uma mais-valia significativa e permite concluir que é possível elaborar o questionário pretendido. Concluiu-se que, face ao enorme leque de perguntas recolhidas, sem um questionário elaborado com uma ferramenta informática seria impossível concretizar as hipóteses colocadas no início.

Face à expectativa inicial, o volume de trabalho envolvido foi substancialmente superior. O Comportamento Organizacional é uma área de conhecimento tão vasta que foi necessário efetuar uma contextualização com elevada amplitude, e ao mesmo tempo realizar o aprofundamento dos temas, para permitir alcançar na dissertação o enfoque na

mudança (do comportamento organizacional) em microempresas provocada pelo financiamento ao abrigo de Sistemas de Incentivos.

VI.3. Trabalho futuro

As sugestões de investigação a partir desta dissertação são inúmeras.

Desde logo, é possível sugerir que o Painel de Peritos seja escolhido e o formulário elaborado nesta dissertação seja distribuído para se obter o questionário final.

A investigação pode ser alargada a empresas com outras dimensões, sendo relativamente simples alterar a formulação das perguntas e a quantidade das mesmas disponíveis no formulário, tendo em conta o alargamento a empresas maiores. *Think Big, Start Small.*

Ainda na linha deste pensar grande e começar pequeno, já referimos algumas vezes que o objetivo é empreender uma linha de investigação nesta área que venha a proporcionar ferramentas para a análise de candidaturas a sistemas de Incentivos que possibilitem mais e melhores resultados dos financiamentos. Não basta utilizar a disponibilidade dos incentivos comunitários para mudar o *hardware* e o *software* da empresa, é necessário aproveitar a oportunidade do financiamento comunitário para mudar o *brainware*.

Para estas mudanças, a introdução de critérios de avaliação do impacto do financiamento comunitário no comportamento organizacional, não é suficiente. Terá que ser levado mais longe, integrando essa avaliação no momento de avaliação de mérito dos projetos. O desafio será ainda maior, mas sempre numa perspetiva de sínteses dos critérios mais determinantes que vão sendo analisados ao longo das etapas. Após esta primeira fase de recolha exaustiva, a aplicação do questionário formulário resultará num número mais reduzido de perguntas. A aplicação deste, mais reduzido, questionário a um conjunto de PME, resultará numa melhor perceção da forma de avaliar o impacto dos fundos comunitários e quais os fatores comuns que contribuam para o sucesso em cada caso. Esses fatores comuns podem ser analisados e sintetizados, dando origem à introdução

desta fonte de informação nos critérios de seleção de candidaturas, nomeadamente através da introdução na análise de mérito.

Existe, ainda, uma janela de oportunidade que a realização desta dissertação que será a de transformação da ferramenta desenvolvida para uma tecnologia mais amigável, disponível na Internet, para uso pelos investigadores que a queiram adotar.

VI.4. Recomendações

Já identificamos nesta dissertação que a hipótese será, portanto, que projetos de microempresas com o mesmo tipo de incentivos sobreviverão, enquanto outros desaparecerão, apenas porque lhes falta Cultura Organizacional. Então poderemos questionar se o sucesso é quantificável em função da “quantidade” ou da “qualidade” da cultura que a organização possui.

Escolhemos o parágrafo acima, elaborado na pesquisa bibliográfica, pois reflete bem as dúvidas, a dicotomia contexto vs. aprofundamento e a permanente reflexão à volta da quantidade (dimensão). Estes são os três aspetos onde mais se justifica fazer recomendações.

As dúvidas ao longo da produção desta dissertação foram-se adensando em face de algumas variações na sua ênfase, também porque o seu acompanhamento foi mudando. Se estas variações foram sempre aproximando a dissertação do seu resultado final, não há dúvida que a cada um destes momentos de variação foram surgindo momentos mais ou menos prolongados de dúvida. E certamente que a sua conclusão apenas ocorre quando não são introduzidas variações no ênfase e pragmaticamente se aceita o processo de investigação em curso. Sem dúvida que ao rever o caminho trilhado, teria sido escolhido um caminho menos errático.

Na continuação do trabalho apresentado nesta dissertação sugere-se no ponto anterior uma sequência de atividades que resulta da abordagem efetuada em contexto inicial. Nessa fase, a expectativa de aprofundamento era muita e por isso o desenho da pesquisa incluiu a possibilidade de alcançar o desiderato final, a identificação dos fatores críticos

de análise que permitissem ajudar a melhor decidir sobre os projetos a apoiar. No entanto, esse aprofundamento veio tornar-se incomportável em contexto de pesquisa da literatura, já em plena fase de investigação. Resulta, assim, a recomendação de aprofundamento da investigação, que levará à síntese perfeita da imensidão de critérios agora identificados, que se considera ser possível com a metodologia apresentada e as ferramentas propostas.

Por último, a questão da dimensão, pois efetivamente não se previa no início da pesquisa alcançar uma quantidade tão elevada de critérios. A quantidade que foi sendo atingida, resultou numa cada vez maior preocupação com a exequibilidade de alcançar o fim proposto. A adoção da metodologia de Delphi associada ao Q-Sort permitiu ultrapassar a dificuldade da dimensão, tornando-a acomodável e operacionalizável. A procura e inclusão de metodológicas facilitadoras é pois uma recomendação lógica que decorre da forma como a pesquisa decorreu.

Foi uma dissertação morosa na sua elaboração, gratificante no seu resultado e desafiadora na linha de investigação que despoleta.

Capítulo VII: Referências

Bibliografia

ALVES, C. (2007). *Comportamento Organizacional. A Gestão de Crise nas Organizações*. Lisboa, Escolar Editora.

BARNARD, C.I. (1938). *The economy of incentives*, in: SHAFRITZ, J.M & OTT, J.S. (eds). (1996) *Classics of organization Theory. 4th edition*. Fort Worth, Harcourt Brace College Publishers. 101-111

BEAVER, G. (2002). *Small Business, Entrepreneurship and Enterprise Development*. Harlow, Pearsons Education Limited.

BLAU, T.H. & SCOTT, W.R. (1996). *The concept of formal organization*, in: SHAFRITZ, J.M & OTT, J.S. (eds). (1996) *Classics of organization Theory. 4th edition*. Fort Worth, Harcourt Brace College Publishers. 214-219

CLIFFORD Jr., D.K. & CAVANAGH, R.E. (1989). *Estrategias de êxito para la pequeña y mediana empresa*. Barcelona, Ediciones Folio S.A.

CYERT, R.M. & MARCH J.G. (1959). *A Behavioral Theory of Organization Objectives*, in: SHAFRITZ, J.M & OTT, J.S. (eds). (1996) *Classics of organization Theory. 4th edition*. Fort Worth, Harcourt Brace College Publishers. 138-148

COX Jr., P.M. (1993). *Intergroup Conflict*, in: SHAFRITZ, J.M & OTT, J.S. (eds). (1996) *Classics of organization Theory. 4th edition*. Fort Worth, Harcourt Brace College Publishers. 192-201

CURRAN, J. & BLACKBURN, R. A. (2001). *Researching the Small Enterprise*. London, SAGE Publications Ltd.

DEAKINS, D. (1996). *Entrepreneurship and small firms*. London, McGraw-Hill Publishing Company.

DONALDSON, L. (1990). *The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory*, in: SHAFRITZ, J.M & OTT, J.S. (eds). (1996) *Classics of organization Theory. 4th edition*. Fort Worth, Harcourt Brace College Publishers. 340-351.

DORON, R. & PAROT, F. (2001). *Dicionário de Psicologia*. Lisboa, Climepsi Editores.

DUBRIN, A.J. (2002). *Fundamentals of Organizational Behavior. 2nd Edition*. Cincinnati, South-Western

FAYOL, H. (1949). *General Principles of Management*, in: SHAFRITZ, J.M & OTT, J.S. (eds). (1996) *Classics of organization Theory. 4th edition*. Fort Worth, Harcourt Brace College Publishers. 52-65.

FOLLET, M.P. (1926). *The Giving of Orders*, in: SHAFRITZ, J.M & OTT, J.S. (eds). (1996) *Classics of organization Theory. 4th edition*. Fort Worth, Harcourt Brace College Publishers. 156-162.

FRENCH Jr., J.R.P. & RAVEN, B. (1959). *The Bases of Social Power*, in: SHAFRITZ, J.M & OTT, J.S. (eds). (1996) *Classics of organization Theory. 4th edition*. Fort Worth, Harcourt Brace College Publishers. 375-384.

FROST, P.J. (1985). *Organizational Culture*. Beverly Hills, Sage Publications

GLEMET, F. (1989) *Prólogo a la edición española*, in: CLIFFORD Jr., D.K. & CAVANAGH, R.E. (1989). *Estrategias de êxito para la pequeña y mediana empresa*. Barcelona, Ediciones Folio S.A.

GULICK, L. (1937). *Notes on the Theory of Organization*, in: SHAFRITZ, J.M & OTT, J.S. (eds). (1996) *Classics of organization Theory. 4th edition*. Fort Worth, Harcourt Brace College Publishers. 86-95.

HAMMER, M. & CHAMPY, J. (1993). *Reengineering The Corporation: The Enabling Role of Information Technology*, in: SHAFRITZ, J.M & OTT, J.S. (eds). (1996) *Classics of organization Theory. 4th edition*. Fort Worth, Harcourt Brace College Publishers. 375-384.

HANNAN, M.T. & FREEMAN, J. (1977). *The Population Ecology of Organizations*, in: SHAFRITZ, J.M & OTT, J.S. (eds). (1996) *Classics of organization Theory. 4th edition*. Fort Worth, Harcourt Brace College Publishers. 316-330.

HERSEY, P., BLANCHARD, K.H. & JOHNSON, D.E. (1996). *Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources*. Seventh Edition. New Jersey, Prentice Hall.

HOWARD, R. (1990), *Can small business help countries compete?* in: HARVARD BUSINESS REVIEW PAPERBACK BOOKS (1991) *Entrepreneurship: Creativity at Work. Paperback No. 90076*. Boston, Harvard Business Scholl Press. 3-6.

Instituto Nacional de Estatística (2010), *Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas 2008*, Lisboa, INE.

Instituto Nacional de Estatística (2015), *Empresas em Portugal 2013*, Lisboa, INE.

JANIS, I.L. (1971). *Groupthink: The desperate drive for consensus at any cost*, in: SHAFRITZ, J.M & OTT, J.S. (eds). (1996) *Classics of organization Theory. 4th edition*. Fort Worth, Harcourt Brace College Publishers. 183-191.

JAKES, E. (1990). *In Praise of Hierarchy*, in: SHAFRITZ, J.M & OTT, J.S. (eds). (1996) *Classics of organization Theory. 4th edition*. Fort Worth, Harcourt Brace College Publishers. 245-253.

JENSEN, M.C. & MECKLING, W.H. (1976). *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, in: SHAFRITZ, J.M & OTT, J.S. (eds). (1996) *Classics of organization Theory. 4th edition*. Fort Worth, Harcourt Brace College Publishers. 331-339.

KANTER, R.M. (1979). *Power failure in Management Circuits*, in: SHAFRITZ, J.M & OTT, J.S. (eds). (1996) *Classics of organization Theory. 4th edition*. Fort Worth, Harcourt Brace College Publishers. 400-411.

KAST, F.E. & ROSENZWEIG, J.E. (1972). *General Systems Theory: Applications for Organization and Management*, in: SHAFRITZ, J.M & OTT, J.S. (eds). (1996) *Classics of organization Theory. 4th edition*. Fort Worth, Harcourt Brace College Publishers. 302-315.

KATZ, D. & KAHN, R.L. (1966). *Organizations and the System Concept*, in: SHAFRITZ, J.M & OTT, J.S. (eds). (1996) *Classics of organization Theory. 4th edition*. Fort Worth, Harcourt Brace College Publishers. 274-286.

LOUIS, M.R. (1980). *Surprise and Sense Making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings*, in: SHAFRITZ, J.M & OTT, J.S. (eds). (1996) *Classics of organization Theory. 4th edition*. Fort Worth, Harcourt Brace College Publishers. 442-456.

MASLOW, A.H. (1943). *A theory of Human Motivation*, in: SHAFRITZ, J.M & OTT, J.S. (eds). (1996) *Classics of organization Theory. 4th edition*. Fort Worth, Harcourt Brace College Publishers. 163-175.

McCALL Jr., M.W. & BOBKO, P. (1990). *Research Methods in the Service of Discovery*, in: DUNNETTE, M.H. & HOUGH, L.M. (eds). (1990) *Handbook of Industrial & Organizational Psychology. 2th edition*. Palo Alto, Consulting Psychologists Press Inc.. 381-418.

McGREGOR, D.M. (1957). *The Human Side of Enterprise*, in: SHAFRITZ, J.M & OTT, J.S. (eds). (1996) *Classics of organization Theory. 4th edition*. Fort Worth, Harcourt Brace College Publishers. 176-182.

MINTZBERG, H. (1979). *The five basic parts of the organization*, in: SHAFRITZ, J.M & OTT, J.S. (eds). (1996) *Classics of organization Theory. 4th edition*. Fort Worth, Harcourt Brace College Publishers. 232-244.

MINTZBERG, H. (1983). *The power Game and the players*, in: SHAFRITZ, J.M & OTT, J.S. (eds). (1996) *Classics of organization Theory. 4th edition*. Fort Worth, Harcourt Brace College Publishers. 412-419.

MINTZBERG, H. (2010). *Estrutura e dinâmica das organizações. 4th edição*. Publicações D. Quixote.

NELSON, D.L. & QUICK J.C. (2003). *Organizational behavior: foundations, realities, and challenges. Fourth Edition*. Mason, Ohio. Thomson, South Western

OUCHI, W.G. (1981). *The Z Organization*, in: SHAFRITZ, J.M & OTT, J.S. (eds). (1996) *Classics of organization Theory. 4th edition*. Fort Worth, Harcourt Brace College Publishers. 494-507.

PETERS, T.J. & WATERMAN JR., R.H. (1982). *In search of Excellence: Simultaneous Loose-Tight Properties*, in: SHAFRITZ, J.M & OTT, J.S. (eds). (1996) *Classics of organization Theory. 4th edition*. Fort Worth, Harcourt Brace College Publishers. 331-339.

PFEFFER, J. (1981). *Understanding the Role of Power in Decision Making*, in: SHAFRITZ, J.M & OTT, J.S. (eds). (1996) *Classics of organization Theory. 4th edition*. Fort Worth, Harcourt Brace College Publishers. 359-374.

REICH, R.B. (1987). *Entrepreneurship Reconsidered: The Team as a Hero*, in: HARVARD BUSINESS REVIEW PAPERBACK BOOKS (1991) *Entrepreneurship: Creativity at Work. Paperback No. 90076*. Boston, Harvard Business Scholl Press. 127-134.

ROBBINS, S.P. (2005). *Comportamento Organizacional*, 11ª Edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall.

SANTOS, L.D. & AMARAL, L.A.M.. *Estudos Delphi com Q-Sort sobre a web – A sua utilização em Sistemas de Informação*.

SCHEIN, E.H. (1985). *Defining Organizational Culture*, in: SHAFRITZ, J.M & OTT, J.S. (eds). (1996) *Classics of organization Theory. 4th edition*. Fort Worth, Harcourt Brace College Publishers. 442-456.

SCHEIN, E.H. (1988). *Organizational psychology, 3rd Edition*, Englewood Clifs, Prentice-Hall.

SCHEIN, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership, Second Edition*, San Francisco, Jossey-Bass.

SCOTT, W.G. (1961). *An overview and an Appraisal*, in: SHAFRITZ, J.M & OTT, J.S. (eds). (1996) *Classics of organization Theory. 4th edition*. Fort Worth, Harcourt Brace College Publishers. 264-273.

SELZNICK, P. (1990). *The foundations of the Theory of Organization*, in: SHAFRITZ, J.M & OTT, J.S. (eds). (1996) *Classics of organization Theory. 4th edition*. Fort Worth, Harcourt Brace College Publishers. 127-137.

SENGE, P.M. (1990). *The fifth discipline: A Shift of Mind*, in: SHAFRITZ, J.M & OTT, J.S. (eds). (1996) *Classics of organization Theory. 4th edition*. Fort Worth, Harcourt Brace College Publishers. 513-522.

SHAFRITZ, J.M & OTT, J.S. (eds). (1996) *Classics of organization Theory. 4th edition*. Fort Worth, Harcourt Brace College Publishers.

SENGENBERGER, W., LOVEMAN G., PIORE M. (1990), *The Re-emergence of Small Enterprises: Industrial Restructuring in Industrialised Countries*.

SIMON, H.A. (1946), *The Proverbs of Administration* in: SHAFRITZ, J.M & OTT, J.S. (eds). (1996) *Classics of organization Theory. 4th edition*. Fort Worth, Harcourt Brace College Publishers. 112-126.

SMITH, A. (1776), *Of the Division of Labour* in: SHAFRITZ, J.M & OTT, J.S. (eds). (1996) *Classics of organization Theory. 4th edition*. Fort Worth, Harcourt Brace College Publishers. 40-45.

STAYER, R. (1990). *How I learned to let my workers lead*, in: HARVARD BUSINESS REVIEW PAPERBACK BOOKS (1991) *Entrepreneurship: Creativity at Work. Paperback No. 90076*. Boston, Harvard Business Scholl Press. 40-52.

TAYLOR, F.W. (1916). *The Principles of Scientific Management*, in: SHAFRITZ, J.M & OTT, J.S. (eds). (1996) *Classics of organization Theory. 4th edition*. Fort Worth, Harcourt Brace College Publishers. 66-79.

THOMPSON, J.D. (1967). *Organizations in Action*, in: SHAFRITZ, J.M & OTT, J.S. (eds). (1996) *Classics of organization Theory. 4th edition*. Fort Worth, Harcourt Brace College Publishers. 287-301.

TIBBETTS Jr., J.S. & DONOVAN E.T. (1989), *Compensation and benefits for startup companies*. in: HARVARD BUSINESS REVIEW PAPERBACK BOOKS (1991) *Entrepreneurship: Creativity at Work. Paperback No. 90076*. Boston, Harvard Business Scholl Press. 35-39.

TIMMONS, J.A. & SANDER D.A. (1989), *Everything you (don't) want to know about raising capital*. in: HARVARD BUSINESS REVIEW PAPERBACK BOOKS (1991) *Entrepreneurship: Creativity at Work. Paperback No. 90076*. Boston, Harvard Business Scholl Press. 3-6.

TRICE, H.M. & BEYER, J.M. (1993). *Changing Organizational Cultures*, in: SHAFRITZ, J.M & OTT, J.S. (eds). (1996) *Classics of organization Theory. 4th edition*. Fort Worth, Harcourt Brace College Publishers. 473

WALKER, A.H. & LORSCH, J.W. (1962). *Organizational Choice: Product versus Function*, in: SHAFRITZ, J.M & OTT, J.S. (eds). (1996) *Classics of organization Theory. 4th edition*. Fort Worth, Harcourt Brace College Publishers. 214-219

WEICK, K.E. (1990). *Technology as Equivoque: Sensemaking in New Technologies*, in: SHAFRITZ, J.M & OTT, J.S. (eds). (1996) *Classics of organization Theory. 4th edition*. Fort Worth, Harcourt Brace College Publishers. 561-577.

ZUBOFF, S. (1988). *In the Age of the Smart Machine: The Limits of Hierarchy in an Informed Organization*, in: SHAFRITZ, J.M & OTT, J.S. (eds). (1996) *Classics of*

organization Theory. 4th edition. Fort Worth, Harcourt Brace College Publishers. 547-560.

Consultas web

<http://www.priberam.pt/dlpo/default.aspx?pal=metodologia> [consulta 22/08/2015]

<http://www.thefreedictionary.com/performance> [consulta 22/08/2015]

<http://www.priberam.pt/dlpo/default.aspx?pal=eficiencia> [consulta 22/08/2015]

<http://www.priberam.pt/dlpo/default.aspx?pal=organizacao> [consulta 22/08/2015]

http://blog.surveymonkey.com/blog/2011/02/14/survey_completion_times/ [consulta 22/08/2015]

<https://www.surveymonkey.com/blog/2014/10/29/heres-how-many-people-should-take-your-longer-survey/> [consulta 22/08/2015]

Anexo: Questionário

Questionário

	A	B
1	Introdução ao questionário	
2	Pretende-se com este inquérito escolher de entre um conjunto de perguntas, as mais adequadas para medição do impacto dos Incentivos Comunitários às PME no Comportamento Organizacional .	
3	As perguntas formuladas resultam da revisão da literatura que foi efetuada na preparação deste questionário.	
4	As perguntas estão divididas por temas e assinalaram-se as perguntas, de entre as quais se vão selecionar as mais adequadas à medição da alteração do comportamento organizacional por via do financiamento comunitário.	
5	A colaboração que é pedida é para contribuir no âmbito de um painel peritos que irão selecionar as perguntas mais adequadas à medição da alteração do comportamento organizacional por via do financiamento comunitário.	
6	Para o fazerem, os peritos escolhidos para o painel, do qual faz parte, são convidados a aplicar a metodologia Delphi com Q-sort.	
7	A metodologia Delphi de questionário prevê que sejam efetuadas rondas pelos membros do painel, sendo a primeira baseada num conjunto de questões abertas, com liberdade total de resposta.	
8	Neste caso optou-se por ter logo na primeira ronda um conjunto de perguntas retiradas da revisão bibliográfica e assim poder-se mais rapidamente convergir para uma solução. Não obstante acolheremos sugestões formuladas na primeira ronda, baseadas ou não nas perguntas assinaladas como não relevantes.	
9	Algumas perguntas possuem um conjunto de observações que irão ser utilizadas na análise da resposta que os respondentes ao inquérito resultante irão dar. Podem ser úteis para a sua resposta.	
10	No separador seguinte encontrará uma descrição dos passos a realizar. Os passos a realizar estarão mais detalhados em cada um dos separadores.	
11	Cada etapa está identificada pelo nome do separador. Em cada separador são usadas cores diferentes nas células para ajudar a compreender a sua utilização	
12	Células sem utilização específica não têm cor	
13	Células com conteúdos das perguntas são preenchidas a azul	
14	Células para serem preenchidas pelo respondente são assinaladas neste tom de cinzento	
15	Células com instruções são assinaladas a verde	
16	Células com informação da evolução do preenchimento do questionário e alertas são assinaladas neste tom de laranja	
17	Para facilitar a navegação no questionário são utilizadas hiperligações, assinaladas através do sublinhado, que permitem ao clicar navegar para a iteração seguinte.	
18	Quando o objetivo é exclusivamente de navegação, as células são assinaladas a roxo	
18	Estatísticas do questionário:	
19	Número de temas diferentes identificados na revisão da literatura:	109
20	Número de perguntas elaboradas a partir da revisão da literatura para o questionário:	190
21	Número de perguntas relevantes seleccionadas para o questionário:	121
22	Número de perguntas do questionário que possuem observações:	60
23		
24	Prossiga para a folha B que descreve e quantifica os passos a realizar	

Questionário

	A	B	C	D	E	F
1	Etapa	Passo	Executar?	Instruções	Folha	Etapa/Subetapa terminada?
2	1	1	Sim	Ler as perguntas todas. As perguntas são apresentadas agrupadas por temas para ser mais fácil a sua leitura	C - Etapa 1	
3	2	2	Sim	Separar as perguntas em três grupos; muito importantes (M), de importância regular (R) e pouco importantes (P). Estes grupos servirão para ajudar a preencher as posições de importância relativa das perguntas para a elaboração do questionário. Procure uma distribuição equitativa pelos grupos, para facilitar a etapa seguinte. Reserve para o final as perguntas que identificou como tendo importância regular (R). Quando acabar de distribuir as perguntas dos dois grupos, das muito e das pouco importantes, acabar o preenchimento com as perguntas de importância regular.	D - Etapa 2	Não
4	2	3	Sim	Rever a constituição dos três grupos.	D - Etapa 2 Revisão	
5	3	4	Sim	Seleccionar no grupo das muito importantes (M), as quatro perguntas mais importantes. Marque-as como 5 no separador "Etapa 3". No caso de ter esgotado nesta fase todas as perguntas muito importantes (M), não execute os passos 6, 8, 10 e 12.	F - Etapa 3	Não
6	3	5	Sim	Seleccionar no grupo das pouco importantes (P), as quatro perguntas menos importantes. Marque-as como -5 no separador "Etapa 3". No caso de ter esgotado nesta fase todas as perguntas pouco importantes (P), salte os passos 7, 9, 11 e 13.	F - Etapa 3	Não
7	3	6	Sim	Seleccionar no grupo das muito importantes (M), as sete perguntas mais importantes que ainda se encontram nesse grupo. Marque-as como 4 no separador "Etapa 3". No caso de ter esgotado nesta fase todas as perguntas muito importantes (M), salte os passos 8, 10 e 12.	F - Etapa 3	Não
8	3	7	Sim	Seleccionar no grupo das pouco importantes (P), as sete perguntas menos importantes que ainda se encontram nesse grupo. Marque-as como -4 no separador "Etapa 3". No caso de ter esgotado nesta fase todas as perguntas pouco importantes (P), salte os passos 9, 11 e 13.	F - Etapa 3	Não
9	3	8	Sim	Seleccionar no grupo das muito importantes (M), as onze perguntas mais importantes que ainda se encontram nesse grupo. Marque-as como 3 no separador "Etapa 3". No caso de ter esgotado nesta fase todas as perguntas muito importantes (M), salte os passos 10 e 12.	F - Etapa 3	Não
10	3	9	Sim	Seleccionar no grupo das pouco importantes (P), as onze perguntas menos importantes que ainda se encontram nesse grupo. Marque-as como -3 no separador "Etapa 3". No caso de ter esgotado nesta fase todas as perguntas pouco importantes (P), salte os passos 11 e 13.	F - Etapa 3	Não
11	3	10	Sim	Seleccionar no grupo das muito importantes (M), as catorze perguntas mais importantes que ainda se encontram nesse grupo. Marque-as como 2 no separador "Etapa 3". No caso de ter esgotado nesta fase todas as perguntas muito importantes (M), salte o passo 12.	F - Etapa 3	Não
12	3	11	Sim	Seleccionar no grupo das pouco importantes (P), as catorze perguntas menos importantes que ainda se encontram nesse grupo. Marque-as como -2 no separador "Etapa 3". No caso de ter esgotado nesta fase todas as perguntas pouco importantes (P), salte o passo 13.	F - Etapa 3	Não
13	3	12	Sim	Seleccionar no grupo das muito importantes (M), as dezasseis perguntas mais importantes que ainda se encontram nesse grupo. Marque-as como 1 no separador "Etapa 3"	F - Etapa 3	Não
14	3	13	Sim	Seleccionar no grupo das pouco importantes (P), as dezasseis perguntas menos importantes que ainda se encontram nesse grupo. Marque-as como -1 no separador "Etapa 3".	F - Etapa 3	Não
15	3	14	Sim	Caso ainda existam perguntas nesses grupos, seleccionar nos grupos das muito importantes (M) e das pouco importantes (P), as perguntas que ainda se encontram nesses grupos. Marque-as como 0.	F - Etapa 3	Não
16	3	15	Sim	Nos passos anteriores deve ter esgotado as perguntas dos grupos das perguntas muito importantes (M) e das pouco importantes (P). Em cada caso, terá recebido instruções para não executar os passos subsequentes de distribuição de perguntas desse grupo. Haverá então um grupo de perguntas de importância regular para seleccionar e marcar com os níveis de importância ainda disponíveis.	F - Etapa 3	Não
17	3	16	Sim	Distribuir as perguntas de importância regular, adotando uma metodologia semelhante à utilizada até este ponto, mas utilizando apenas as perguntas de importância regular (R). Alternadamente seleccionar as perguntas mais importantes assinalando-as com os níveis de maior importância disponíveis e seleccionar as perguntas menos importantes assinalando-as com os níveis de menor importância disponíveis. Utilize a tabela na célula C18 do separador "F - Etapa 3".	F - Etapa 3	Não
18	4	17	Sim	Rever a distribuição das perguntas pelos vários níveis, fazendo os ajustes que considerar necessários para ter a certeza que reflete a sua opinião da importância relativa das perguntas. Os ajustes terão que ser efetuados no separador da etapa 3.	I - Etapa 4	
19	5	18	Sim	Inserir comentários. Pode associar cada comentário a um tema ou a uma pergunta.	J - Etapa 5	
20	6	19	Sim	Enviar a resposta clicando na célula à frente e anexando ao email o ficheiro preenchido.	Enviar	

Questionário

	A	B	C
1	Instruções		
2	Ler as perguntas todas. As perguntas são apresentadas agrupadas por temas para ser mais fácil a sua leitura.		
3	Para aceder às perguntas deve clicar no sinal + (mais) antes do tema.		
4	Algumas perguntas possuem observações que irão ser utilizadas na análise da resposta que os respondentes ao inquérito resultante irão dar e que podem ser úteis nesta fase de escolha das perguntas a utilizar.		
5	As observações ficam visíveis imediatamente a seguir às perguntas, quando clica no sinal + (mais) antes do tema.		
6	Pode expandir todos os temas clicando com o botão do lado direito e escolhendo em "Expandir/fechar" a opção "Expandir campo inteiro"		
7	Pode seleccionar apenas as perguntas relevantes, as que vão ser usadas na construção do questionário, através da escolha na célula à frente da pergunta "Relevante?"		
8			
9	Voltar ao separador de "Passos a realizar"		
10			
11	Avançar para a Etapa 2		
12			
13	Relevante?	(Tudo)	
14			
15	Perguntas divididas por tema	Contagem de Perguntas	Contagem de Observações
16	Ações do gestor e desempenho	2	
17	Afeto	2	
18	Agrupar por produto ou agrupar por função	3	
19	Análise da organização por níveis	1	
20	Análise da organização por níveis - Componentes base	1	
21	Análise da organização por níveis - Níveis Hierárquicos	1	
22	Apoios e condições	1	
23	Autoridade	1	
24	Bases do Poder	4	4
25	Características do dono	2	
26	Classificação da tecnologia	1	
27	Como a organização lida com a informação	1	
28	Complemento de modelo de organização	2	
29	Comportamento organizacional como ferramenta de avaliação de projectos a SI	1	
30	Confidencialidade	1	
31	Conflito intergrupar	1	1
32	Constrangimentos à atividade	1	
33	Coordenação	1	
34	Cultura	1	1
35	Cultura e dimensão	2	
36	Cultura e identidade	4	
37	Cultura e mudança	2	
38	Dados confirmantes	1	
39	Diferenciação	3	
40	Diferenciação pela experiência	1	1
41	Dificuldades na montagem de negócio	1	1
42	Divisão do trabalho em microempresas	2	
43	Dono ou gestor	1	1
44	Ego	1	
45	Empreendedor ou dono de empresa	10	
46	Empresas como Sistemas Fechados	1	
47	Erros de julgamento	1	1
48	Escolas de Gestão	3	1
49	Estabilidade do grupo	4	
50	Estratégia de informatização	2	
51	Etapas dos grupos	5	3
52	Facilitadores da mudança	1	
53	Fatores ambientais	1	1
54	Fatores de crescimento	1	
55	Fontes de financiamento	1	1
56	Fontes organizacionais de poder	1	1
57	Formação da cultura	1	
58	Formação de grupo	2	2
59	Génese da Cultura	1	
60	Gestão científica	1	1

Questionário

	A	B	C
15	Perguntas divididas por tema	Contagem de Perguntas	Contagem de Observações
61	Gestão ou Liderança	1	
62	Grupo	4	4
63	Inércia da organização	3	1
64	Informação e Autoridade	2	1
65	Inserção de novos elementos	1	1
66	Inserção de Recursos Humanos	1	1
67	Liderança e inovação	1	
68	Ligações num Sistema	1	
69	Limites da extensão do conhecimento	1	
70	Mecanismos secundários de criação de cultura	1	1
71	Métodos de recolha de dados e vantagens chave do estudo do comportamento organizacional	1	
72	Microempresa como um sistema aberto	2	
73	Microempresa é um Sistema	4	
74	Modelo comparativo de organizações	2	
75	Modelo da organização baseado no indivíduo	1	
76	Modelo de Sistema	1	
77	Modelos de tomada de decisão	1	
78	Motivação para a mudança	1	1
79	Mudança (de cultura)	4	4
80	Mudança de Cultura e Candidatura	5	1
81	Níveis de competência para gerir incentivos	1	
82	Organização	1	
83	Organizações informais	1	
84	Padrões de pressupostos básicos	3	
85	Partilha da gestão	1	1
86	Pensamento de grupo	1	1
87	PME	3	
88	PME2	9	7
89	PME3	1	1
90	Poder disruptivo da Tecnologia	2	
91	Poder estrutural e poder produtivo	1	1
92	Práticas de gestão - Aparentes contradições	1	1
93	Práticas de gestão - Práticas chave de sucesso	2	1
94	Princípios de gestão mais aplicados	1	1
95	Processos de Incentivo	4	1
96	Profundidade da cultura	2	1
97	Questões levantadas pelos sistemas	1	
98	Racionalidade técnica	1	
99	Racionamento da tecnologia	1	
100	Reações à mudança	1	
101	Realimentação - reforço e equilíbrio	3	
102	Redes	2	2
103	Relação Mudança da Cultura com Fases da organização	1	1
104	Remuneração e concorrência	1	
105	Resistência à mudança	1	
106	Riscos da Microempresa como um sistema	2	
107	Ritos de alteração de cultura	1	1
108	Ritos de passagem	1	1
109	Segurança activa	1	
110	SI, competências cognitivas e capacidade mental	1	
111	Sintomas de pensamento de grupo	1	1
112	Sistema Cooperativo	1	
113	Sistemas de gestão	2	
114	Sustentabilidade e mudança de cultura	1	1
115	Tarefas de gestão	1	
116	Tecnologia	4	
117	Tecnologia e alteração do funcionamento organizacional	1	
118	Tecnologia e motivação	1	
119	Tecnologia e projecto	1	
120	Tempo e esforço no financiamento	4	
121	Teoria da Administração	1	
122	Teoria Y	1	

Questionário

	A	B	C
15	Perguntas divididas por tema	Contagem de Perguntas	Contagem de Observações
123	Tipos de Mudança de cultura	1	1
124	Variáveis qualitativas do Poder	1	1
125	Total Geral	193	60

A	B	C
1	Instruções	
2	Separar as perguntas em três grupos; muito importantes (M), de importância regular (R) e pouco importantes (P). Estes grupos servirão para ajudar a preencher as posições de importância relativa das perguntas para a elaboração do questionário. Procure uma distribuição equitativa pelos grupos, para facilitar a etapa seguinte. Reserve para o final as perguntas que identificou como tendo importância regular (R). Quando acabar de distribuir as perguntas dos dois grupos, das muito e das pouco importantes, acabar o preenchimento com as perguntas de importância regular.	
3	Para inserir uma pergunta num grupo, basta selecionar a inicial do grupo na coluna à esquerda.	
4		
5		
6		
7	M Muito importantes	0
8	R De importância Regular	0
9	P Pouco importantes	0
10	Soma (M+R+P)	0
11		Faltam incorporar em grupos o seguinte número de perguntas: 121
12	O número de perguntas selecionadas como Muito Importantes (M) não deve igualar a soma de posições com valores 0 ou maior do que 0, para que não haja perguntas Muito importantes com importância negativa. A diferença entre o número de perguntas selecionadas e esse valor deve ser inferior a 0. A diferença é:	-69
13	O número de perguntas selecionadas como Pouco Importantes (P) não deve igualar a soma de posições com valores 0 ou menor do que 0, para que não haja perguntas de P com importância positiva. A diferença entre o número de perguntas selecionadas e esse valor deve ser inferior a 0. A diferença é:	-69
14		
15	Voltar ao separador de "Passos a realizar"	
16		
17	Avançar para a revisão da Etapa 2	
18		
19	Grupo	Perguntas
		Tema
20	Possui atualmente ou já possuía uma ideia clara sobre o estado futuro desejado para a sua empresa? a. Sim, no momento da candidatura já possuía uma ideia clara sobre o estado futuro desejado para a empresa. b. Sim, apesar de não possuir no momento da candidatura, possuo atualmente uma ideia clara sobre o estado futuro desejado para a empresa. c. Não. d. NS/NR	Empreendedor ou dono de empresa
21	Reportando-se ao momento de candidatura, qual ou quais das afirmações seguintes são verdadeiras? a: A candidatura foi motivada por uma necessidade de se sentir profissionalmente realizado; b: Obter o financiamento criou necessidade de se sentir profissionalmente realizado; c: Ao efetuar a sua candidatura estava consciente da existência de risco, tendo-o tomado de forma calculada; d: Obter o financiamento tornou-o consciente da existência de risco, passando a tomar o risco de forma calculada; e: Acreditava que podia controlar os acontecimentos que o afetavam; f: Obter o financiamento levou-o a acreditar que podia controlar os acontecimentos que o afetavam; g: Considerava-se inovador; h: Obter o financiamento levou-o a considerar-se inovador; i: Perante uma situação de ambiguidade era tolerante; j: Obter o financiamento tornou-o tolerante perante uma situação de ambiguidade; k: Possuía uma ideia clara sobre o estado futuro desejado para a sua empresa; l: Obter o financiamento levou-o a possuir uma ideia clara sobre o estado futuro desejado para a sua empresa; m: Nenhuma das anteriores; n: NS/NR.	Empreendedor ou dono de empresa
22	Qual ou quais destas características considera que descrevem a sua empresa: a. Pequeno b. Qualidade c. Excitação d. Autonomia. e. Nenhuma das anteriores. Nota: Opta-se por não se perguntar em 5 qual seria a característica para não induzir a responder uma das outras para não ter que escrever.	PME
23	O financiamento permitiu tornar-se um prestador de serviços a outras empresas com base num melhor apetrechamento tecnológico? a. Sim b. Não c. NS/NR	Tecnologia
24	Como caracteriza o impacto financeiro do financiamento comunitário? a. Existiu um lucro significativo do investimento realizado b. O investimento teve um lucro bastante baixo, daí resultando uma preocupação com a sobrevivência diária c. A atividade da empresa não chegou a iniciar-se d. A atividade da empresa cessou e. NS/NR	PME2
25	Com o objetivo de validar algumas teorias organizacionais nas Pequenas e Médias Empresas, solicita-se o preenchimento dos seguintes dados relativamente ao contexto social com que lida o fundador da empresa: a. O cônjuge do fundador encontra-se empregado à data de criação da empresa? a1. Sim a2. Não a3. NS/NR b. Existia descendência do fundador à data de criação da empresa? b1. 1 descendente b2. 2 descendentes b3. 3 ou mais descendentes b4. Não b5. NS/NR c. Qual o estado de emprego do fundador antes do negócio? c1. Empregado por conta de outrem c2. Empresário c3. Trabalhador independente c4. Desempregado c5. NS/NR	PME2
26	Com o objetivo de validar algumas teorias organizacionais nas Pequenas e Médias Empresas, solicita-se que sejam assinalados os seguintes dados do negócio: a. Qual a forma legal de constituição da empresa? a1. Unipessoal; a2. Sociedades; a3. Responsabilidade limitada; a4. Cooperativa; a5. Outra; a6. NS/NR b. Aquando da criação da empresa existiu contratação de familiares? b1. Sim; b2. Não; b3. NS/NR c. Qual o sector de criação da empresa (Secções da CAE Rev.3)? c1. A Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca; c2. B Indústrias extrativas; c3. C Indústrias transformadoras; c4. D Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio; c5. E Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição; c6. F Construção; c7. G Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos; c8. H Transportes e armazenagem; c9. I Alojamento, restauração e similares; c10. J Atividades de informação e de comunicação; c11. K Atividades financeiras e de seguros; c12. L Atividades imobiliárias; c13. M Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares; c14. N Atividades administrativas e dos serviços de apoio; c15. O Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória; c16. P Educação; c17. Q Atividades de saúde humana e apoio social; c18. R Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas; c19. S Outras atividades de serviços; c20. T Atividades das famílias empregadoras de pessoal doméstico e atividades de produção das famílias para uso próprio; c21. U Atividades dos organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais; d. Qual a evolução do número de empregados a tempo inteiro desde a fundação? d1. Aumentou; d2. Manteve-se; d3. Diminuiu; d4. NS/NR; e. Qual a evolução do número de empregados em tempo parcial (part-time) desde a fundação? e1. Aumentou; e2. Manteve-se; e3. Diminuiu; e4. NS/NR; f. Qual o tempo de retorno do capital investido (apenas capital de financiamento comunitário)? f1. Inferior a 1 ano; f2. Entre 1 e 2 anos; f3. Entre 2 e 3 anos; f4. Entre 3 e 4 anos; f5. Entre 4 e 5 anos; f6. Entre 5 e 10 anos; f7. Superior a 10 anos; f8. Não houve retorno; f9. Não foi avaliado; f10. NS/NR g. Usou subsídios para desempregados para montagem do negócio? g1. Sim; g2. Não; g3. NS/NR h. Para além do financiamento comunitário, qual ou quais as fontes de financiamento a que recorreu? h1. Pessoal; h2. Familiar; h3. Empréstimo bancário; h4. Outro tipo de empréstimo; h5. Nenhum; h6. NS/NR	PME2

A	B	C
19	Grupo Perguntas	Tema
27	<p>Qual ou quais dos factores criaram constrangimentos no arranque da empresa?</p> <p>a. Os recursos financeiros b. A competição de outras empresas c. Os recursos humanos d. Os recursos físicos e. Os recursos administrativos f. A motivação dos fundadores (nomeadamente satisfação, independência, financeira, escolher pessoas com quem se trabalha, criar uma empresa que pode sobreviver, posição social, liderar) g. Problemas pessoais h. Outro factor i. Não se aplica j. NS/NR</p>	PME2
28	<p>Qual ou quais dos problemas pessoais criaram constrangimentos no arranque da empresa?</p> <p>a. Compromissos financeiros pessoais b. Compromissos familiares c. Medo de falhar d. Falta de auto-confiança geral e. Satisfação no emprego anterior f. Encorajamento inadequado do cônjuge ou parceiro g. Não ter conhecimento profundo das tarefas ou trabalho necessários h. Outro factor pessoal i. Não houve constrangimentos provocados por problemas pessoais j. Não se aplica i. NS/NR</p>	PME2
29	<p>Qual ou quais das questões chave apresentadas foram determinantes para o arranque da sua empresa?</p> <p>a. Disponibilidade e acesso a financiamento suficiente b. Confiança c. Conhecimento d. Apoio e. Outro factor f. Não se aplica g. NS/NR</p>	PME2
30	<p>Qual ou quais dos fatores que provocaram a desistência do projeto de financiamento?</p> <p>a. O financiamento inicial foi insuficiente b. Apareceram problemas de fluxo de caixa antecipados ou imprevistos c. Houve mudança das circunstâncias pessoais d. O custo das instalações e. O risco tornou-se inaceitável f. A má localização das instalações ou a sua inadequação g. Havia concorrência de fatores de origem familiar e doméstica h. A falta de conhecimento de técnicas de contabilidade/financeiras i. A falta de conhecimentos de marketing j. Surgiram problemas de escoamento do produto ou de prestação do serviço k. O tamanho inapropriado de escoamento do produto ou prestação do serviço l. A falta de conhecimento do seu produto/serviço por parte do mercado m. Insuficiente diferencial entre o preço do produto e o custo de produção e distribuição n. Outro fator o. Não se aplica p. NS/NR</p>	PME2
31	<p>Assinale qual das três categorias em que se podem caracterizar as relações na sua empresa que se alteraram com o financiamento comunitário (Exemplo: Se com o financiamento comunitário surgiram alguns conflitos ligeiros assinale a opção c, representativa de uma mudança de relações neutras para livre de conflitos sérios)?</p> <p>a. Em termos de proximidade (estados possíveis: a1. Amigáveis, a2. Próximas, a3. Impessoais); b. Em termos de colaboração (estados possíveis: b1. De suporte, b2. Cooperantes, b3. Burocráticas); c. Em termos de conflitos (estados possíveis c1. Livre de conflitos sérios, c2. Com elevado número de conflitos, c3. Neutras); d. Não houve alterações nas relações na empresa; e. NS/NR.</p>	PME3
32	<p>Qual o fator que considera mais importante na evolução do projeto?</p> <p>a. Características da população onde se insere o projeto b. Infraestruturas locais ou regionais na área de implementação do projeto c. Nenhuma das anteriores d. NS/NR</p>	Fatores ambientais
33	<p>Qual ou quais das metodologias resultaram do processo de financiamento, ou seja, quais as que começaram a ser aplicadas após a aprovação da candidatura ao sistema de incentivos?</p> <p>a. Processo de recolha e tratamento científico do Conhecimento dos trabalhadores na execução da sua função b. Procedimento científico de escolha dos colaboradores c. Processo científico para acompanhamento dos colaboradores d. Divisão do trabalho, que determina a execução pela gestão de parte do trabalho cometido ao trabalhador. e. Procedimento de recompensa dos trabalhadores pela adoção dos procedimentos referidos nas alíneas a., b., c. e d.. f. Procedimento de confrontação dos trabalhadores pela adoção dos procedimentos referidos nas alíneas a., b., c. e d.. g. Maximização dos lucros globais através da maximização dos lucros individuais dos trabalhadores. h. Estabelecer com o trabalhador relações de amizade i. O empregado está autorizado a experimentar alternativas na execução da sua função j. Nenhuma delas k. NS/NR</p>	Gestão científica
34	<p>A empresa é gerida pelo(s) dono(s) ou existe o agenciamento da gestão noutro indivíduo?</p> <p>a. É gerida e sempre foi gerida pelo dono ou por um dos donos b. Existe e sempre existiu agenciamento da gestão c. Existe agenciamento da gestão desde uma data posterior ao do financiamento (existiu um período anterior em que a gestão foi da responsabilidade do dono) d. Existe agenciamento da gestão desde uma data anterior à do financiamento (existiu um período anterior em que a gestão foi da responsabilidade do dono) e. Existiu agenciamento da gestão até um momento próximo do momento do financiamento (existe um período posterior em que a gestão foi da responsabilidade do dono) f. NS/NR</p>	Dono ou gestor
35	<p>O financiamento comunitário permitiu manter ou passar a assegurar a gestão não partilhada da empresa, algo que não seria possível sem ele por necessidade de ter sócios, novos ou existentes respectivamente?</p> <p>a. Sim b. Não c. NS/NR</p>	Partilha da gestão

A	B	C
19	Grupo	Perguntas
		Tema
36	<p>Qual ou quais das actividades foram preparadas na sequência do financiamento comunitário?</p> <p>a. Criar uma linguagem comum (considere as ações de partilha de um glossário comum, ações de formação técnica, criação de espaços de comunicação escrita ou verbal ou outras ações tendentes ao estabelecimento de um léxico partilhado que permita aos seus membros comunicarem)</p> <p>b. Definir os limites do grupo (considere as ações empreendidas para determinar quem faz parte do grupo e quem não lhe pertence e o que se espera de quem está no grupo)</p> <p>c. Distribuir poder (considere ações estabelecidas para definir critérios e mecanismos para a forma como os membros obtêm, mantêm e perdem poder)</p> <p>d. Desenvolver normas de relacionamento (considere ações para estabelecer normas de intimidade, amizade e amor)</p> <p>e. Definir e distribuir recompensas (considere ações de avaliação de desempenho e o estabelecimento de mecanismos de motivação através de incentivos, monetários ou outros)</p> <p>f. Definir e distribuir punições (considere ações de avaliação de desempenho e o estabelecimento de mecanismos de controlo dos comportamentos através da determinação de momentos e circunstâncias para exercer ações de punição)</p> <p>g. Explicar o inexplicável (considere ações para documentar e fazer compreender ideologias, estabelecer e explicar as crenças e ajudar a compreender a religião, para evitar situações de ansiedade).</p> <p>h. Nenhuma das opções</p> <p>i. NS/NR</p>	Grupo
37	<p>Na sequência da atribuição do incentivo financeiro e/ou das alterações implementadas por via desse incentivo, houve situações de conflito provocadas por algum ou alguns dos seguintes factores?</p> <p>a. Linguagem</p> <p>b. Limites</p> <p>c. Poder</p> <p>d. Relacionamento</p> <p>e. Recompensas</p> <p>f. Punição</p> <p>g. Inexplicável</p> <p>h. "Choque" entre o reconhecimento do grupo e o reconhecimento do indivíduo</p> <p>i. Houve situações de conflito mas não foram provocadas por nenhum dos fatores</p> <p>j. Não houve situações de conflito</p> <p>1a. NS/NR</p>	Conflito intergrupais
38	<p>Responder apenas no caso de terem sido incorporadas mais do que uma pessoa na sequência da atribuição do incentivo comunitário. Os indivíduos contratados possuem alguma ou algumas das seguintes características?</p> <p>a. Os indivíduos conheciam-se anteriormente mas não foram trabalhar em grupo</p> <p>b. Os indivíduos conheciam-se anteriormente e foram trabalhar em grupo mas não lhes foram atribuídas responsabilidades conjuntas</p> <p>c. Os indivíduos conheciam-se anteriormente e foram-lhe atribuídas responsabilidades conjuntas</p> <p>d. Os indivíduos não se conheciam</p> <p>e. NS/NR</p>	Formação de grupo
39	<p>Na sequência da atribuição do incentivo financeiro e/ou das alterações implementadas por via desse incentivo, apareceram situações de pensamento de grupo?</p> <p>a. O grupo não permite que haja discordância ou que se façam desvios face à posição inicial</p> <p>b. O grupo efectua julgamentos morais que têm como consequência a perda de eficiência do pensamento de cada um dos elementos do grupo perante as situações reais</p> <p>c. Os sentimentos de amizade que começam a surgir no grupo fazem os participantes adoptar uma linha suave de crítica que se estende à sua própria forma de pensar</p> <p>d. O grupo reage com dureza quando tem de lidar com outros grupos ou inimigos</p> <p>e. A supressão não deliberada de pensamentos críticos no grupo é resultado da internalização das normas do grupo</p> <p>f. Poderosas pressões psicológicas dentro do grupo, quando os seus membros trabalham em conjunto</p> <p>g. Não</p> <p>h. NS/NR</p>	Pensamento de grupo
40	<p>Após o financiamento comunitário começaram a surgir algum ou alguns dos seguintes sintomas do aparecimento de pensamento de grupo?</p> <p>a. Os elementos do grupo sentem-se muito otimistas, dispostos a correr riscos e com dificuldade em responder a claros avisos de perigo.</p> <p>b. Uma construção coletiva de racionalizações que desvaloriza os avisos e outras reações negativas.</p> <p>c. A crença inquestionável na moralidade própria do grupo provoca que os membros tendam a ignorar as dimensões éticas e morais das suas decisões.</p> <p>d. São criadas imagens estereotipadas dos líderes dos grupos inimigos, que são tão más que tornam impossíveis quaisquer tentativas de negociar diferenças.</p> <p>e. É aplicada pressão direta sobre quem momentaneamente expresse dúvidas sobre qualquer uma das ilusões partilhadas do grupo ou quem questione a validade dos argumentos que suportam a política do grupo.</p> <p>f. Os membros do grupo evitam desviar-se do consenso do grupo, mesmo quando para isso têm de minimizar a importância das suas dúvidas.</p> <p>g. Os elementos do grupo partilham uma ilusão de unanimidade no grupo em relação a quase todos os pontos de vista expressos, em favor da visão da maioria.</p> <p>h. Aparecimento de elementos do grupo que asseguram a proteção do líder e dos colegas de grupo relativamente a informação adversa que possa quebrar a efetividade e a moralidade de decisões que foram tomadas no passado.</p> <p>i. Nenhum dos sintomas</p> <p>j. NS/NR</p>	Sintomas de pensamento de grupo
41	<p>Na sequência da atribuição do incentivo comunitário, foram implementados pela gestão algum ou alguns dos mecanismos abaixo enumerados para diminuir os erros de julgamento que pudessem surgir do pensamento de grupo?</p> <p>a. Encorajar o grupo a dar prioridade à livre exposição de objeções e dúvidas, porque dessa forma consegue-se mais facilmente fugir de fenómenos de falsa unanimidade.</p> <p>b. Adotar em cada processo uma postura inicial imparcial em vez de declarar preferências e expectativas, ou seja, garantir que não se condiciona inicialmente no sentido do pensamento próprio.</p> <p>c. Promover a criação de grupos de planeamento e avaliação sobre cada questão relevante, mas cada grupo com um líder diferente.</p> <p>d. Encorajar os membros do grupo a discutir as deliberações do grupo com a área da organização a que pertencem e trazer ao grupo as reações antes de qualquer conclusão.</p> <p>e. Convidar um ou mais peritos externos a assistir a cada reunião que são convidados a desafiar a visão dos membros, recolhendo desta forma o contributo de pessoas não comprometidas com o grupo.</p> <p>f. Avaliação de alternativas, procurando que pelo menos um dos membros desempenhe a função de advogado do diabo, defendendo a posição oposta à da maioria.</p> <p>g. Alternar de tempos a tempos as lideranças dos subgrupos para estudar alternativas de praticabilidade e eficácia, voltar a juntá-los para dirimir diferenças e após atingir um consenso preliminar, efetuar uma reunião onde cada membro exprima vivamente todas as suas dúvidas, para que a questão seja repensada e tomada uma decisão definitiva.</p> <p>h. Nenhum dos mecanismos</p> <p>i. NS/NR</p>	Erros de julgamento
42	<p>Qual ou quais das seguintes afirmações são verdadeiras?</p> <p>a. A empresa foi criada no momento de financiamento.</p> <p>b. No momento da candidatura tinha tido apenas uma liderança, a do ou dos seus fundadores,</p> <p>c. No momento da candidatura tinha tido duas ou mais lideranças.</p> <p>d. O momento de candidatura coincidiu com uma mudança de liderança.</p> <p>e. A organização antes de receber o financiamento tinha interação com o ambiente que a rodeava, ou seja, tinha capacidade para se adaptar às condições externas.</p> <p>f. A organização antes de receber o financiamento tinha dificuldade em se adaptar às condições externas, como por exemplo alterações na concorrência.</p> <p>g. A organização depois de receber o financiamento tinha interação com o ambiente que a rodeava, ou seja, tinha capacidade para se adaptar às condições externas.</p> <p>h. A organização depois de receber o financiamento tinha dificuldade em se adaptar às condições externas, como por exemplo alterações na concorrência.</p> <p>i. NS/NR</p>	Etapas dos grupos

A	B	C
19 Grupo	Perguntas	Tema
43	<p>Qual ou quais das seguintes características da inserção de novos elementos na organização ocorrida aquando do financiamento comunitário, considera de maior relevo?</p> <p>a. Surgimento de uma ou mais diferenças objetivas entre os novos e os velhos valores numa ou mais características importantes da organização. Por exemplo, uma melhoria na eficiência dos processos.</p> <p>b. Acentuação ou esbatimento de uma diferença percebida face à alteração dos elementos na organização. Por exemplo, diminuição na avaliação das competências percebidas de um determinado colaborador face ao aparecimento de um novo colaborador com outras competências.</p> <p>c. Diferença entre a antecipação individual, ou seja o que foi projetado como indo acontecer e as experiências no novo enquadramento, ou seja o que na realidade veio a acontecer. Por exemplo, uma diferença entre a produtividade esperada e a que foi obtida na realidade.</p> <p>d. Nenhuma das características</p> <p>e. Não ocorreu inserção de novos elementos</p> <p>f. NS/NR</p>	Inserção de Recursos Humanos
44	<p>Identifique qual ou quais das afirmações é verdadeira:</p> <p>a. Existem recursos humanos na empresa que foram contratados em alturas diferentes.</p> <p>b. Antes do financiamento já existiam recursos humanos na empresa contratados em alturas diferentes.</p> <p>c. Aquando do financiamento foram recrutados recursos humanos para a empresa</p> <p>d. Nenhuma das anteriores</p> <p>e. NS/NR</p>	Cultura
45	<p>Aquando do financiamento, na sua empresa notava-se alguma ou algumas das seguintes características:</p> <p>a. Os membros mais antigos sabiam o que esperar, característica que reduz a quantidade de surpresas mas não as elimina.</p> <p>b. Quando as surpresas ocorreram, os membros mais antigos tinham normalmente uma história suficiente para as interpretar com todo o cuidado.</p> <p>c. Quando as surpresas ocorreram, os membros mais antigos relacionaram-se com outros colaboradores com quem compararam perceções e interpretações.</p> <p>d. Não se verificou nenhuma das características</p> <p>e. Não existiam diferenças de antiguidade dos membros da organização</p> <p>f. NS/NR</p>	Diferenciação pela experiência
46	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considera que surgiram ritos de passagem de cultura, ou seja, formas e momentos de transferência da cultura dos elementos mais antigos para os novos elementos que foram contratados no momento de atribuição do financiamento comunitário?</p> <p>a. Sim</p> <p>b. Não</p> <p>c. Não se aplica</p> <p>d. NS/NR</p>	Ritos de passagem
47	<p>Na sua opinião, o financiamento comunitário teve alguma ou algumas das seguintes consequências?</p> <p>a. Reforçou a estabilidade estrutural do grupo formado pelos colaboradores da empresa;</p> <p>b. Fragilizou a estabilidade estrutural do grupo formado pelos colaboradores da empresa;</p> <p>c. Padronização das atividades desenvolvidas ou do comportamento do grupo;</p> <p>d. Aprofundamento do padrão de pressupostos básicos do grupo</p> <p>e. NS/NR</p>	Estabilidade do grupo
48	<p>Na sua opinião qual ou quais dos níveis abaixo que caracterizam a forma como o grupo se relaciona registou alterações por via do financiamento comunitário?</p> <p>a. Artefactos visíveis (exemplo: peça de vestuário)</p> <p>b. Valores, regras e normas de comportamento defendidos (exemplo: normas de conduta)</p> <p>c. Pressupostos básicos e tácitos subjacentes (exemplo: "nós fazemos sempre assim")</p> <p>d. NS/NR</p>	Profundidade da cultura
49	<p>Considere para o efeito que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Qual ou quais considera ser a ou as fontes da cultura da sua empresa?</p> <p>a. As crenças, valores e assunções do fundador;</p> <p>b. As experiências de aprendizagem dos membros do grupo com a evolução da sua organização;</p> <p>c. Novas crenças, valores, e assunções trazidas por novos membros ou líderes aquando do financiamento comunitário;</p> <p>d. Outra razão. Qual?</p> <p>e. NS/NR</p>	Génese da Cultura
50	<p>No âmbito do financiamento comunitário, houve preocupação com alguns dos seguintes mecanismos de criação do clima da organização?</p> <p>a. Desenho e estrutura da organização (exemplo: Organigrama)</p> <p>b. Sistemas organizacionais e procedimentos (exemplo: Procedimento de recompensas)</p> <p>c. Ritos e rituais organizacionais (exemplo: Instituição do dia da empresa)</p> <p>d. Espaço físico, fachadas e edifícios (exemplo: Novas instalações)</p> <p>e. Histórias, lendas e mitos (exemplo: Publicação da história da empresa)</p> <p>f. Declarações formais (exemplo: Comunicação formal do financiamento)</p> <p>g. Nenhum dos anteriores</p> <p>h. NS/NR</p>	Mecanismos secundários de criação de cultura
51	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Pelo facto de ter recebido financiamento comunitário, poderão ter surgido mecanismos de alteração de cultura. Gostáramos que avaliasse qual ou quais destes mecanismos foram adoptados na sequência do financiamento comunitário:</p> <p>a. Transferir a cultura da organização para novos membros;</p> <p>b. Recompensa dos comportamentos que estão mais de acordo com as ideologias desejadas na organização;</p> <p>c. Criação de novos comportamentos;</p> <p>d. Superação de uma fase de transição entre culturas, associado a uma grande alteração de liderança ou outra;</p> <p>e. Eliminação da totalidade ou parte da cultura pela sua obsolescência ou carácter nefasto;</p> <p>f. Nenhum dos anteriores. Qual (opcional)?</p> <p>g. Não houve alteração de cultura, pelo que não se aplica;</p> <p>h. NS/NR</p>	Ritos de alteração de cultura
52	<p>Qual destas fases considera estar associada com o financiamento comunitário:</p> <p>a. O fundador tem a ideia para criar uma nova empresa;</p> <p>b. Recrutamento de uma ou mais pessoas e criação de um núcleo que partilha um objetivo comum e uma visão com o fundador;</p> <p>c. Outras pessoas são trazidas para a organização e uma história comum começa a ser construída;</p> <p>d. Desenvolvimento de pressupostos acerca do grupo, o seu ambiente e a forma de fazer as coisas para sobreviver e crescer;</p> <p>e. Nenhuma das anteriores</p> <p>f. NS/N</p>	Formação da cultura
53	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Qual das afirmações relativas à cultura do grupo que constitui a empresa é a mais correcta?</p> <p>a. A cultura de grupo foi gerada com o financiamento comunitário</p> <p>b. A cultura de grupo foi reforçada com o financiamento comunitário</p> <p>c. Não, cultura de grupo não foi gerada nem reforçada com o financiamento comunitário</p> <p>d. Nenhuma das anteriores</p> <p>e. NS/NR</p>	Cultura e dimensão

A	B	C
19	Perguntas	Tema
54	<p>A candidatura a financiamento comunitário surge para diferenciação de uma unidade orgânica dentro da própria empresa ou como uma nova empresa?</p> <p>a. Diferenciação funcional ou ocupacional b. Descentralização geográfica c. Diferenciação por produto, mercado ou tecnologia d. Diferenciação por divisões e. Diferenciação por nível hierárquico f. Fusões e aquisições g. Joint ventures h. Alianças estratégicas e unidades multi-organizacionais i. Grupos de oposição estrutural. j. Outra forma de diferenciação; k. NS/NR</p>	Diferenciação
55	<p>Em consequência do financiamento comunitário, qual a alteração na percentagem de comportamentos organizacionais e/ou decisões resultantes de pressupostos básicos (crenças que existem de forma sistemática na organização) característicos da sua empresa?</p> <p>a. Aumentou b. Diminuiu c. Nenhuma alteração, manteve-se d. Não existem pressupostos básicos característicos da empresa f. NS/NR</p>	Padrões de pressupostos básicos
56	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere que existia uma Cultura na empresa aquando do seu encerramento?</p> <p>a. A empresa prossegue a sua atividade, pelo que não é possível responder à pergunta; b. Havia uma Cultura na empresa aquando do seu encerramento e a razão do encerramento da empresa foram fatores externos; c. Havia uma Cultura na empresa aquando do seu encerramento e a razão do encerramento da empresa foram problemas financeiros ou de tesouraria; d. Havia uma Cultura na empresa aquando do seu encerramento e a razão do encerramento da empresa foi mudança de ramo; e. Havia uma Cultura na empresa aquando do seu encerramento e a razão do encerramento da empresa foi diferente das três razões anteriores; f. Não havia uma Cultura na empresa aquando do seu encerramento e essa foi a razão do encerramento da empresa; g. Não havia uma Cultura na empresa aquando do seu encerramento mas essa não foi a razão do encerramento da empresa; h. NS/NR</p>	Cultura e identidade
57	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. A candidatura a financiamento comunitário foi determinada por uma alteração do ambiente (Ex: Concorrência, política fiscal, ...) em que se insere a empresa?</p> <p>a. A questão não se aplica; b. Sim, e a cultura da empresa contribuiu para esta resposta à mudança do ambiente; c. Sim, mas a cultura da empresa foi um entrave para esta resposta à mudança do ambiente; d. Sim, e a cultura da empresa não foi nem entrave nem teve qualquer contributo; e. Não; f. NS/NR</p>	Cultura e mudança
58	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. O financiamento comunitário marcou um momento de mudança de cultura?</p> <p>a. Uma mudança abrangente, na sua totalidade e de forma massiva; b. Uma mudança de subculturas ou subunidades específicas dentro da organização; c. Integrado num processo gradual, com características incrementais e cumulativas, que acabam por provocar uma remodelação da cultura de toda a organização; d. Não; e. NS/NR</p>	Tipos de Mudança de cultura
59	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Qual ou quais das condições para uma mudança cultural considera terem surgido com a candidatura a fundos comunitários?</p> <p>a. Condições externas possibilitadoras (circunstâncias exteriores à organização que possibilitam uma mudança cultural) b. Condições internas permissórias (circunstâncias internas à organização que permitem a mudança de cultura) c. Pressões precipitantes (fortes condicionantes que pressionam para uma mudança cultural) d. Eventos desencadeantes (momentos que despoletam uma mudança cultural) e. "Visão" cultural (estado futuro desejado para a cultura da empresa) f. Nenhuma; g. NS/NR</p>	Mudança de Cultura e Candidatura
60	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Escolha de entre as frases abaixo qual a que melhor representa o momento da candidatura a fundos comunitários.</p> <p>a. Incorporação de novos elementos em ideologias e formas culturais prevalentes b. Desenvolvimento e imposição de conjuntos distintivos de ideologias e formas culturais que irão encaixar nas circunstâncias e nos membros do grupo c. Preservação das ideologias e formas culturais prevalentes d. Nenhuma das anteriores e. NS/NR</p>	Sustentabilidade e mudança de cultura
61	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Identifique de entre os processos motivadores de mudança qual ou quais considera terem existido no momento de financiamento comunitário?</p> <p>a. Existe um número suficiente de dados contrariantes relativamente à cultura instituída para que provoquem uma sensação considerável de desconforto e desequilíbrio; b. Mostrar que existem alternativas à cultura instituída e criar apetência para as adotar, definindo objetivos e ideais importantes e causando ansiedade e culpa; c. Assegurar confiança para assumir a componente negativa da Cultura existente causando segurança psicológica para resolver o problema; d. Nenhum dos anteriores e. NS/NR</p>	Motivação para a mudança
62	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. No momento de financiamento comunitário foram identificados dados confirmantes para mostrar à organização que os seus objetivos de mudança de cultura estavam a ser alcançados e que os seus processos de mudança de cultura estavam a alcançar o que se esperava que atingissem?</p> <p>a. Sim b. Não c. Não foi identificado um processo de mudança de cultura d. NS/NR</p>	Dados confirmantes

A	B	C
19 Grupo	Perguntas	Tema
63	<p>Identifique de entre os fatores internos e externos determinantes na inércia da organização para a mudança, aqueles que estavam presentes no momento do financiamento comunitário.</p> <p>a. Existência de ativos, que podem ser, por exemplo, instalações, equipamento ou pessoal especializado, que não são facilmente transferidos para outras tarefas ou funções;</p> <p>b. Desconhecimento por parte de quem toma decisões, da informação sobre as atividades da organização e as contingências ambientais que afetam as subunidades que constituem a organização;</p> <p>c. A mudança provoca alterações no equilíbrio político, tendendo as reações negativas de quem perde poder;</p> <p>d. Os normativos existentes foram utilizados pelos resistentes à mudança como justificação para impedir que muitas das respostas alternativas sejam consideradas de forma séria;</p> <p>e. Necessidade de vencer barreiras fiscais e legais que são impostas à entrada e à saída de mercados, de teor essencialmente burocrática e decorrendo de opções políticas;</p> <p>f. Procura de informação por existirem constrangimentos exteriores à obtenção de informação que limitam o acesso a informação potenciadora da mudança;</p> <p>g. A necessidade de regenerar a legitimidade que detinha e que foi perdida na mudança operada, e a menor capacidade para fazer essa recuperação;</p> <p>h. A necessidade de recuperar do erro no raciocínio de generalização em que se pensa poder aplicar uma estratégia ótima e que se adapta na perfeição a outras organizações;</p> <p>i. Nenhum dos acima referidos;</p> <p>j. Não se aplica;</p> <p>k. NS/NR</p>	Inércia da organização
64	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Considere que houve resistência individual à mudança de cultura aquando do financiamento comunitário? Qual a razão para essa resistência?</p> <p>a. Sim, em virtude de terem mais perdas do que ganhos individuais com a mudança;</p> <p>b. Sim, em virtude de não terem percebido que tinham ganhos individuais superiores às perdas individuais;</p> <p>c. Sim, em virtude de não terem percebido que tinham ganhos individuais superiores às perdas individuais;</p> <p>d. Sim, em virtude de não terem percebido que tinham ganhos coletivos superiores às perdas individuais;</p> <p>e. Não houve resistência individual;</p> <p>f. Não se aplica pois não houve mudança de cultura, nem sequer para manter a cultura existente, aquando do financiamento comunitário;</p> <p>g. NS/NR.</p>	Reações à mudança
65	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Qual ou quais dos princípios básicos para mudar culturas utilizou aquando do financiamento comunitário?</p> <p>a. Capitalizar em momentos propícios</p> <p>b. Combinar cautela com otimismo</p> <p>c. Compreender a resistência à mudança da cultura</p> <p>d. Alterar muitos elementos mas manter uma certa continuidade</p> <p>e. Reconhecer a importância da implementação</p> <p>f. Selecionar, modificar e criar formas de cultura apropriadas</p> <p>g. Modificar as táticas de socialização</p> <p>h. Não se aplica</p> <p>i. NS/NR</p>	Facilitadores da mudança
66	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Que expressão caracteriza melhor a mudança de cultura aquando do financiamento comunitário?</p> <p>a. O resultado foi sendo construído de uma forma iterativa e cumulativa;</p> <p>b. Através de um processo de terapia organizacional em que o grupo examina em conjunto a sua cultura e redefine alguns dos seus elementos cognitivos;</p> <p>c. Promoção de pessoas dentro do grupo a cargos de liderança de subgrupos que dinamizem a mudança cultural;</p> <p>d. Promoção de subculturas selecionadas de entre as existentes;</p> <p>e. Mudanças de cultura planeadas e integradas num mesmo processo de desenvolvimento da organização;</p> <p>f. O líder conscientemente decidiu introduzir uma nova tecnologia para iniciar uma mudança cultural;</p> <p>g. Inclusão de pessoas externas na organização, que promovam a mudança de cultura;</p> <p>h. Através do surgimento de escândalos e explosão de mitos;</p> <p>i. Através de um programa liderado por uma equipa de agentes de mudança ou um gestor de mudança;</p> <p>j. O gestor atua incentivando mudanças e rejeitando os padrões de comportamento antigo;</p> <p>k. Numa situação em que está em jogo a sobrevivência económica, a mudança opera-se pela destruição da existente e renascimento;</p> <p>l. Nenhuma das anteriores;</p> <p>m. Não se aplica;</p> <p>n. NS/NR</p>	Relação Mudança da Cultura com Fases da organização
67	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Para determinar se houve mudança de cultura associada ao financiamento comunitário, analise o número de elementos da organização que mudaram o seu entendimento e comportamento, e a frequência com que estas mudanças os levaram a comportar-se de forma diferente ao fazerem o seu trabalho</p> <p>a. Não existem elementos a comportarem-se de forma diferente</p> <p>b. Poucos elementos e raramente se comportam de forma diferente</p> <p>c. Poucos elementos mas comportam-se parte do tempo de forma diferente</p> <p>d. Metade dos elementos e comportam-se parte do tempo de forma diferente</p> <p>e. Todos os elementos comportam-se parte do tempo de forma diferente</p> <p>f. Todos os elementos comportam-se todo o tempo de forma diferente</p> <p>g. NS/NR</p>	Mudança (de cultura)
68	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Para determinar se houve mudança de cultura associada ao financiamento comunitário, analise o a distância entre os entendimentos e comportamentos antigos e os adotados após a mudança.</p> <p>a. Os entendimentos e comportamentos são similares aos antigos</p> <p>b. Os entendimentos e comportamentos são parcialmente iguais aos antigos</p> <p>c. Metade dos entendimentos e comportamentos antigos mantêm-se</p> <p>d. Os entendimentos e comportamentos são substancialmente diferentes dos antigos</p> <p>e. Os entendimentos e comportamentos são totalmente diferentes dos antigos</p> <p>f. NS/NR</p>	Mudança (de cultura)

A	B	C
19	Grupo Perguntas	Tema
69	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Para determinar se houve mudança de cultura associada ao financiamento comunitário, analise se as ideias e comportamentos requeridos pela cultura desejada têm alguma semelhança com o que já aconteceu algures ou se não existem precedentes</p> <p>a. A cultura organizacional adotada não corresponde à adaptação de uma cultura já adotada noutra organização b. A cultura organizacional adotada corresponde parcialmente à adaptação de uma cultura já adotada noutra organização c. A cultura organizacional adotada corresponde em parte a uma cultura já adotada noutra organização d. A cultura organizacional adotada corresponde em grande parte à adaptação de uma cultura já adotada noutra organização e. A cultura organizacional adotada corresponde totalmente à adaptação de uma cultura já adotada noutra organização f. NS/NR</p>	Mudança (de cultura)
70	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Para determinar se houve mudança de cultura associada ao financiamento comunitário, analise o tempo que medeu entre o início e o fim do esforço de mudança e o grau de permanência da mudança.</p> <p>a. Esforço nulo de mudança b. Curta duração do esforço de mudança e curta persistência desta c. Baixa duração do esforço de mudança e baixa persistência desta d. Duração média do esforço de mudança e média persistência desta e. Duração significativa do esforço de mudança ou significativa persistência desta f. Duração elevada do esforço de mudança ou elevada persistência desta g. NS/NR</p>	Mudança (de cultura)
71	<p>Aquando do financiamento comunitário foi amortecido o impacte resultante de alterações no ambiente da atividade da empresa?</p> <p>a. Sim b. Não c. Não se aplica d. NS/NR</p>	Gestão ou Liderança
72	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. O combate à resistência à mudança sentida aquando do financiamento comunitário foi efetuado através de qual ou quais das alternativas que se apresentam?</p> <p>a. Forçar a ultrapassagem da resistência b. Focalizar-se diretamente nas normas e nas relações de poder através das quais as normas são desenvolvidas, e atuar por controlo das normas c. Controlo das convicções dos trabalhadores, de forma a poder reagir à resistência à mudança d. Não houve ações de combate à resistência à mudança; e. Não se aplica; f. NS/NR.</p>	Resistência à mudança
73	<p>No momento do financiamento comunitário, houve momentos de ansiedade do grupo? Como foram ultrapassados?</p> <p>a. Sim, através da inovação conseguindo limitar as situações de ansiedade b. Sim, através da inovação conseguindo limitar o grau de ansiedade c. Sim, substituindo a liderança que não agiu de forma inovadora às perguntas do grupo d. Sim, não foram ultrapassados das formas referidas anteriormente e. Sim, não foram de todo ultrapassadas f. Não houve momentos de ansiedade g. NS/NR</p>	Liderança e inovação
74	<p>O facto de ter havido financiamento comunitário provocou o aparecimento de alguma ou algumas fontes de poder na sua organização, de entre os seguintes agentes sociais?</p> <p>a. Dono da empresa b. Outra pessoa c. Uma função d. Uma norma e. Um grupo f. Uma parte de um grupo g. Nenhum dos anteriores. Qual (opcional) h. Não há nenhuma fonte de poder i. NS/NR</p>	Bases do Poder
75	<p>De entre as seguintes variáveis qualitativas que são as bases do poder da pessoa e que caracterizam essas relações entre um agente social (outra pessoa, uma função, uma norma, um grupo, uma parte de grupo, etc) e a pessoa que detem o poder, alguma ou algumas delas foi reforçada com o financiamento comunitário?</p> <p>a. Percepção que a pessoa tem relativamente à capacidade que o agente social possui para mediar recompensas para ele; b. Percepção que a pessoa tem relativamente à capacidade do agente social para mediar castigos; c. Induzido por alguma norma ou valor internalizado, pelo que é o poder que deriva de valores assumidos por uma pessoa que determinam que o agente social tem um direito legítimo a influenciar a pessoa e que a pessoa tem obrigação de aceitar esta influência; d. Identificação (sensação de unidade da pessoa com o agente social, ou o desejo dessa identidade) da pessoa com o agente social; e. Extensão do conhecimento numa determinada área que é percebido no agente exterior pela pessoa, sendo avaliado em relação ao seu próprio conhecimento bem como em relação a um padrão absoluto; f. Nenhuma das anteriores; g. Não houve reforço, tudo se manteve; h. O financiamento levou à diminuição das bases do poder; i. NS/NR</p>	Variáveis qualitativas do Poder
76	<p>Considere que um agente social é outra pessoa, uma função, uma norma, um grupo ou uma parte de um grupo. Na sua perspetiva qual ou quais das seguintes bases do poder foram reforçadas pelo facto de ter havido um financiamento comunitário à empresa?</p> <p>a. A percepção que o colaborador tem relativamente à capacidade que o agente social possui para mediar recompensas para ele. b. A percepção que o colaborador tem relativamente à capacidade do agente social para mediar castigos. c. O poder que deriva de valores assumidos por um colaborador que determinam que o agente social tem um direito legítimo a influenciar o colaborador e que a pessoa tem obrigação de aceitar esta influência. d. O poder que decorre da identificação do colaborador com o agente social. e. O poder associado à extensão do conhecimento numa determinada área que é percebido no agente social pelo colaborador, sendo avaliado em relação ao seu próprio conhecimento bem como em relação a um padrão absoluto. f. Nenhuma das anteriores g. NS/NR</p>	Bases do Poder
77	<p>Qual ou quais das fontes organizacionais de poder foram reforçadas com o financiamento comunitário?</p> <p>a. A influência do gestor no exterior, ou seja, se tem capacidade de trazer as coisas que a sua organização necessita (materiais, dinheiro, recursos para distribuir como recompensa, prestígio); b. Os gestores serem efetivos com base em terem conhecimento, formal e informal; c. Formalmente, o gestor precisar de saber que pode assumir inovação, ou seja atividades de risco, sem que tenha que passar por um processo de aprovação a múltiplos níveis. d. Componente de especialista que permite assumir a inovação e atividades de risco; e. Prerrogativas legais, emanadas dos sistemas governamental e judicial, que podem conceder poder; f. Acesso a pessoas em quem confiar no âmbito das outras fontes organizacionais de poder; g. Nenhuma das anteriores; h. NS/NR.</p>	Fontes organizacionais de poder

A	B	C
19 Grupo	Perguntas	Tema
78	<p>Na sua perspetiva qual ou quais das seguintes linhas ao dispor da gestão como fontes de poder foram reforçadas pelo facto de ter havido um financiamento comunitário à empresa?</p> <p>a. Capacidade de trazer as coisas que a sua organização necessita. b. Capacidade de produzir efeitos com base em conhecimento, de natureza formal ou informal c. Poder de assumir inovação, ou seja atividades de risco, sem que tenha que passar por um processo de aprovação a múltiplos níveis d. Nenhuma das anteriores e. NS/NR</p>	Bases do Poder
79	<p>Na sua perspetiva qual ou quais dos seguintes controlos ao dispor da gestão como fontes de poder foram reforçados pelo facto de ter havido um financiamento comunitário à empresa?</p> <p>a. Domínio dos recursos que é possível alocar para a organização. b. Domínio do conjunto completo de conceitos, termos e atividades que compõem um domínio profissional. c. Componente de especialista que permite assumir a inovação e atividades de risco d. Prerrogativas legais, emanadas dos sistemas governamental e judicial, que podem conceder poder e. Acesso a pessoas em quem confiar no âmbito das outras quatro bases de controlo f. Nenhuma das anteriores g. NS/NR</p>	Bases do Poder
80	<p>Na sua perspetiva qual das definições de poder foi mais reforçada pelo facto de ter havido um financiamento comunitário à empresa?</p> <p>a. Fenómeno estrutural criado pela divisão do trabalho e pelos departamentos b. Capacidade de mobilizar recursos, humanos e materiais, para ter as coisas feitas c. Nenhuma das opções d. NS/NR</p>	Poder estrutural e poder produtivo
81	<p>Identifique nas 8 dimensões seguintes como caracterizaria o modelo de tomada de decisão antes e depois do financiamento comunitário (utilize um total de oito sequências de quatro caracteres alfanuméricos, como por exemplo a2a1. Neste caso, a2a1, para indicar que relativamente à dimensão "a", antes do financiamento era "Razoavelmente consistente" e depois do financiamento tornou-se "Consistente, transversalmente aos atores sociais")?</p> <p>a. Relativamente aos objetivos e preferências? a1. Consistente, transversalmente aos atores sociais; a2. Razoavelmente consistente; a3. Turvo, ambíguo, pode ser construído após ação racionalizada; a4. Consistente entre os atores sociais, pluralista dentro da organização; b. Poder e controlo? b1. Centralizado; b2. Menos centralizado e mais baseado em regras; b3. Muito descentralizado, anárquico; b4. Troca entre alianças e grupos de interesse c. Processo decisão? c1. Ordenado, substancialmente racional; c2. Racionalidade de procedimentos embebida em programas e procedimentos operativos padrão; c3. Ad-hoc; c4. Desordenado, caracterizado pelo puxa-empurra (push-pull) de interesses d. Regras e normas? d1. Normas de otimização; d2. Precedentes, tradição; d3. Segmentado e participação esporádica em decisões; d4. Livre funcionamento das forças de mercado. Conflito é legítimo e esperado e. Informação e requisitos computacionais? e1. Extenso e sistemático; e2. Reduzido pelo uso de regras e procedimentos; e3. Recolha ao acaso e uso de informação; e4. Informação usada e retida estrategicamente f. Crenças acerca de ação-consequência? f1. Conhecidas pelo menos com uma distribuição probabilística; f2. Aceitação consensual e partilhada de rotinas; f3. Turvo, tecnologia ambígua; f4. Discórdia acerca da tecnologia g. Decisões? g1. Resultam da escolha que maximiza o valor; g2. Resultam de programas e rotinas; g3. Não está ligada a intenção, resulta da intersecção de pessoas, soluções, problemas; g4. Resulta de negociar e interação de interesses h. Ideologia; h1. Eficiência e eficácia; h2. Estabilidade, justiça e previsibilidade; h3. Aleatória, lúdica, livre associação; h4. Luta, conflito, vencedores e perdedores</p>	Modelos de tomada de decisão
82	<p>O financiamento comunitário permitiu iniciar ou reforçar algum dos seguintes métodos de incentivos?</p> <p>a. Incentivos objetivos diretamente dirigidos a um indivíduo, através de incentivos materiais (Ex.: dinheiro ou os objetos.), oportunidades pessoais não materiais (Ex.: a distinção, o prestígio, o poder pessoal ou atingir uma posição de domínio), condições físicas de trabalho desejáveis (Ex.: ter um gabinete, melhor equipamento informático ou um lugar de estacionamento) ou benefício de ideais (Ex.: satisfação de ideais pessoais e usualmente são relações não materiais, de futuro ou altruístas) b. Incentivos objetivos dirigidos ao grupo, através de condições favoráveis à associação ou relacionamento social do empregado (Ex.: um espaço de convívio), adaptação de condições a métodos e atitudes habituais (Ex.: a criação de uma área de ginásio), oportunidade do colaborador ser participante de um grupo que pertence a organizações que os indivíduos considerem grandes, úteis e efetivas (Ex.: a participação da empresa num projeto de mecenato cultural) ou condições de comunhão ou de sentimento de conforto pessoal, também chamada solidariedade, integração social ou segurança social (Ex.: Ações de solidariedade social na empresa). c. Processos de mudança de atitudes subjetivas pela criação de um estado de espírito no indivíduo através de condições coercivas como sejam a opção por excluir a contribuição de indivíduos (Ex.: Criação de um posto de trabalho sem resultados práticos), racionalização de incentivos no sentido de convencer grupos e indivíduos que estão a agir no seu interesse (Ex.: Retirada do financiamento da formação para que o indivíduo perceba que deve ser responsável pela sua própria formação) ou insinuação de motivos que permite baixar as resistências dos indivíduos (Ex.: insinuar que o financiamento requer uma alteração da prestação do indivíduo). d. Outros métodos de incentivos e. Nenhum método de incentivos f. NS/NR</p>	Processos de Incentivo
83	<p>Alguma parte do financiamento comunitário ou parte do esforço na preparação da candidatura ao mesmo, foi dedicado à melhoria das seguintes competências de gestão?</p> <p>a. Entender o comportamento humano passado e atual b. Ser capaz de prever o comportamento humano c. Aprender a dirigir, mudar e controlar o comportamento humano d. Nenhuma das anteriores e. NS/NR</p>	Níveis de competência para gerir incentivos
84	<p>De que forma o financiamento comunitário permitiu reforçar as condições de motivação na empresa?</p> <p>a. Assegurando a organização dos recursos (Ex.: Melhoria da tecnologia para produzir mais gastando menos) b. Considerando que as pessoas não são por natureza passivas (Ex.: Delegar responsabilidade por um processo implementado) c. Fazendo as pessoas reconhecer e desenvolver as características necessárias à sua atividade (Ex.: Plano de desenvolvimento de competências) d. Criando métodos de operação adequados a que as pessoas atingissem objetivos pessoais contribuindo para os objetivos organizacionais (Ex.: Implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho ou um Sistema de Recompensas) e. Nenhuma das anteriores f. NS/NR</p>	Teoria Y
85	<p>O financiamento comunitário provocou alterações na necessidade de proteção sentida pelos colaboradores da empresa, decorrentes de situações de dependência ou ameaça?</p> <p>Escolha de entre as opções a ou as que tiveram maior alteração e o sentido dessa alteração.</p> <p>a. Aumento da necessidade de proteção decorrente do surgimento de incerteza relativamente à manutenção do emprego b. Diminuição da necessidade de proteção decorrente da redução de incerteza relativamente à manutenção do emprego c. Aumento da necessidade de proteção decorrente de situações que refletem favoritismo d. Diminuição da necessidade de proteção decorrente da redução de situações que refletem favoritismo e. Aumento da necessidade de proteção decorrente de situações que refletem discriminação f. Diminuição da necessidade de proteção decorrente da redução de situações que refletem discriminação g. Aumento da necessidade de proteção decorrente de situações que demonstrem uma política arbitrária h. Diminuição da necessidade de proteção decorrente da redução de situações que demonstrem uma política arbitrária i. Nenhuma das anteriores j. NS/NR</p>	Segurança activa
86	<p>Considera que a candidatura a fundos comunitários lhe permitiu satisfazer as necessidades de estima dos colaboradores? Em qual ou quais das situações se verificaram melhorias?</p> <p>a. Competência / Aumento das capacidades reais b. Realização / Feitos concretizados c. Obtenção do reconhecimento / apreciação / respeito dos outros d. Autoconfiança e. Independência f. Conhecimento g. Status h. Outra. Qual (opcional)? i. Nenhuma das anteriores j. NS/NR</p>	Afeto

A	B	C
19	Perguntas	Tema
87	<p>Considera que a candidatura a fundos comunitários lhe permitiu satisfazer as necessidades de auto-realização dos colaboradores? Em qual ou quais das situações se verificaram melhorias?</p> <p>a. Auto-desenvolvimento b. Criatividade c. Realização das suas próprias potencialidades d. Outra. Qual (opcional)? e. Nenhuma das anteriores f. NS/NR</p>	Ego
88	<p>Considera que o investimento efetuado aquando do financiamento comunitário teve alguma ou algumas das seguintes implicações organizacionais decorrentes das características das novas tecnologias implementadas?</p> <p>a. Os processos que resultam de leis do acaso ocorrem com maior frequência devido às incertezas serem agora permanentes e não transitórias; b. Mudança do enfoque da eficiência para a fiabilidade, porque os processos contínuos impõem fiabilidade; c. Maior ocorrência de eventos abstratos, ligados à utilização dos computadores e a que muito do que é produzido não tem uma existência física. d. Não se aplica e. NS/NR</p>	Tecnologia e motivação
89	<p>Do processo de candidatura a financiamento comunitário resultou a reposição ou adoção de princípios básicos de gestão de projetos, que não existiam ou tinham sido abandonados?</p> <p>a. Existência de uma etapa de projeto b. Existência de uma etapa de teste c. Existência de uma etapa de aprendizagem d. Gestão da tecnologia para não comprometer as etapas dos projetos e. Nenhuma das anteriores f. Não houve qualquer alteração dos princípios básicos de gestão de projetos g. NS/NR</p>	Tecnologia e projecto
90	<p>Considera que o financiamento comunitário produziu alterações ao nível das competências cognitivas e capacidade mental dos colaboradores? Selecione qual ou quais os casos onde se notou alterações.</p> <p>a. Tirar conclusões através de um raciocínio sobre um facto ou observação b. Imaginação ou seja a formação e activação de imagens mentais à falta de um modelo percebido c. Integração em estruturas alteradas pela tecnologia d. Resolução de problemas cada vez mais complexos e. Mapas mentais para monitorar e compreender o que se passa para além do aparente f. Nenhuma das anteriores g. NS/NR</p>	SI, competências cognitivas e capacidade mental
91	<p>Considera que a introdução de tecnologia efetuada na sequência do financiamento comunitário produziu alterações ao nível do funcionamento organizacional? Selecione qual ou quais os casos onde se notou alterações.</p> <p>a. A estrutura foi substituída por estruturação, ou seja, o desenho da estrutura foi substituído pela construção contínua dessa estrutura ao longo de todas as fases do processo b. A análise foi substituída pela prática, ou seja, além da compreensão da forma de resolver os problemas é necessário compreender como se resolve na prática c. A complexidade estática foi substituída pela complexidade interativa dinâmica, ou seja, a resolução de problemas requer interações ao longo do tempo, várias iterações e uma permanente reavaliação d. A substituição do controlo de comportamento e de resultado (saída) pelo controlo de hipóteses, ou seja, recorre-se à formulação e teste de hipóteses para compensar a menor visibilidade e menor importância dos fatores de entrada e de saída que são determinantes para o controlo do comportamento e. Não se notaram alterações f. NS/NR</p>	Tecnologia e alteração do funcionamento organizacional
92	<p>Identifique de entre as várias opções aquela ou aquelas tecnologias que foram adotadas na empresa na sequência do financiamento comunitário</p> <p>a. Bases de dados partilhadas ou Web 2.0 (ferramentas informáticas colaborativas) b. Sistemas periciais c. Redes de telecomunicações d. Ferramentas de apoio à decisão e datamining e. Comunicação de dados sem fios, computadores portáteis e PDA f. CD/DVD interativo e Sites g. Identificação automática e tecnologia de registo de localização h. Computação de elevado desempenho i. Nenhum das anteriores j. NS/NR</p>	Poder disruptivo da Tecnologia
93	<p>Considera que algum ou alguns dos seguintes objetivos foi atingido através do que conseguiu por via do financiamento comunitário?</p> <p>a. Explicar o comportamento humano; b. Prever o comportamento humano; c. Controlar o comportamento humano; d. Nenhum dos objetivos e. NS/NR</p>	Comportamento organizacional como ferramenta de avaliação de projectos a SI
94	<p>Identifique de entre as opções que lhe são apresentadas qual ou quais as que entende terem sido desenvolvidas na sequência do processo de candidatura a financiamento comunitário?</p> <p>a. Desenvolvimento de competências genéricas, nomeadamente o relacionamento interpessoal e a resolução de problemas; b. Promoção do crescimento pessoal através da compreensão dos outros; c. Melhoria da eficácia organizacional; d. Apuramento do senso comum; e. Nenhuma; f. NS/NR</p>	Métodos de recolha de dados e vantagens chave do estudo do comportamento organizacional
95	<p>Escolha quais as aparentes contradições que lhe foi possível desfazer através do financiamento comunitário?</p> <p>a. Procurar que a autonomia dos colaboradores e o contributo positivo que daí advém não sejam postos em causa por um controlo rígido b. Procurar elaborar formas de aproveitar o caos, pois é um momento propício ao surgimento de melhorias, não abdicando do que mantém a empresa c. Ser capaz de manter uma relação de custo-benefício adequada à atividade d. Assegurar que a procura de um melhor desempenho (eficiência) não descarta a capacidade de obter um melhor aproveitamento dos resultados desse desempenho (eficácia) e. Ser capaz de executar sem sacrificar a autonomia f. Cuidar dos shareholders, sejam eles internos ou externos, assegurando que não se prejudica um em benefício de outro e assegurando que todos devem ser beneficiados g. Fazer parte de algo grande e ao mesmo tempo ser distinto e único h. Não comprometer o longo prazo ao assegurar o curto prazo e ser capaz de construir o longo prazo garantindo que se consegue lá chegar i. Nenhuma das opções j. NS/NR</p>	Práticas de gestão - Aparentes contradições
96	<p>Qual ou quais de entre as seguintes práticas foi(ram) possível(is) implementar ou melhorar na sequência do financiamento comunitário:</p> <p>a. Segurança no emprego; b. Altos níveis de seleção de recursos humanos; c. Uso extensivo de grupos autogeridos e consequente tomada de decisão descentralizada; d. Compensação comparativamente alta e baseada no desempenho; e. Treino extensivo do pessoal; f. Redução de diferenças de status entre a gestão e os outros empregados; g. Partilha de informação entre os gestores e os outros trabalhadores; h. Promoção dentro da empresa; i. Nenhuma das anteriores; j. NS/NR.</p>	Práticas de gestão - Práticas chave de sucesso

A	B	C
19 Grupo	Perguntas	Tema
97	<p>De entre as seguintes práticas chave de organizações de sucesso, identifique qual ou quais foram implementadas aquando do financiamento comunitário?</p> <p>a. Segurança no emprego b. Altos níveis de seleção de recursos humanos c. Uso extensivo de grupos autogeridos e consequente tomada de decisão descentralizada d. Compensação comparativamente alta e baseada no desempenho e. Treino extensivo do pessoal f. Redução de diferenças de status entre a gestão e os outros empregados g. Partilha de informação entre os gestores e os outros trabalhadores h. Promoção dentro da empresa. i. Nenhum dos anteriores j. NS/NR</p>	Práticas de gestão - Práticas chave de sucesso
98	<p>Com o financiamento comunitário, qual foi a evolução, comparativamente com a concorrência, dos vencimentos na empresa?</p> <p>a. Mantiveram-se abaixo da concorrência b. Mantiveram-se iguais aos da concorrência c. Mantiveram-se acima da concorrência d. Começaram a aumentar para virem a atingir valores superiores aos da concorrência e. Aumentaram e ultrapassaram os valores da concorrência f. Diminuíram para valores abaixo dos valores da concorrência g. Não se aplica h. NS/NR</p>	Remuneração e concorrência
99	<p>Para efeitos de melhoria de desempenho na sequência do financiamento comunitário, qual ou quais as ações empreendidas?</p> <p>a. Criação de condições para que as pessoas possam ser grandes, pois é isso que elas querem b. Influenciar as expectativas individuais para alterar o desempenho c. Definição de objetivos e criação de contexto de motivação para a criação de expectativas (ex.: sistemas de compensação, práticas de produção ou estruturas de tomada de decisão) d. Ações dos gestores que modelam as expectativas (ex.: ações de acompanhamento da prática de produção) e. Dar uso à aprendizagem realizada no sentido de encarar a aprendizagem como um processo e não como um fim f. Processo de mudança das pessoas para produzir mudança dos resultados. g. Nenhuma das anteriores h. NS/NR</p>	Ações do gestor e desempenho
100	<p>Para assegurar algumas áreas de investigação, necessitamos de estabelecer se a empresa apesar da sua pequena dimensão tem os requisitos necessários para ser encarada como uma organização. De entre os requisitos seguintes, identifique aquele ou aqueles que considera terem aparecido ou melhorado na sua empresa na sequência do financiamento comunitário:</p> <p>a. Organismo, ou seja, a empresa exibe um comportamento, aproximando-se por isso de um organismo celular b. Existência de uma estrutura, ou seja, se tem fronteiras, se existe definição de quem a integra, que ações individuais se espera de quem a integra, tem propósitos, tem uma missão e a categorização dos seus elementos e das suas relações c. O comportamento do indivíduo é socialmente organizado, ou seja, os grupos que constituem a organização desenvolvem os seus próprios usos, valores, normas e relações sociais, já que os seus membros vivem e trabalham juntos d. Procura múltiplos objetivos por ser constituída por indivíduos e subunidades com diferentes valores e objetivos e. Constitui um sistema, ou seja, possui entrada (matéria prima), saída (produto), funcionamento (processos) da organização e um processo de realimentação pela energia (proveitos) resultante da saída f. Nenhuma das anteriores g. NS/NR</p>	Organização
101	<p>Para além da organização formal, determinada pela estrutura formal da empresa, existe uma organização informal? Qual ou quais dos seguintes fatores da organização informal estão presentes na empresa na sequência do financiamento comunitário?</p> <p>a. Os grupos formados desenvolveram os seus próprios usos b. Existem valores em todos os grupos formados c. Estabeleceram-se normas e relações sociais d. Criaram-se condições para que os seus membros vivam e trabalhem juntos e. Nenhum dos anteriores f. NS/NS</p>	Organizações informais
102	<p>Considerando que existem semelhanças entre uma organização e um sistema, em qual ou quais das seguintes hipóteses houve uma maior aproximação com o financiamento comunitário?</p> <p>a. Os indivíduos da organização são peças do sistema, ou seja, são os elementos constituintes do sistema; b. As atitudes dos indivíduos da organização são as interações que asseguram a componente do estabelecimento de ligação no sistema; c. A modificação das expectativas dos indivíduos e dos grupos formais ou informais da organização são os processos que dão uniformidade conceptual ao relacionamento multidimensional e bidirecional no sistema; d. As expectativas dos indivíduos na organização são as metas do sistema, garantindo a evolução ao atribuir-lhe um estado desejado; e. Nenhuma das anteriores f. NS/NR</p>	Microempresa é um Sistema
103	<p>De forma o financiamento comunitário provocou alterações nas três atividades de ligação que parecem ser universais nos sistemas humanos de comportamento organizado?</p> <p>a. A comunicação (é o método pelo qual a ação é evocada pelas diferentes partes do sistema) 1. Aumentou 2. Diminuiu 3. Não alterou 4. NS/NR b. O equilíbrio (consiste em assegurar que as diversas partes do sistema são mantidas com relações harmoniosamente estruturadas entre elas, através de um mecanismo de equilíbrio) 1. Aumentou 2. Diminuiu 3. Não alterou 4. NS/NR c. A tomada de decisão (momentos em que organização e indivíduo são determinantes, os momentos das decisões de produção relacionadas com a organização e das decisões de participação relacionadas com o indivíduo) 1. Melhorou 2. Piorou 3. Não alterou 4. NS/NR</p>	Ligações num Sistema
104	<p>Um Sistema Aberto tem 9 características que devemos compreender de que formas foram influenciadas pelo financiamento comunitário. Seleccione qual ou quais das seguintes 9 características de um Sistema Aberto foi positivamente afetada pelo financiamento comunitário?</p> <p>a. Obteve energia do meio envolvente (Ex.: O financiamento alavancou a faturação) b. Aumentou o débito de transformação da energia, ou seja, a velocidade de fruição (Ex.: Aumentou a capacidade de investimento) c. Aumentou a saída do sistema, ou seja, a produção de produtos resultantes (Ex.: Aumentou a produção) d. Melhorou o ciclo de eventos do sistema, através de injeção de energia na sequência da produção de produtos (Ex.: Aumentou a rentabilidade do produto) e. Melhorou a capacidade de assegurar uma entropia negativa, consubstanciada em assegurar que o sistema adquire e guarda mais energia do exterior do que aquela que consome (Ex.: Diminuiu os gastos de produção) f. Melhorou a capacidade de aceitar e traduzir para a estrutura a informação recebida por realimentação do exterior (Ex.: Melhorou a informatização) g. O sistema (empresa) tornou-se mais estável através do estabelecimento de um fluxo contínuo de entrada de energia procedente do ambiente exterior e da exportação contínua de produtos do sistema (Ex.: Ganho de mercados através da internacionalização) h. Aumentou a diferenciação na sequência do desaparecimento de padrões globais, caracterizados por serem difusos, e que são substituídos por funções mais especializadas, que são mais elaboradas e mais organizadas i. Permitted estabelecer um princípio de equifinalidade, através da capacidade em atingir o mesmo estado final a partir de diferentes condições iniciais e por uma variedade de caminhos (Ex.: Satisfação dos clientes pela diversificação da oferta) j. Nenhuma das anteriores k. NS/NR</p>	Modelo de Sistema

A	B	C
19 Grupo	Perguntas	Tema
105	<p>Considera que o financiamento comunitário resultou de alguma ou algumas das seguintes situações?</p> <p>a. Necessidade de interromper os ciclos viciosos estabelecidos, tendo sido bem-sucedido;</p> <p>b. Necessidade de interromper os ciclos viciosos estabelecidos, não tendo impacto ou tendo impacto negativo;</p> <p>c. Estar atento aos fracos sinais de reforço da concretização dos objetivos, tendo sido bem-sucedido;</p> <p>d. Estar atento aos fracos sinais de reforço da concretização dos objetivos, não tendo impacto ou tendo impacto negativo;</p> <p>e. Tendente ao reforço das ações da organização. O reforço funciona como um processo de amplificação, pois aumenta o sinal dado pelo sistema, e neste caso foi um reforço positivo;</p> <p>f. Tendente ao reforço das ações da organização. O reforço funciona como um processo de amplificação, pois aumenta o sinal dado pelo sistema, e neste caso foi um reforço negativo;</p> <p>g. Tendente ao equilíbrio da organização. O equilíbrio é um fenômeno que tende para a estabilização do sistema e opera quando existe um comportamento orientado para atingir um objetivo, quer ele seja explícito ou implícito. Foi bem sucedido, atingindo-se o equilíbrio.</p> <p>h. Tendente ao equilíbrio da organização. O equilíbrio é um fenômeno que tende para a estabilização do sistema e opera quando existe um comportamento orientado para atingir um objetivo, quer ele seja explícito ou implícito. Não foi bem sucedido, mantendo-se o desequilíbrio por causa de não ter sido atingido o objetivo, implícito ou explícito.</p> <p>i. Nenhum dos anteriores</p> <p>j. NS/NS</p>	Realimentação - reforço e equilíbrio
106	<p>Qual ou quais das seguintes situações considera que teve influência na decisão de recorrer a financiamento comunitário?</p> <p>a. Compreender e interiorizar que a organização é continuamente dependente do fluxo de entrada do ambiente e a admissão de materiais e energia humana não é uma constante</p> <p>b. Os problemas não são independentes das mudanças do meio ambiente e estas afetam a motivação e a moral, pelo que não se deve estar limitado a princípios de funcionamento interno</p> <p>c. A equifinalidade, ou seja, que existe mais do que um caminho para produzir o mesmo resultado</p> <p>d. A percepção das influências ambientais, determinada ao considerar os fatores externos e a sua influência, abandonando uma postura defensiva</p> <p>e. A atenção à informação de retorno, resultante de desenvolvimento da inteligência necessária para reagir a essas mudanças</p> <p>f. Nenhuma das anteriores</p> <p>g. NS/NR</p>	Empresas como Sistemas Fechados
107	<p>Considere que o comportamento organizacional é o comportamento individual e as dinâmicas de grupo em organizações. Indique qual ou quais dos pontos seguintes considera terem sido assegurados no processo de financiamento comunitário? Seria uma mais-valia para o estudo se pudesse apresentar ações concretas realizadas para cada um dos pontos que identificasse.</p> <p>a. Assegurar as componentes essenciais da sua empresa para a "transformação" de incentivos comunitários em comportamento organizacional (Ex.: O financiamento comunitário foi utilizado de forma a assegurar autoridade da(s) chefia(s))?</p> <p>b. Realização de eventos (Ex.: Participação numa feira)?</p> <p>c. Montagem de processos (Ex.: concretização de um processo de internacionalização)?</p> <p>d. Reforço ou criação de propósitos (Ex.: Produção de produtos diferenciados)?</p> <p>e. Existência de uma razão primária de recurso aos incentivos comunitários (Ex.: Necessidade de reagir a condições de mercado)?</p> <p>f. Definir a efetividade da razão primária de recurso aos incentivos comunitários no estabelecimento do Comportamento Organizacional (Ex.: A necessidade de reagir a condições de mercado promoveu dinâmicas de grupo consubstanciadas na criação de um comité de inovação)?</p> <p>g. Identificar os fatores externos que mais afetavam o comportamento organizacional aquando do financiamento comunitário (Ex.: Taxa de desemprego na área de atividade da empresa criava situações de competição entre os colaboradores)?</p> <p>h. Nenhuma das anteriores.</p> <p>i. NS/NR</p>	Riscos da Microempresa como um sistema
108	<p>A literatura estabelece que uma das formas de lidar com a incerteza é a criação de unidades para lidarem com a incerteza. O financiamento comunitário foi utilizado para a criação de unidades para lidarem com a incerteza?</p> <p>a. Sim, através da criação de unidades para lidarem com a tecnologia (Ex.: Criação da área de informática);</p> <p>b. Sim, através da criação de unidades para lidarem com os ambientes envolventes (Ex.: Criação de uma unidade de marketing);</p> <p>c. Não foram criadas unidades para lidarem com a incerteza mas houve ações para o efeito;</p> <p>d. Não foram criadas unidades para lidarem com a incerteza, nem houve ações para o efeito, mas também não se geraram fatores de incerteza;</p> <p>e. Não foram criadas unidades para lidarem com a incerteza, nem houve ações para o efeito, e geraram-se fatores de incerteza através da exposição aos ambientes envolventes;</p> <p>f. Não foram criadas unidades para lidarem com a incerteza, nem houve ações para o efeito, e geraram-se fatores de incerteza através do aumento de tecnologia aplicada;</p> <p>g. Não foram criadas unidades para lidarem com a incerteza, nem houve ações para o efeito, e geraram-se fatores de incerteza simultaneamente através da exposição aos ambientes envolventes e do aumento de tecnologia aplicada;</p> <p>h. Nenhuma das situações se aplica.</p> <p>i. NS/NR</p>	Microempresa como um sistema aberto
109	<p>Através do financiamento comunitário houve a preocupação de adotar novas tecnologias? Escolha a frase que melhor retrata o que se passou</p> <p>a. Sim, com a preocupação de que fosse instrumentalmente perfeita, ou seja, com o intuito de alcançar inevitavelmente os resultados desejados</p> <p>b. Sim, com a preocupação de que fosse economicamente perfeita, ou seja, que assegurasse os resultados com o menor gasto de recursos</p> <p>c. Sim, com a preocupação que fosse instrumental e economicamente perfeita</p> <p>d. Sim, mas sem a preocupação de que fosse instrumental e/ou economicamente perfeita</p> <p>e. Não houve a preocupação de adotar novas tecnologias</p> <p>f. NS/NR</p>	Racionalidade técnica
110	<p>Selecione qual ou quais das estratégias foram adotadas para proteger das flutuações ambientais o núcleo técnico da empresa resultante do financiamento comunitário?</p> <p>a. Amortecimento das influências do ambiente, rodeando o seu núcleo técnico com componentes amortecedoras de entrada e de saída (Ex.: Criação de armazéns de matérias primas e de produtos acabados)</p> <p>b. Nivelamento, ajustando o seu núcleo técnico às variações de entrada e de saída (Ex.: Criação de sistemas de ajuste da produção)</p> <p>c. Previsão, antecipando as flutuações de entrada e de saída (Ex.: Planos de investimento ou de desinvestimento)</p> <p>d. Racionamento, ou seja, a utilização apenas da tecnologia necessária e não de toda a tecnologia (Ex.: Produção alternada em duas linhas de fabrico)</p> <p>e. Não se aplica</p> <p>f. NS/NR</p>	Racionamento da tecnologia
111	<p>Ao nível da relação ambiental e dos objetivos e valores, em quais dos grupos inclui a sua empresa?</p> <p>a. Organizações fechadas, estáveis e mecanicistas (Natureza geral plácida, de previsibilidade regular, poucos participantes têm relação com o exterior, procuram um desempenho eficiente e a estabilidade, perseguem um conjunto de objetivos único e claro e possuem estabilidade)</p> <p>b. Organizações abertas, adaptativas e orgânicas (Natureza geral turbulenta, de previsibilidade irregular, muitos participantes têm relação com o exterior, procuram o crescimento e a inovação, perseguem múltiplos conjuntos de objetivos determinados por constrangimentos e não possuem estabilidade)</p> <p>c. Nenhuma das anteriores</p> <p>d. NS/NR</p>	Modelo comparativo de organizações
112	<p>Considerando a empresa como uma coligação de indivíduos, o financiamento comunitário poderá ter determinado um momento para estabelecer os objetivos dessa coligação? Gostaríamos de saber qual o processo utilizado para estabelecer esses objetivos.</p> <p>a. Através do processo de negociação, fixando a composição e os termos gerais da coligação</p> <p>b. Através do processo de controlo interno da organização, estabilizando e elaborando os objetivos ao mesmo tempo que são desenvolvidos sistemas de controlo mútuo (nomeadamente o orçamento e a alocação de funções) para forçar a operação dentro dos acordos existentes</p> <p>c. Pelo processo de ajustamento à experiência, em que os acordos de coligação são alterados em resposta às mudanças ambientais</p> <p>d. Nenhum dos anteriores</p> <p>e. Não se aplica</p> <p>f. NS/NR</p>	Modelo da organização baseado no indivíduo
113	<p>Qual ou quais das palavras definem o ambiente aquando do financiamento comunitário?</p> <p>a. Constrangimento</p> <p>b. Compromisso</p> <p>c. Tensão</p> <p>d. Nenhuma das anteriores</p> <p>e. NS/NR</p>	Complemento de modelo de organização

A	B	C
19	Grupo Perguntas	Tema
114	<p>Considera que o financiamento comunitário produziu efeitos ao nível da divisão de trabalho?</p> <p>a. Iniciou a utilização do conceito, ou seja, de uma situação de todos fazerem o mesmo trabalho alterou-se para a especialização e conseqüente divisão do trabalho;</p> <p>b. Aumentou a divisão do trabalho, ou seja, levou a uma maior especialização dos colaboradores;</p> <p>c. Diminuiu a divisão do trabalho, ou seja, as alterações produzidas permitiram que cada colaborador executasse ou controlasse uma maior parcela do processo produtivo;</p> <p>d. Não alterou nada ao nível da divisão do trabalho, porque a empresa tinha atingido o nível de ocupação mínimo dos colaboradores;</p> <p>e. Não alterou nada ao nível da divisão do trabalho, porque existiam limitações tecnológicas ou práticas sentidas pela empresa;</p> <p>f. Não alterou nada ao nível da divisão do trabalho, porque havia limitações físicas ou orgânicas à divisão de trabalho;</p> <p>g. Não alterou nada mas não foi por nenhuma das três razões apontadas;</p> <p>h. NS/NR</p>	Divisão do trabalho em microempresas
115	<p>De entre os seguintes princípios de gestão, qual ou quais começaram a ser aplicados no decorrer do projeto de financiamento comunitário de uma forma sistemática?</p> <p>a. A divisão de trabalho. Procurou maior e melhor produção de trabalho com o mesmo esforço;</p> <p>b. A autoridade e responsabilidade. Procurou o direito a dar ordens e o poder de exigir obediência e o estabelecimento da responsabilidade enquanto corolário da autoridade;</p> <p>c. A disciplina. É essencialmente a capacidade de agir com obediência, a aplicação com que se age, a energia que se devota, o comportamento que se tem e as marcas exteriores de respeito, que necessariamente devem estar em concordância com os acordos em vigor entre a empresa e os seus empregados;</p> <p>d. A unidade de comando. Determina que para qualquer ação, um empregado deve receber ordens de apenas um superior;</p> <p>e. A unidade de direção. Assegura que existe apenas uma cabeça e um plano para um grupo de atividades destinadas a alcançar o mesmo objetivo e esta é a condição essencial para a unidade de ação (os diferentes contributos para as atividades sejam unos), coordenação de força (ajam de forma coordenada) e focalização do esforço (estejam direcionados para o mesmo foco);</p> <p>f. A subordinação do interesse individual ao interesse geral. Estabelece que o interesse de um empregado ou grupo de empregados não deve prevalecer sobre o da empresa;</p> <p>g. A remuneração do pessoal. O preço dos serviços prestados deve ser justo e tanto quanto possível satisfazer tanto ao pessoal como à empresa;</p> <p>h. A centralização. Constitui um princípio de gestão que está sempre presente, podendo assumir uma maior ou menor dimensão, pelo que a questão é apenas a de encontrar a proporção certa;</p> <p>i. A cadeia de comando. É a cadeia de superiores desde a autoridade última até aos níveis mais baixos;</p> <p>j. A ordem. Pode ser ordem material, quando se fala de coisas, e ordem social quando se trata dos trabalhadores. Mais do que encontrar o lugar para cada coisa ou pessoa, deve encontrar-se aquele que potencia a utilização do equipamento e que permite tirar o melhor rendimento do trabalhador;</p> <p>k. A equidade. Resulta da aplicação de justiça, ou seja, de colocar em execução as convenções que foram anteriormente estabelecidas, e do bom tratamento dos trabalhadores;</p> <p>l. A estabilidade do pessoal. Parte do pressuposto que é necessário tempo para um empregado habituar-se ao seu novo trabalho e ter sucesso ao fazê-lo bem feito, assumindo-se que possui as aptidões necessárias para o fazer e não se necessita de se proceder à sua substituição;</p> <p>m. A iniciativa. É o poder de pensar um plano, ter a liberdade suficiente para o propor e ser capaz de o executar assegurando-se do seu sucesso;</p> <p>n. O espírito de corpo. É a harmonia e união entre o pessoal de uma empresa, o que constitui a grande força dessa empresa;</p> <p>o. Nenhuma das anteriores;</p> <p>p. NS/NR.</p>	Princípios de gestão mais aplicados
116	<p>Pretende-se saber qual ou quais das seguintes causas de eficiência administrativa foram implementadas com o financiamento comunitário?</p> <p>a. A especialização da tarefa dentro do grupo;</p> <p>b. Colocação dos membros do grupo numa hierarquia de autoridade;</p> <p>c. A limitação da amplitude de controlo consubstanciada no limitar do número de subordinados que reportam diretamente a cada administrador;</p> <p>d. O agrupamento dos trabalhadores de acordo com o propósito, o processo, a clientela ou o local;</p> <p>e. Nenhuma das anteriores;</p> <p>f. NS/NR</p>	Teoria da Administração
117	<p>Existiu na implementação do projeto com financiamento comunitário, a preocupação com algum ou alguns dos seguintes aspetos?</p> <p>a. Identificar quais são as partes estratégicas da empresa</p> <p>b. Caracterizar a natureza da dependência mútua entre as partes estratégicas da empresa</p> <p>c. Determinar quais são os processos principais na empresa, que ligam as diferentes partes estratégicas da empresa e facilitam o seu ajustamento umas às outras</p> <p>d. Enumerar quais são os objetivos procurados pela empresa e pelos seus sistemas</p> <p>e. Quais são as ferramentas de pesquisa que devem ser utilizadas para o estudo da empresa e dos seus sistemas.</p> <p>f. Não houve preocupação com nenhum dos aspetos referidos</p> <p>g. NS/NR</p>	Questões levantadas pelos sistemas
118	<p>Existiu ao longo do projeto com financiamento comunitário a alteração do agrupamento de atividades da empresa?</p> <p>a. As atividades começaram a ser agrupadas por produto;</p> <p>b. As atividades começaram a ser agrupadas por função;</p> <p>c. As atividades não foram agrupadas;</p> <p>d. Não houve alteração da forma de agrupamento de atividades;</p> <p>e. NS/NR</p>	Agrupar por produto ou agrupar por função
119	<p>Uma das formas para assegurar a estabilidade de uma organização é através da implementação de um sistema cooperativo. Identifique qual ou quais dos requisitos para a manutenção de um sistema cooperativo foi assegurado aquando do financiamento comunitário?</p> <p>a. A segurança da organização foi encarada como um todo;</p> <p>b. A segurança da organização foi encarada em interação com as forças sociais no seu ambiente;</p> <p>c. Foi garantida a estabilidade das linhas de autoridade;</p> <p>d. Foi garantida a estabilidade das linhas de comunicação;</p> <p>e. Foi assegurada a estabilidade de relações informais dentro da organização;</p> <p>f. Foi mantida a continuidade da política;</p> <p>g. Foi mantida a continuidade das fontes para a determinação dessa política;</p> <p>h. Foi garantida a homogeneidade de visão do sentido da organização;</p> <p>i. Foi garantida a homogeneidade do papel da organização.</p> <p>j. Nenhuma das anteriores;</p> <p>k. NS/NR</p>	Sistema Cooperativo
120	<p>Qual ou quais das quatro seguintes vertentes da capacidade para lidar com a informação surgiu ou melhorou na sua empresa aquando do financiamento comunitário?</p> <p>a. A organização possui capacidade de produzir informação;</p> <p>b. A organização detém informação com amplitude suficiente para a inovação pretendida;</p> <p>c. A organização possui regras para análise e fluxo de informação na organização;</p> <p>d. A organização possui mecanismos que possibilitam limitar a aplicação sistemática das mesmas soluções, dando oportunidade à inovação;</p> <p>e. Nenhuma das anteriores</p> <p>f. NS/NR</p>	Como a organização lida com a informação
121	<p>Identifique qual ou quais destes fatores determinaram a candidatura a financiamento comunitário?</p> <p>a. Mercados em mudança rápida;</p> <p>b. Condições competitivas;</p> <p>c. Variação substancial das necessidades dos clientes;</p> <p>d. Ciclos curtos de produção;</p> <p>e. Interdependência das operações de produção;</p> <p>f. Fatores desconhecidos;</p> <p>g. Oportunidade de melhoria de qualidade;</p> <p>h. Redução de custos e riscos;</p> <p>i. Empenho e motivação da força de trabalho;</p> <p>j. Nenhum dos anteriores;</p> <p>k. NS/NR</p>	Estratégia de informatização

A	B	C
19 Grupo	Perguntas	Tema
122	<p>Considere que o Conhecimento é a informação aplicada em situações concretas. O financiamento comunitário teve reflexos em algum ou alguns dos seguintes fatores que influenciam a extensão do Conhecimento na empresa?</p> <p>a. O limite na massa de conhecimentos que as mentes humanas podem acumular e aplicar;</p> <p>b. A rapidez com que os conhecimentos podem ser assimilados;</p> <p>c. A relação entre a especialização nas organizações e a especialização de conhecimentos;</p> <p>d. O sistema de comunicação para canalizar conhecimento e informação para os pontos de decisão apropriados;</p> <p>e. Os tipos de conhecimento que podem, e quais os que não podem, ser facilmente transmitidos;</p> <p>f. A forma como a intercomunicação de informação é afetada pelas formas de especialização na organização;</p> <p>g. Nenhuma das anteriores;</p> <p>h. NS/NR.</p>	Limites da extensão do conhecimento
123	<p>O financiamento comunitário permitiu a sua progressão em alguma ou ambas as seguintes áreas?</p> <p>a. Saber-fazer, ou seja, a competência técnica;</p> <p>b. Competência de gestão;</p> <p>c. Nenhuma das anteriores;</p> <p>d. NS/NR</p>	Características do dono
124	<p>Ao nível da subdivisão do trabalho, considera que o financiamento comunitário proporcionou condição ou condições para a sua coordenação?</p> <p>a. Através da organização. Utilização da relação entre as subdivisões de trabalho, ou seja, as subdivisões de trabalho foram atribuídas a homens colocados na estrutura de autoridade;</p> <p>b. Pela predominância de uma ideia. Procura-se um propósito único na mente e vontade daqueles que trabalham como um grupo, para que cada trabalhador queira por sua livre vontade encaixar a sua tarefa no todo e que o faça com habilidade e entusiasmo;</p> <p>c. A coordenação não resultou de nenhuma das condições apresentadas;</p> <p>d. Não se assegurou a coordenação, embora existisse subdivisão do trabalho;</p> <p>e. Não se aplica o conceito de subdivisão do trabalho;</p> <p>f. NS/NR</p>	Coordenação
125	<p>Considere que para assegurar que os subordinados fazem o trabalho que lhes é distribuído é necessário deter autoridade suficiente através do poder de exercer determinados direitos. Alcançou, por via do financiamento comunitário, maior poder de exercer um ou mais dos seguintes direitos?</p> <p>a. O direito de vetar membros, que consiste em assegurar o direito de vetar qualquer membro que não cumpra o padrão mínimo de capacidade, pois não assegura o que a empresa necessita;</p> <p>b. O direito de atribuir trabalho, ou seja, atribuir funções e decompor o trabalho em unidades que se somam e asseguram que o todo esteja de acordo com o pretendido pela empresa;</p> <p>c. O direito de analisar o desempenho e, dentro dos limites da companhia, tomar decisões acerca de aumentos e recompensas de mérito o que permite ter ferramentas motivacionais e discernir a capacidade de cada um dos seus membros;</p> <p>d. O direito de iniciar a remoção de elementos que permite excluir quem pareça incapaz de fazer o seu trabalho;</p> <p>e. Nenhuma das anteriores;</p> <p>f. NS/NR</p>	Autoridade
126	<p>Qual das seguintes afirmações descreve melhor o impacto da informação na autoridade aquando do investimento comunitário?</p> <p>a. A informação não teve qualquer impacto na autoridade;</p> <p>b. A informação destruiu as bases que concederam força e credibilidade ao papel tradicional da gestão, ou seja, a concentração da autoridade;</p> <p>c. A informação transformou a autoridade, pois o determinante no sucesso passou a ser assegurado pela máquina, que tanto trabalhador como gestor não percebem;</p> <p>d. A informação transformou a autoridade, pois trabalhadores e gestores trabalham em conjunto para forjar os termos de um novo pacto que redistribui as fontes e propósitos da autoridade da gestão;</p> <p>e. Nenhuma das anteriores;</p> <p>f. NS/NR</p>	Informação e Autoridade
127	<p>Qual a sua percepção relativamente à forma como o financiamento comunitário influenciou a alocação de tempo e energia no momento de criação da empresa?</p> <p>a. Aumentou a alocação do seu tempo e energia porque a elaboração do projeto por si próprio ou por competências internas da empresa foi consumidor de muito tempo e energia;</p> <p>b. Aumentou a alocação do seu tempo e energia porque, o facto do projeto ter sido realizado através do recurso a consultor externo requereu um grande esforço da sua parte;</p> <p>c. Diminuiu a alocação do seu tempo e energia porque apesar do tempo e energia gastos no projeto, o financiamento comunitário permitiu reduzir a necessidade de angariar outros tipos de fundos, cujo tempo e energia de procura e contratação seriam superiores;</p> <p>d. Não influenciou a alocação do seu tempo e energia porque o procedimento de financiamento comunitário não esteve no caminho crítico do projeto global;</p> <p>e. Não influenciou significativamente a alocação do seu tempo e energia porque o projeto foi realizado através do recurso a consultor externo financiado no âmbito do próprio projeto;</p> <p>f. Não influenciou significativamente a alocação do seu tempo e energia porque o projeto foi realizado através do recurso a consultor externo não financiado no âmbito do próprio projeto;</p> <p>g. Nenhuma das anteriores</p> <p>h. Não se aplica</p> <p>i. NS/NR.</p>	Tempo e esforço no financiamento
128	<p>Qual a forma como foi elaborado o projeto de financiamento comunitário?</p> <p>a. Através do recurso a consultor externo financiado no âmbito do próprio projeto;</p> <p>b. Através do recurso a consultor externo não financiado no âmbito do próprio projeto;</p> <p>c. Através de competências próprias ou internas;</p> <p>d. Pela combinação de duas ou mais das formas anteriores;</p> <p>e. Nenhuma das anteriores;</p> <p>f. NS/NR.</p>	Tempo e esforço no financiamento
129	<p>Para além do financiamento comunitário, qual ou quais os outros fundos a que recorreu aquando do financiamento comunitário?</p> <p>a. Investimento pessoal (interno);</p> <p>b. Dinheiro recolhido junto de família e amigos (interno);</p> <p>c. Retenções de capital e lucro após a fase inicial (interno);</p> <p>d. Empréstimos bancários (externo);</p> <p>e. Capitais de risco (externo);</p> <p>f. Investidores informais (externo);</p> <p>g. Crédito de curto prazo (externo);</p> <p>h. Leasing (externo);</p> <p>i. Fatoring (externo);</p> <p>j. Financiamento por outras fontes externas</p> <p>k. Financiamento por outras fontes internas</p> <p>l. Nenhum outro financiamento</p> <p>m. Não se aplica</p> <p>n. NS/NR.</p>	Fontes de financiamento
130	<p>A partilha do seu plano de negócio para recolha de financiamento comunitário terá dado origem a um negócio similar sem que nele participe?</p> <p>a. Sim;</p> <p>b. Não;</p> <p>c. NS/NR.</p>	Confidencialidade
131	<p>Qual ou quais destas questões criaram dificuldades aquando do financiamento comunitário?</p> <p>a. O impacto das leis de licenciamento;</p> <p>b. O salário mínimo;</p> <p>c. Legislação de saúde</p> <p>d. Legislação de segurança;</p> <p>e. Outros tipos de regulação da atividade organizacional;</p> <p>f. Nenhuma das anteriores;</p> <p>g. Não existiram dificuldades;</p> <p>h. NS/NR</p>	Dificuldades na montagem de negócio

A	B	C
19 Grupo	Perguntas	Tema
132	<p>O financiamento comunitário proporcionou o estabelecimento de redes com outras empresas?</p> <p>a. Sim, através de ligações verticais que se estabelecem entre fornecedores de pequena dimensão e fabricantes finais de grande dimensão;</p> <p>b. Sim, através de ligações horizontais que unem pequenas empresas com dimensão semelhante;</p> <p>c. Sim, ambos os tipos de rede anteriormente descritos;</p> <p>d. Não;</p> <p>e. NS/NR.</p>	Redes
133	<p>O financiamento comunitário proporcionou o aparecimento/reforço de algum ou alguns dos seguintes fatores de competitividade das pequenas empresas?</p> <p>a. Estabelecer relações chegadas com parceiros, que podem ser os clientes, fornecedores ou outros;</p> <p>b. Existência de uma tensão criativa entre competição e cooperação;</p> <p>c. Inovação;</p> <p>d. Uma infraestrutura social que impulse e ajude pequenas empresas a atingir os seus objetivos;</p> <p>e. Nenhum dos anteriores;</p> <p>f. NS/NR.</p>	Redes
134	<p>No financiamento comunitário são efetuadas exigências para que haja um incentivo financeiro. Qual é na sua perspetiva o mais determinante?</p> <p>a. As condições muito exigentes impostas para que haja financiamento que condicionam a atividade da empresa.</p> <p>b. O apoio dado para que possa ser alcançado um melhor nível de salários e de condições de trabalho;</p> <p>c. Nenhum dos anteriores</p> <p>d. NS/NR.</p>	Apoios e condições
135	<p>Os constrangimentos à atividade da empresa após o financiamento comunitário podem ser caracterizados por qual das seguintes expressões?</p> <p>a. Constrangimentos de nível mais alto em substituição de outros de nível mais baixo (diminuição da diversidade organizacional);</p> <p>b. Os constrangimentos acumularam-se aos constrangimentos existentes (aumento da diversidade organizacional);</p> <p>c. Nenhum dos anteriores;</p> <p>d. Não surgiram novos constrangimentos</p> <p>e. NS/NR.</p>	Constrangimentos à atividade
136	<p>Qual ou quais os fatores de crescimento da empresa que foram proporcionados pelo financiamento comunitário?</p> <p>a. Financiamento;</p> <p>b. Redes entre organizações;</p> <p>c. A importância da inovação;</p> <p>d. Uma estrutura generalista;</p> <p>e. Haver relações chegadas com clientes e outros parceiros;</p> <p>f. Manter uma tensão criativa entre competição e cooperação;</p> <p>g. Assegurar uma infraestrutura social;</p> <p>h. Promover o aparecimento de produtos de alto valor acrescentado;</p> <p>i. Usufruir de apoios sob condições;</p> <p>j. Manter a diversidade organizacional;</p> <p>k. Assegurar condições de empreendedorismo coletivo;</p> <p>l. Dar primazia às capacidades informativas da tecnologia;</p> <p>m. Proceder à diminuição das distâncias entre inovação e produção;</p> <p>n. Proceder à diminuição das distâncias entre gestão de topo e trabalhadores de produção;</p> <p>o. Estabelecer sistemas de responsabilização;</p> <p>p. Utilizar Tecnologias de Informação;</p> <p>q. Cuidar do bom desempenho dos supervisores de primeira linha;</p> <p>r. Definir uma estratégia de empowerment;</p> <p>s. Refletir sobre onde e como competir;</p> <p>t. Adotar as características organizativas das empresas com maior êxito;</p> <p>u. Efetuar uma permanente reflexão sobre o papel do executivo de topo da empresa;</p> <p>v. Nenhum dos anteriores;</p> <p>w. Não houve fatores de crescimento proporcionados pelo financiamento comunitário;</p> <p>x. NS/NR.</p>	Fatores de crescimento
137	<p>Considera que o financiamento comunitário provocou alterações no número de níveis hierárquicos ou das componentes base que fazem parte da descrição conceptual da organização na sua empresa?</p> <p>a. Sim, aumentou o número de níveis hierárquicos, surgindo um núcleo operativo na linha de autoridade formal única, responsável pelo trabalho básico da organização (contempla a aquisição, processamento, expedição/distribuição e tarefas de suporte direto, sendo o nível mais baixo, pelo que se encontra na base de todos os outros);</p> <p>b. Sim, aumentou o número de níveis hierárquicos, surgindo uma linha média na linha de autoridade formal única, ou seja, um nível de direção. Os diretores que são responsáveis pela interligação entre o topo estratégico e núcleo operativo, através da cadeia de comando;</p> <p>c. Sim, aumentou o número de níveis hierárquicos, surgindo um vértice estratégico na linha de autoridade formal única, ou seja, um nível de gestão. Gestores e suas respetivas equipas tratam das questões da Missão e Estratégia, a par da defesa dos interesses dos acionistas/patrões;</p> <p>d. Sim, aumentou o número de níveis hierárquicos e surgiu uma tecnoestrutura. A tecnoestrutura posiciona-se de um dos lados da linha média, mas está separada desta, e é onde os analistas desenvolvem o seu trabalho de standardização do trabalho dos outros, ao mesmo tempo que aplicam as suas técnicas analíticas para ajudar a organização a se adaptar ao meio ambiente;</p> <p>e. Sim, aumentou o número de níveis hierárquicos e surgiu uma componente de pessoal de apoio. Do outro lado da linha média, com uma fronteira bem delineada, o pessoal de apoio, assegura indiretamente o funcionamento do núcleo operativo, ou seja, fora do fluxo básico do trabalho operativo;</p> <p>f. Sim, aumentou o número de níveis hierárquicos sem alterar as componentes base;</p> <p>g. Sim, diminuiu o número de níveis organizacionais;</p> <p>h. Não, não alterou o número de níveis organizacionais;</p> <p>i. NS/NR.</p>	Análise da organização por níveis
138	<p>Tendo em conta a descrição sintética que lhe é apresentada, considera que através do financiamento comunitário houve evolução ao nível da sua forma de gerir?</p> <p>a. Iniciou uma gestão focalizada especialmente em atividades de produção, que aplica como critério final a eficiência económica e procura maximizar a eficiência através do planeamento. A visão conceptual da organização baseia-se nos seguintes fatores; os objetivos são conhecidos, as tarefas são repetitivas, os produtos resultantes da produção são escoados não tendo em consideração a forma como se faz esse escoamento, e os recursos estão disponíveis com qualidade uniforme;</p> <p>b. Houve uma progressão na sua gestão que se assemelha à descrita na alínea a.;</p> <p>c. A sua gestão assemelha-se à descrita na alínea a. mas não houve uma progressão;</p> <p>d. Iniciou uma gestão que se debruça nas relações estruturais entre produção, pessoal, fornecimento e outras unidades de serviço da organização, empregando como critério final a eficiência económica. A eficiência económica baseia-se na especialização de tarefas, que são agrupadas em departamentos, fixando a responsabilidade de acordo com os princípios de delegação e controlando as ações face aos planos;</p> <p>e. Houve uma progressão na sua gestão que se assemelha à descrita na alínea d.;</p> <p>f. A sua gestão assemelha-se à descrita na alínea d. mas não houve uma progressão;</p> <p>g. Iniciou uma gestão que se baseia na forma de lidar com os clientes, no pessoal e na estrutura. O critério definitivo é a eficiência, que é maximizada definindo funções de acordo com a jurisdição e lugar na hierarquia, nomeando especialistas para as funções, estabelecendo regras para as categorias de atividade, categorizando casos ou clientes, e motivando o desempenho adequado dos especialistas através de salários e padrões para a progressão na carreira. Para esta escola, a organização é encarada como um sistema fechado, onde a hierarquia tem um papel primordial;</p> <p>h. Houve uma progressão na sua gestão que se assemelha à descrita na alínea g.;</p> <p>i. A sua gestão assemelha-se à descrita na alínea g. mas não houve uma progressão</p> <p>j. Não se enquadra em nenhuma das descrições mas iniciou uma nova forma de gestão;</p> <p>k. Não se enquadra em nenhuma das descrições mas houve progressão na forma de gestão;</p> <p>l. Não se enquadra em nenhuma das descrições, não iniciou uma nova forma de gestão nem houve progressão na sua forma de gestão;</p> <p>m. NS/NR</p>	Escolas de Gestão

A	B	C
19	Grupo Perguntas	Tema
	<p>Qual ou quais das seguintes tarefas de gestão passaram a ser asseguradas após o financiamento comunitário?</p> <p>a. Planeamento; b. Organização; c. Pessoal / Recursos Humanos; d. Direção; e. Coordenação; f. Apresentação de relatórios; g. Orçamentação; h. Nenhuma das anteriores; i. NS/NR.</p>	Tarefas de gestão
139	<p>Considere que existem duas formas de gestão, Orgânica e Mecanicista. Considere que a forma de gestão orgânica se caracteriza por diferenciação, natureza abstrata da tarefa, reconciliação de desempenhos, definições estabelecidas com precisão, responsabilidades da função, estrutura hierárquica, conhecimento localizado no topo, interação entre superiores e subordinados, alinhamento com instruções superiores, lealdade e obediência aos superiores e valorização das competências locais. Considere que a forma de gestão mecanicista se caracteriza pelo contributo para a tarefa comum, natureza realista das tarefas, interação como fonte de redefinição das tarefas, limita a alienação de responsabilidades, compromisso com o interesse geral, rede estruturada, conhecimento em qualquer ponto da rede, comunicação horizontal, informação e conselho, compromissos com interesse geral e finalmente a importância e prestígio válidos no exterior. Existe alguma alteração da forma de gestão aplicada na empresa que decorre do financiamento comunitário?</p> <p>a. Alterou de Orgânica para Mecanicista; b. Alterou de Mecanicista para Orgânica; c. Acentuou as características de Orgânica; d. Acentuou as características de Mecanicista; e. Iniciou a forma de gestão Mecanicista; f. Iniciou a forma de gestão Orgânica; g. Nenhuma das anteriores; h. NS/NR.</p>	Sistemas de gestão

A	
1	Instruções
2	Rever a constituição dos três grupos.
3	Atualizar a tabela com todas as alterações de alocação de perguntas a grupos, colocando-se na célula A24 e premindo ao mesmo tempo as teclas "ALT" e "F5"
4	Selecionar no quadro abaixo qual o grupo que pretende ver listado. Confirme as suas opções.
5	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>Grupo</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">(em branco)</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">M</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">P</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">r</div> </div>
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	Voltar ao separador de "Passos a realizar"
21	
22	Avançar para a Etapa 3
23	
24	Rótulos de Linha
25	<p>A candidatura a financiamento comunitário surge para diferenciação de uma unidade orgânica dentro da própria empresa ou como uma nova empresa?</p> <p>a. Diferenciação funcional ou ocupacional</p> <p>b. Descentralização geográfica</p> <p>c. Diferenciação por produto, mercado ou tecnologia</p> <p>d. Diferenciação por divisões</p> <p>e. Diferenciação por nível hierárquico</p> <p>f. Fusões e aquisições</p> <p>g. Joint ventures</p> <p>h. Alianças estratégicas e unidades multi-organizacionais</p> <p>i. Grupos de oposição estrutural.</p> <p>j. Outra forma de diferenciação;</p> <p>k. NS/NR</p>
26	<p>A empresa é gerida pelo(s) dono(s) ou existe o agenciamento da gestão noutra indivíduo?</p> <p>a. É gerida e sempre foi gerida pelo dono ou por um dos donos</p> <p>b. Existe e sempre existiu agenciamento da gestão</p> <p>c. Existe agenciamento da gestão desde uma data posterior ao do financiamento (existiu um período anterior em que a gestão foi da responsabilidade do dono)</p> <p>d. Existe agenciamento da gestão desde uma data anterior à do financiamento (existiu um período anterior em que a gestão foi da responsabilidade do dono)</p> <p>e. Existiu agenciamento da gestão até um momento próximo do momento do financiamento (existe um período posterior em que a gestão foi da responsabilidade do dono)</p> <p>f. NS/NR</p>
27	<p>A literatura estabelece que uma das formas de lidar com a incerteza é a criação de unidades para lidarem com a incerteza. O financiamento comunitário foi utilizado para a criação de unidades para lidarem com a incerteza?</p> <p>a. Sim, através da criação de unidades para lidarem com a tecnologia (Ex.: Criação da área de informática);</p> <p>b. Sim, através da criação de unidades para lidarem com os ambientes envolventes (Ex.: Criação de uma unidade de marketing);</p> <p>c. Não foram criadas unidades para lidarem com a incerteza mas houve ações para o efeito;</p> <p>d. Não foram criadas unidades para lidarem com a incerteza, nem houve ações para o efeito, mas também não se geraram fatores de incerteza;</p> <p>e. Não foram criadas unidades para lidarem com a incerteza, nem houve ações para o efeito, e geraram-se fatores de incerteza através da exposição aos ambientes envolventes;</p> <p>f. Não foram criadas unidades para lidarem com a incerteza, nem houve ações para o efeito, e geraram-se fatores de incerteza através do aumento de tecnologia aplicada;</p> <p>g. Não foram criadas unidades para lidarem com a incerteza, nem houve ações para o efeito, e geraram-se fatores de incerteza simultaneamente através da exposição aos ambientes envolventes e do aumento de tecnologia aplicada;</p> <p>h. Nenhuma das situações se aplica.</p> <p>i. NS/NR</p>
28	<p>Alguma parte do financiamento comunitário ou parte do esforço na preparação da candidatura ao mesmo, foi dedicado à melhoria das seguintes competências de gestão?</p> <p>a. Entender o comportamento humano passado e atual</p> <p>b. Ser capaz de prever o comportamento humano</p> <p>c. Aprender a dirigir, mudar e controlar o comportamento humano</p> <p>d. Nenhuma das anteriores</p> <p>e. NS/NR</p>

A	
24	Rótulos de Linha
29	<p>Ao nível da relação ambiental e dos objetivos e valores, em quais dos grupos inclui a sua empresa?</p> <p>a. Organizações fechadas, estáveis e mecanicistas (Natureza geral plácida, de previsibilidade regular, poucos participantes têm relação com o exterior, procuram um desempenho eficiente e a estabilidade, perseguem um conjunto de objetivos único e claro e possuem estabilidade)</p> <p>b. Organizações abertas, adaptativas e orgânicas (Natureza geral turbulenta, de previsibilidade irregular, muitos participantes têm relação com o exterior, procuram o crescimento e a inovação, perseguem múltiplos conjuntos de objetivos determinados por constrangimentos e não possuem estabilidade)</p> <p>c. Nenhuma das anteriores</p> <p>d. NS/NR</p>
30	<p>Ao nível da subdivisão do trabalho, considera que o financiamento comunitário proporcionou condição ou condições para a sua coordenação?</p> <p>a. Através da organização. Utilização da relação entre as subdivisões de trabalho, ou seja, as subdivisões de trabalho foram atribuídas a homens colocados na estrutura de autoridade;</p> <p>b. Pela predominância de uma ideia. Procura-se um propósito único na mente e vontade daqueles que trabalham como um grupo, para que cada trabalhador queira por sua livre vontade encaixar a sua tarefa no todo e que o faça com habilidade e entusiasmo;</p> <p>c. A coordenação não resultou de nenhuma das condições apresentadas;</p> <p>d. Não se assegurou a coordenação, embora existisse subdivisão do trabalho;</p> <p>e. Não se aplica o conceito de subdivisão do trabalho;</p> <p>f. NS/NR</p>
31	<p>Após o financiamento comunitário começaram a surgir algum ou alguns dos seguintes sintomas do aparecimento de pensamento de grupo?</p> <p>a. Os elementos do grupo sentem-se muito otimistas, dispostos a correr riscos e com dificuldade em responder a claros avisos de perigo.</p> <p>b. Uma construção coletiva de racionalizações que desvaloriza os avisos e outras reações negativas.</p> <p>c. A crença inquestionável na moralidade própria do grupo provoca que os membros tendam a ignorar as dimensões éticas e morais das suas decisões.</p> <p>d. São criadas imagens estereotipadas dos líderes dos grupos inimigos, que são tão más que tornam impossíveis quaisquer tentativas de negociar diferenças.</p> <p>e. É aplicada pressão direta sobre quem momentaneamente expresse dúvidas sobre qualquer uma das ilusões partilhadas do grupo ou quem questione a validade dos argumentos que suportam a política do grupo.</p> <p>f. Os membros do grupo evitam desviar-se do consenso do grupo, mesmo quando para isso têm de minimizar a importância das suas dúvidas.</p> <p>g. Os elementos do grupo partilham uma ilusão de unanimidade no grupo em relação a quase todos os pontos de vista expressos, em favor da visão da maioria.</p> <p>h. Aparecimento de elementos do grupo que asseguram a proteção do líder e dos colegas de grupo relativamente a informação adversa que possa quebrar a efetividade e a moralidade de decisões que foram tomadas no passado.</p> <p>i. Nenhum dos sintomas</p> <p>j. NS/NR</p>
32	<p>Aquando do financiamento comunitário foi amortecido o impacte resultante de alterações no ambiente da atividade da empresa?</p> <p>a. Sim</p> <p>b. Não</p> <p>c. Não se aplica</p> <p>d. NS/NR</p>
33	<p>Aquando do financiamento, na sua empresa notava-se alguma ou algumas das seguintes características:</p> <p>a. Os membros mais antigos sabiam o que esperar, característica que reduz a quantidade de surpresas mas não as elimina.</p> <p>b. Quando as surpresas ocorreram, os membros mais antigos tinham normalmente uma história suficiente para as interpretar com todo o cuidado.</p> <p>c. Quando as surpresas ocorreram, os membros mais antigos relacionaram-se com outros colaboradores com quem compararam perceções e interpretações.</p> <p>d. Não se verificou nenhuma das características</p> <p>e. Não existiam diferenças de antiguidade dos membros da organização</p> <p>f. NS/NR</p>
34	<p>Através do financiamento comunitário houve a preocupação de adotar novas tecnologias? Escolha a frase que melhor retrata o que se passou</p> <p>a. Sim, com a preocupação de que fosse instrumentalmente perfeita, ou seja, com o intuito de alcançar inevitavelmente os resultados desejados</p> <p>b. Sim, com a preocupação de que fosse economicamente perfeita, ou seja, que assegurasse os resultados com o menor gasto de recursos</p> <p>c. Sim, com a preocupação que fosse instrumental e economicamente perfeita</p> <p>d. Sim, mas sem a preocupação de que fosse instrumental e/ou economicamente perfeita</p> <p>e. Não houve a preocupação de adotar novas tecnologias</p> <p>f. NS/NR</p>
35	<p>Com o financiamento comunitário, qual foi a evolução, comparativamente com a concorrência, dos vencimentos na empresa?</p> <p>a. Mantiveram-se abaixo da concorrência</p> <p>b. Mantiveram-se iguais aos da concorrência</p> <p>c. Mantiveram-se acima da concorrência</p> <p>d. Começaram a aumentar para virem a atingir valores superiores aos da concorrência</p> <p>e. Aumentaram e ultrapassaram os valores da concorrência</p> <p>f. Diminuíram para valores abaixo dos valores da concorrência</p> <p>g. Não se aplica</p> <p>h. NS/NR</p>

A	
24	<p>Rótulos de Linha</p> <p>Com o objetivo de validar algumas teorias organizacionais nas Pequenas e Médias Empresas, solicita-se o preenchimento dos seguintes dados relativamente ao contexto social com que lida o fundador da empresa:</p> <p>a. O cônjuge do fundador encontra-se empregado à data de criação da empresa?</p> <p>a1. Sim a2. Não a3. NS/NR</p> <p>b. Existia descendência do fundador à data de criação da empresa?</p> <p>b1. 1 descendente b2. 2 descendentes b3. 3 ou mais descendentes b4. Não b5. NS/NR</p> <p>c. Qual o estado de emprego do fundador antes do negócio?</p> <p>c1. Empregado por conta de outrem c2. Empresário c3. Trabalhador independente c4. Desempregado c5. NS/NR</p>
36	
37	<p>Como caracteriza o impacte financeiro do financiamento comunitário?</p> <p>a. Existiu um lucro significativo do investimento realizado b. O investimento teve um lucro bastante baixo, daí resultando uma preocupação com a sobrevivência diária c. A atividade da empresa não chegou a iniciar-se d. A atividade da empresa cessou e. NS/NR</p>
38	<p>Considera que a candidatura a fundos comunitários lhe permitiu satisfazer as necessidades de auto-realização dos colaboradores? Em qual ou quais das situações se verificaram melhorias?</p> <p>a. Auto-desenvolvimento b. Criatividade c. Realização das suas próprias potencialidades d. Outra. Qual (opcional)? e. Nenhuma das anteriores f. NS/NR</p>
39	<p>Considera que a candidatura a fundos comunitários lhe permitiu satisfazer as necessidades de estima dos colaboradores? Em qual ou quais das situações se verificaram melhorias?</p> <p>a. Competência / Aumento das capacidades reais b. Realização / Feitos concretizados c. Obtenção do reconhecimento / apreciação / respeito dos outros d. Autoconfiança e. Independência f. Conhecimento g. Status h. Outra. Qual (opcional)? i. Nenhuma das anteriores j. NS/NR</p>
40	<p>Considera que a introdução de tecnologia efetuada na sequência do financiamento comunitário produziu alterações ao nível do funcionamento organizacional? Selecione qual ou quais os casos onde se notou alterações.</p> <p>a. A estrutura foi substituída por estruturação, ou seja, o desenho da estrutura foi substituído pela construção contínua dessa estrutura ao longo de todas as fases do processo b. A análise foi substituída pela prática, ou seja, além da compreensão da forma de resolver os problemas é necessário compreender como se resolvem na prática c. A complexidade estática foi substituída pela complexidade interativa dinâmica, ou seja, a resolução de problemas requer interações ao longo do tempo, várias iterações e uma permanente reavaliação d. A substituição do controlo de comportamento e de resultado (saída) pelo controlo de hipóteses, ou seja, recorre-se à formulação e teste de hipóteses para compensar a menor visibilidade e menor importância dos fatores de entrada e de saída que são determinantes para o controlo do comportamento e. Não se notaram alterações f. NS/NR</p>
41	<p>Considera que algum ou alguns dos seguintes objetivos foi atingido através do que conseguiu por via do financiamento comunitário?</p> <p>a. Explicar o comportamento humano; b. Prever o comportamento humano; c. Controlar o comportamento humano; d. Nenhum dos objetivos e. NS/NR</p>
42	<p>Considera que o financiamento comunitário produziu alterações ao nível das competências cognitivas e capacidade mental dos colaboradores? Selecione qual ou quais os casos onde se notou alterações.</p> <p>a. Tirar conclusões através de um raciocínio sobre um facto ou observação b. Imaginação ou seja a formação e activação de imagens mentais à falta de um modelo percebido c. Integração em estruturas alteradas pela tecnologia d. Resolução de problemas cada vez mais complexos e. Mapas mentais para monitorar e compreender o que se passa para além do aparente f. Nenhuma das anteriores g. NS/NR</p>

A

24	Rótulos de Linha
43	<p>Considera que o financiamento comunitário produziu efeitos ao nível da divisão de trabalho?</p> <p>a. Iniciou a utilização do conceito, ou seja, de uma situação de todos fazerem o mesmo trabalho alterou-se para a especialização e consequente divisão do trabalho;</p> <p>b. Aumentou a divisão do trabalho, ou seja, levou a uma maior especialização dos colaboradores;</p> <p>c. Diminuiu a divisão do trabalho, ou seja, as alterações produzidas permitiram que cada colaborador executasse ou controlasse uma maior parcela do processo produtivo;</p> <p>d. Não alterou nada ao nível da divisão do trabalho, porque a empresa tinha atingido o nível de ocupação mínimo dos colaboradores;</p> <p>e. Não alterou nada ao nível da divisão do trabalho, porque existiam limitações tecnológicas ou práticas sentidas pela empresa;</p> <p>f. Não alterou nada ao nível da divisão do trabalho, porque havia limitações físicas ou orgânicas à divisão de trabalho;</p> <p>g. Não alterou nada mas não foi por nenhuma das três razões apontadas;</p> <p>h. NS/NR</p>
44	<p>Considera que o financiamento comunitário resultou de alguma ou algumas das seguintes situações?</p> <p>a. Necessidade de interromper os ciclos viciosos estabelecidos, tendo sido bem-sucedido;</p> <p>b. Necessidade de interromper os ciclos viciosos estabelecidos, não tendo impacto ou tendo impacto negativo;</p> <p>c. Estar atento aos fracos sinais de reforço da concretização dos objetivos, tendo sido bem-sucedido;</p> <p>d. Estar atento aos fracos sinais de reforço da concretização dos objetivos, não tendo impacto ou tendo impacto negativo;</p> <p>e. Tendente ao reforço das ações da organização. O reforço funciona como um processo de amplificação, pois aumenta o sinal dado pelo sistema, e neste caso foi um reforço positivo;</p> <p>f. Tendente ao reforço das ações da organização. O reforço funciona como um processo de amplificação, pois aumenta o sinal dado pelo sistema, e neste caso foi um reforço negativo;</p> <p>g. Tendente ao equilíbrio da organização. O equilíbrio é um fenómeno que tende para a estabilização do sistema e opera quando existe um comportamento orientado para atingir um objetivo, quer ele seja explícito ou implícito. Foi bem sucedido, atingindo-se o equilíbrio.</p> <p>h. Tendente ao equilíbrio da organização. O equilíbrio é um fenómeno que tende para a estabilização do sistema e opera quando existe um comportamento orientado para atingir um objetivo, quer ele seja explícito ou implícito. Não foi bem sucedido, mantendo-se o desequilíbrio por causa de não ter sido atingido o objetivo, implícito ou explícito.</p> <p>i. Nenhum dos anteriores</p> <p>j. NS/NS</p>
45	<p>Considera que o investimento efetuado aquando do financiamento comunitário teve alguma ou algumas das seguintes implicações organizacionais decorrentes das características das novas tecnologias implementadas?</p> <p>a. Os processos que resultam de leis do acaso ocorrem com maior frequência devido às incertezas serem agora permanentes e não transitórias;</p> <p>b. Mudança do enfoque da eficiência para a fiabilidade, porque os processos contínuos impõem fiabilidade;</p> <p>c. Maior ocorrência de eventos abstratos, ligados à utilização dos computadores e a que muito do que é produzido não tem uma existência física.</p> <p>d. Não se aplica</p> <p>e. NS/NR</p>
46	<p>Considerando a empresa como uma coligação de indivíduos, o financiamento comunitário poderá ter determinado um momento para estabelecer os objetivos dessa coligação? Gostaríamos de saber qual o processo utilizado para estabelecer esses objetivos.</p> <p>a. Através do processo de negociação, fixando a composição e os termos gerais da coligação</p> <p>b. Através do processo de controlo interno da organização, estabilizando e elaborando os objetivos ao mesmo tempo que são desenvolvidos sistemas de controlo mútuo (nomeadamente o orçamento e a alocação de funções) para forçar a operação dentro dos acordos existentes</p> <p>c. Pelo processo de ajustamento à experiência, em que os acordos de coligação são alterados em resposta às mudanças ambientais</p> <p>d. Nenhum dos anteriores</p> <p>e. Não se aplica</p> <p>f. NS/NR</p>
47	<p>Considerando que existem semelhanças entre uma organização e um sistema, em qual ou quais das seguintes hipóteses houve uma maior aproximação com o financiamento comunitário?</p> <p>a. Os indivíduos da organização são peças do sistema, ou seja, são os elementos constituintes do sistema;</p> <p>b. As atitudes dos indivíduos da organização são as interações que asseguram a componente do estabelecimento de ligação no sistema;</p> <p>c. A modificação das expectativas dos indivíduos e dos grupos formais ou informais da organização são os processos que dão uniformidade conceptual ao relacionamento multidimensional e bidirecional no sistema;</p> <p>d. As expectativas dos indivíduos na organização são as metas do sistema, garantindo a evolução ao atribuir-lhe um estado desejado;</p> <p>e. Nenhuma das anteriores</p> <p>f. NS/NR</p>
48	<p>Considere para o efeito que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Qual ou quais considera ser a ou as fontes da cultura da sua empresa?</p> <p>a. As crenças, valores e assunções do fundador;</p> <p>b. As experiências de aprendizagem dos membros do grupo com a evolução da sua organização;</p> <p>c. Novas crenças, valores, e assunções trazidas por novos membros ou líderes aquando do financiamento comunitário;</p> <p>d. Outra razão. Qual?</p> <p>e. NS/NR</p>
49	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considera que existia uma Cultura na empresa aquando do seu encerramento?</p> <p>a. A empresa prossegue a sua atividade, pelo que não é possível responder à pergunta;</p> <p>b. Havia uma Cultura na empresa aquando do seu encerramento e a razão do encerramento da empresa foram fatores externos;</p> <p>c. Havia uma Cultura na empresa aquando do seu encerramento e a razão do encerramento da empresa foram problemas financeiros ou de tesouraria;</p> <p>d. Havia uma Cultura na empresa aquando do seu encerramento e a razão do encerramento da empresa foi mudança de ramo;</p> <p>e. Havia uma Cultura na empresa aquando do seu encerramento e a razão do encerramento da empresa foi diferente das três razões anteriores;</p> <p>f. Não havia uma Cultura na empresa aquando do seu encerramento e essa foi a razão do encerramento da empresa;</p> <p>g. Não havia uma Cultura na empresa aquando do seu encerramento mas essa não foi a razão do encerramento da empresa;</p> <p>h. NS/NR</p>

A	
24	Rótulos de Linha
50	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. O financiamento comunitário marcou um momento de mudança de cultura?</p> <p>a. Uma mudança abrangente, na sua totalidade e de forma massiva; b. Uma mudança de subculturas ou subunidades específicas dentro da organização; c. Integrado num processo gradual, com características incrementais e cumulativas, que acabam por provocar uma remodelação da cultura de toda a organização; d. Não; e. NS/NR</p>
51	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Escolha de entre as frases abaixo qual a que melhor representa o momento da candidatura a fundos comunitários.</p> <p>a. Incorporação de novos elementos em ideologias e formas culturais prevalentes b. Desenvolvimento e imposição de conjuntos distintivos de ideologias e formas culturais que irão encaixar nas circunstâncias e nos membros do grupo c. Preservação das ideologias e formas culturais prevalentes d. Nenhuma das anteriores e. NS/NR</p>
52	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Identifique de entre os processos motivadores de mudança qual ou quais considera terem existido no momento de financiamento comunitário?</p> <p>a. Existe um número suficiente de dados contrariantes relativamente à cultura instituída para que provoquem uma sensação considerável de desconforto e desequilíbrio; b. Mostrar que existem alternativas à cultura instituída e criar apetência para as adotar, definindo objetivos e ideais importantes e causando ansiedade e culpa; c. Assegurar confiança para assumir a componente negativa da Cultura existente causando segurança psicológica para resolver o problema; d. Nenhum dos anteriores e. NS/NR</p>
53	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Pelo facto de ter recebido financiamento comunitário, poderão ter surgido mecanismos de alteração de cultura. Gostaríamos que avaliasse qual ou quais destes mecanismos foram adoptados na sequência do financiamento comunitário:</p> <p>a. Transferir a cultura da organização para novos membros; b. Recompensa dos comportamentos que estão mais de acordo com as ideologias desejadas na organização; c. Criação de novos comportamentos; d. Superação de uma fase de transição entre culturas, associado a uma grande alteração de liderança ou outra; e. Eliminação da totalidade ou parte da cultura pela sua obsolescência ou carácter nefasto; f. Nenhum dos anteriores. Qual (opcional)? g. Não houve alteração de cultura, pelo que não se aplica; h. NS/NR</p>
54	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considera que surgiram ritos de passagem de cultura, ou seja, formas e momentos de transferência da cultura dos elementos mais antigos para os novos elementos que foram contratados no momento de atribuição do financiamento comunitário?</p> <p>a. Sim b. Não c. Não se aplica d. NS/NR</p>
55	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. A candidatura a financiamento comunitário foi determinada por uma alteração do ambiente (Ex: Concorrência, política fiscal, ...) em que se insere a empresa?</p> <p>a. A questão não se aplica; b. Sim, e a cultura da empresa contribuiu para esta resposta à mudança do ambiente; c. Sim, mas a cultura da empresa foi um entrave para esta resposta à mudança do ambiente; d. Sim, e a cultura da empresa não foi nem entrave nem teve qualquer contributo; e. Não; f. NS/NR</p>

A

24	Rótulos de Linha
56	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Para determinar se houve mudança de cultura associada ao financiamento comunitário, analise o a distância entre os entendimentos e comportamentos antigos e os adotados após a mudança.</p> <p>a. Os entendimentos e comportamentos são similares aos antigos b. Os entendimentos e comportamentos são parcialmente iguais aos antigos c. Metade dos entendimentos e comportamentos antigos mantêm-se d. Os entendimentos e comportamentos são substancialmente diferentes dos antigos e. Os entendimentos e comportamentos são totalmente diferentes dos antigos f. NS/NR</p>
57	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Para determinar se houve mudança de cultura associada ao financiamento comunitário, analise o número de elementos da organização que mudaram o seu entendimento e comportamento, e a frequência com que estas mudanças os levaram a comportar-se de forma diferente ao fazerem o seu trabalho</p> <p>a. Não existem elementos a comportarem-se de forma diferente b. Poucos elementos e raramente se comportam de forma diferente c. Poucos elementos mas comportam-se parte do tempo de forma diferente d. Metade dos elementos e comportam-se parte do tempo de forma diferente e. Todos os elementos comportam-se parte do tempo de forma diferente f. Todos os elementos comportam-se todo o tempo de forma diferente g. NS/NR</p>
58	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Para determinar se houve mudança de cultura associada ao financiamento comunitário, analise o tempo que medeou entre o início e o fim do esforço de mudança e o grau de permanência da mudança.</p> <p>a. Esforço nulo de mudança b. Curta duração do esforço de mudança e curta persistência desta c. Baixa duração do esforço de mudança e baixa persistência desta d. Duração média do esforço de mudança e média persistência desta e. Duração significativa do esforço de mudança ou significativa persistência desta f. Duração elevada do esforço de mudança ou elevada persistência desta g. NS/NR</p>
59	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Para determinar se houve mudança de cultura associada ao financiamento comunitário, analise se as ideias e comportamentos requeridos pela cultura desejada têm alguma semelhança com o que já aconteceu algures ou se não existem precedentes</p> <p>a. A cultura organizacional adotada não corresponde à adaptação de uma cultura já adotada noutra organização b. A cultura organizacional adotada corresponde parcialmente à adaptação de uma cultura já adotada noutra organização c. A cultura organizacional adotada corresponde em parte a uma cultura já adotada noutra organização d. A cultura organizacional adotada corresponde em grande parte à adaptação de uma cultura já adotada noutra organização e. A cultura organizacional adotada corresponde totalmente à adaptação de uma cultura já adotada noutra organização f. NS/NR</p>
60	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Qual ou quais das condições para uma mudança cultural considera terem surgido com a candidatura a fundos comunitários?</p> <p>a. Condições externas possibilitadoras (circunstâncias exteriores à organização que possibilitam uma mudança cultural) b. Condições internas permissórias (circunstâncias internas à organização que permitem a mudança de cultura) c. Pressões precipitantes (fortes condicionantes que pressionam para uma mudança cultural) d. Eventos desencadeantes (momentos que despoletam uma mudança cultural) e. "Visão" cultural (estado futuro desejado para a cultura da empresa) f. Nenhuma; g. NS/NR</p>

A	
24	Rótulos de Linha
61	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. No momento de financiamento comunitário foram identificados dados confirmantes para mostrar à organização que os seus objetivos de mudança de cultura estavam a ser alcançados e que os seus processos de mudança de cultura estavam a alcançar o que se esperava que atingissem?</p> <p>a. Sim b. Não c. Não foi identificado um processo de mudança de cultura d. NS/NR</p>
62	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Qual das afirmações relativas à cultura do grupo que constitui a empresa é a mais correta?</p> <p>a. A cultura de grupo foi gerada com o financiamento comunitário b. A cultura de grupo foi reforçada com o financiamento comunitário c. Não, cultura de grupo não foi gerada nem reforçada com o financiamento comunitário d. Nenhuma das anteriores e. NS/NR</p>
63	<p>Considere que o comportamento organizacional é o comportamento individual e as dinâmicas de grupo em organizações. Indique qual ou quais dos pontos seguintes considera terem sido assegurados no processo de financiamento comunitário? Seria uma mais-valia para o estudo se pudesse apresentar ações concretas realizadas para cada um dos pontos que identificasse.</p> <p>a. Assegurar as componentes essenciais da sua empresa para a “transformação” de incentivos comunitários em comportamento organizacional (Ex.: O financiamento comunitário foi utilizado de forma a assegurar autoridade da(s) chefia(s))? b. Realização de eventos (Ex.: Participação numa feira)? c. Montagem de processos (Ex.: concretização de um processo de internacionalização)? d. Reforço ou criação de propósitos (Ex.: Produção de produtos diferenciados)? e. Existência de uma razão primária de recurso aos incentivos comunitários (Ex.: Necessidade de reagir a condições de mercado)? f. Definir a efetividade da razão primária de recurso aos incentivos comunitários no estabelecimento do Comportamento Organizacional (Ex.: A necessidade de reagir a condições de mercado promoveu dinâmicas de grupo consubstanciadas na criação de um comité de inovação)? g. Identificar os fatores externos que mais afetavam o comportamento organizacional aquando do financiamento comunitário (Ex.: Taxa de desemprego na área de atividade da empresa criava situações de competição entre os colaboradores)? h. Nenhuma das anteriores. i. NS/NR</p>
64	<p>Considere que o Conhecimento é a informação aplicada em situações concretas. O financiamento comunitário teve reflexos em algum ou alguns dos seguintes fatores que influenciam a extensão do Conhecimento na empresa?</p> <p>a. O limite na massa de conhecimentos que as mentes humanas podem acumular e aplicar; b. A rapidez com que os conhecimentos podem ser assimilados; c. A relação entre a especialização nas organizações e a especialização de conhecimentos; d. O sistema de comunicação para canalizar conhecimento e informação para os pontos de decisão apropriados; e. Os tipos de conhecimento que podem, e quais os que não podem, ser facilmente transmitidos; f. A forma como a intercomunicação de informação é afetada pelas formas de especialização na organização; g. Nenhuma das anteriores; h. NS/NR.</p>
65	<p>Considere que para assegurar que os subordinados fazem o trabalho que lhes é distribuído é necessário deter autoridade suficiente através do poder de exercer determinados direitos. Alcançou, por via do financiamento comunitário, maior poder de exercer um ou mais dos seguintes direitos?</p> <p>a. O direito de vetar membros, que consiste em assegurar o direito de vetar qualquer membro que não cumpra o padrão mínimo de capacidade, pois não assegura o que a empresa necessita; b. O direito de atribuir trabalho, ou seja, atribuir funções e decompor o trabalho em unidades que se somam e asseguram que o todo esteja de acordo com o pretendido pela empresa; c. O direito de analisar o desempenho e, dentro dos limites da companhia, tomar decisões acerca de aumentos e recompensas de mérito o que permite ter ferramentas motivacionais e discernir a capacidade de cada um dos seus membros; d. O direito de iniciar a remoção de elementos que permite excluir quem pareça incapaz de fazer o seu trabalho; e. Nenhuma das anteriores; f. NS/NR</p>
66	<p>Considere que um agente social é outra pessoa, uma função, uma norma, um grupo ou uma parte de um grupo. Na sua perspetiva qual ou quais das seguintes bases do poder foram reforçadas pelo facto de ter havido um financiamento comunitário à empresa?</p> <p>a. A perceção que o colaborador tem relativamente à capacidade que o agente social possui para mediar recompensas para ele. b. A perceção que o colaborador tem relativamente à capacidade do agente social para mediar castigos. c. O poder que deriva de valores assumidos por um colaborador que determinam que o agente social tem um direito legítimo a influenciar o colaborador e que a pessoa tem obrigação de aceitar esta influência. d. O poder que decorre da identificação do colaborador com o agente social. e. O poder associado à extensão do conhecimento numa determinada área que é percecionado no agente social pelo colaborador, sendo avaliado em relação ao seu próprio conhecimento bem como em relação a um padrão absoluto. f. Nenhuma das anteriores g. NS/NR</p>

A

24	Rótulos de Linha
67	<p>De entre as seguintes práticas chave de organizações de sucesso, identifique qual ou quais foram implementadas aquando do financiamento comunitário?</p> <ol style="list-style-type: none"> Segurança no emprego Altos níveis de seleção de recursos humanos Uso extensivo de grupos autogeridos e consequente tomada de decisão descentralizada Compensação comparativamente alta e baseada no desempenho Treino extensivo do pessoal Redução de diferenças de status entre a gestão e os outros empregados Partilha de informação entre os gestores e os outros trabalhadores Promoção dentro da empresa. Nenhum dos anteriores NS/NR
68	<p>De forma o financiamento comunitário provocou alterações nas três atividades de ligação que parecem ser universais nos sistemas humanos de comportamento organizado?</p> <ol style="list-style-type: none"> A comunicação (é o método pelo qual a ação é evocada pelas diferentes partes do sistema) <ol style="list-style-type: none"> Aumentou Diminuiu Não alterou NS/NR O equilíbrio (consiste em assegurar que as diversas partes do sistema são mantidas com relações harmoniosamente estruturadas entre elas, através de um mecanismo de equilíbrio) <ol style="list-style-type: none"> Aumentou Diminuiu Não alterou NS/NR A tomada de decisão (momentos em que organização e indivíduo são determinantes, os momentos das decisões de produção relacionadas com a organização e das decisões de participação relacionadas com o indivíduo) <ol style="list-style-type: none"> Melhorou Piorou Não alterou NS/NR
69	<p>De que forma o financiamento comunitário permitiu reforçar as condições de motivação na empresa?</p> <ol style="list-style-type: none"> Assegurando a organização dos recursos (Ex.: Melhorar a tecnologia para produzir mais gastando menos) Considerando que as pessoas não são por natureza passivas (Ex.: Delegar responsabilidade por um processo implementado) Fazendo as pessoas reconhecer e desenvolver as características necessárias à sua atividade (Ex.: Plano de desenvolvimento de competências) Criando métodos de operação adequados a que as pessoas atingissem objetivos pessoais contribuindo para os objetivos organizacionais (Ex.: Implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho ou um Sistema de Recompensas) Nenhuma das anteriores NS/NR
70	<p>Do processo de candidatura a financiamento comunitário resultou a reposição ou adoção de princípios básicos de gestão de projetos, que não existiam ou tinham sido abandonados?</p> <ol style="list-style-type: none"> Existência de uma etapa de projeto Existência de uma etapa de teste Existência de uma etapa de aprendizagem Gestão da tecnologia para não comprometer as etapas dos projetos Nenhuma das anteriores Não houve qualquer alteração dos princípios básicos de gestão de projetos NS/NR
71	<p>Em consequência do financiamento comunitário, qual a alteração na percentagem de comportamentos organizacionais e/ou decisões resultantes de pressupostos básicos (crenças que existem de forma sistemática na organização) característicos da sua empresa?</p> <ol style="list-style-type: none"> Aumentou Diminuiu Nenhuma alteração, manteve-se Não existem pressupostos básicos característicos da empresa NS/NR
72	<p>Escolha quais as aparentes contradições que lhe foi possível desfazer através do financiamento comunitário?</p> <ol style="list-style-type: none"> Procurar que a autonomia dos colaboradores e o contributo positivo que daí advém não sejam postos em causa por um controlo rígido Procurar elaborar formas de aproveitar o caos, pois é um momento propício ao surgimento de melhorias, não abdicando do que mantém a empresa Ser capaz de manter uma relação de custo-benefício adequada à atividade Assegurar que a procura de um melhor desempenho (eficiência) não descure a capacidade de obter um melhor aproveitamento dos resultados desse desempenho (eficácia) Ser capaz de executar sem sacrificar a autonomia Cuidar dos shareholders, sejam eles internos ou externos, assegurando que não se prejudica um em benefício de outro e assegurando que todos devem ser beneficiados Fazer parte de algo grande e ao mesmo tempo ser distinto e único Não comprometer o longo prazo ao assegurar o curto prazo e ser capaz de construir o longo prazo garantindo que se consegue lá chegar Nenhuma das opções NS/NR

A	
24	Rótulos de Linha
73	<p>Existiu ao longo do projeto com financiamento comunitário a alteração do agrupamento de atividades da empresa?</p> <p>a. As atividades começaram a ser agrupadas por produto;</p> <p>b. As atividades começaram a ser agrupadas por função;</p> <p>c. As atividades não foram agrupadas;</p> <p>d. Não houve alteração da forma de agrupamento de atividades;</p> <p>e. NS/NR</p>
74	<p>Existiu na implementação do projeto com financiamento comunitário, a preocupação com algum ou alguns dos seguintes aspetos?</p> <p>a. Identificar quais são as partes estratégicas da empresa</p> <p>b. Caracterizar a natureza da dependência mútua entre as partes estratégicas da empresa</p> <p>c. Determinar quais são os processos principais na empresa, que ligam as diferentes partes estratégicas da empresa e facilitam o seu ajustamento umas às outras</p> <p>d. Enumerar quais são os objetivos procurados pela empresa e pelos seus sistemas</p> <p>e. Quais são as ferramentas de pesquisa que devem ser utilizadas para o estudo da empresa e dos seus sistemas.</p> <p>f. Não houve preocupação com nenhum dos aspetos referidos</p> <p>g. NS/NR</p>
75	<p>Identifique de entre as opções que lhe são apresentadas qual ou quais as que entende terem sido desenvolvidas na sequência do processo de candidatura a financiamento comunitário?</p> <p>a. Desenvolvimento de competências genéricas, nomeadamente o relacionamento interpessoal e a resolução de problemas;</p> <p>b. Promoção do crescimento pessoal através da compreensão dos outros;</p> <p>c. Melhoria da eficácia organizacional;</p> <p>d. Apuramento do senso comum;</p> <p>e. Nenhuma;</p> <p>f. NS/NR</p>
76	<p>Identifique de entre as várias opções aquela ou aquelas tecnologias que foram adotadas na empresa na sequência do financiamento comunitário</p> <p>a. Bases de dados partilhadas ou Web 2.0 (ferramentas informáticas colaborativas)</p> <p>b. Sistemas periciais</p> <p>c. Redes de telecomunicações</p> <p>d. Ferramentas de apoio à decisão e datamining</p> <p>e. Comunicação de dados sem fios, computadores portáteis e PDA</p> <p>f. CD/DVD interativo e Sites</p> <p>g. Identificação automática e tecnologia de registo de localização</p> <p>h. Computação de elevado desempenho</p> <p>i. Nenhum das anteriores</p> <p>j. NS/NR</p>
77	<p>Identifique de entre os fatores internos e externos determinantes na inércia da organização para a mudança, aqueles que estavam presentes no momento do financiamento comunitário.</p> <p>a. Existência de ativos, que podem ser, por exemplo, instalações, equipamento ou pessoal especializado, que não são facilmente transferidos para outras tarefas ou funções;</p> <p>b. Desconhecimento por parte de quem toma decisões, da informação sobre as atividades da organização e as contingências ambientais que afetam as subunidades que constituem a organização;</p> <p>c. A mudança provoca alterações no equilíbrio político, tendendo as reações negativas de quem perde poder;</p> <p>d. Os normativos existentes foram utilizados pelos resistentes à mudança como justificação para impedir que muitas das respostas alternativas sejam consideradas de forma séria;</p> <p>e. Necessidade de vencer barreiras fiscais e legais que são impostas à entrada e à saída de mercados, de teor essencialmente burocrática e decorrendo de opções políticas;</p> <p>f. Procura de informação por existirem constrangimentos exteriores à obtenção de informação que limitam o acesso a informação potenciadora da mudança;</p> <p>g. A necessidade de regenerar a legitimidade que detinha e que foi perdida na mudança operada, e a menor capacidade para fazer essa recuperação;</p> <p>h. A necessidade de recuperar do erro no raciocínio de generalização em que se pensa poder aplicar uma estratégia ótima e que se adapta na perfeição a outras organizações;</p> <p>i. Nenhum dos acima referidos;</p> <p>j. Não se aplica;</p> <p>k. NS/NR</p>
78	<p>Identifique qual ou quais das afirmações é verdadeira:</p> <p>a. Existem recursos humanos na empresa que foram contratados em alturas diferentes.</p> <p>b. Antes do financiamento já existiam recursos humanos na empresa contratados em alturas diferentes.</p> <p>c. Aquando do financiamento foram recrutados recursos humanos para a empresa</p> <p>d. Nenhuma das anteriores</p> <p>e. NS/NR</p>
79	<p>Identifique qual ou quais destes fatores determinaram a candidatura a financiamento comunitário?</p> <p>a. Mercados em mudança rápida;</p> <p>b. Condições competitivas;</p> <p>c. Variação substancial das necessidades dos clientes;</p> <p>d. Ciclos curtos de produção;</p> <p>e. Interdependência das operações de produção;</p> <p>f. Fatores desconhecidos;</p> <p>g. Oportunidade de melhoria de qualidade;</p> <p>h. Redução de custos e riscos;</p> <p>i. Empenho e motivação da força de trabalho;</p> <p>j. Nenhum dos anteriores;</p> <p>k. NS/NR</p>

A	
24	Rótulos de Linha
80	<p>Na sequência da atribuição do incentivo comunitário, foram implementados pela gestão algum ou alguns dos mecanismos abaixo enumerados para diminuir os erros de julgamento que pudessem surgir do pensamento de grupo?</p> <p>a. Encorajar o grupo a dar prioridade à livre exposição de objeções e dúvidas, porque dessa forma consegue-se mais facilmente fugir de fenómenos de falsa unanimidade.</p> <p>b. Adotar em cada processo uma postura inicial imparcial em vez de declarar preferências e expectativas, ou seja, garantir que não se condiciona inicialmente no sentido do pensamento próprio.</p> <p>c. Promover a criação de grupos de planeamento e avaliação sobre cada questão relevante, mas cada grupo com um líder diferente.</p> <p>d. Encorajar os membros do grupo a discutir as deliberações do grupo com a área da organização a que pertencem e trazer ao grupo as reações antes de qualquer conclusão.</p> <p>e. Convidar um ou mais peritos externos a assistir a cada reunião que são convidados a desafiar a visão dos membros, recolhendo desta forma o contributo de pessoas não comprometidas com o grupo.</p> <p>f. Avaliação de alternativas, procurando que pelo menos um dos membros desempenhe a função de advogado do diabo, defendendo a posição oposta à da maioria.</p> <p>g. Alternar de tempos a tempos as lideranças dos subgrupos para estudar alternativas de praticabilidade e eficácia, voltar a juntá-los para dirimir diferenças e após atingir um consenso preliminar, efetuar uma reunião onde cada membro exprima vivamente todas as suas dúvidas, para que a questão seja repensada e tomada uma decisão definitiva.</p> <p>h. Nenhum dos mecanismos</p> <p>i. NS/NR</p>
81	<p>Na sequência da atribuição do incentivo financeiro e/ou das alterações implementadas por via desse incentivo, apareceram situações de pensamento de grupo?</p> <p>a. O grupo não permite que haja discordância ou que se façam desvios face à posição inicial</p> <p>b. O grupo efectua julgamentos morais que têm como consequência a perda de eficiência do pensamento de cada um dos elementos do grupo perante as situações reais</p> <p>c. Os sentimentos de amizade que começam a surgir no grupo fazem os participantes adoptar uma linha suave de crítica que se estende à sua própria forma de pensar</p> <p>d. O grupo reage com dureza quando tem de lidar com outros grupos ou inimigos</p> <p>e. A supressão não deliberada de pensamentos críticos no grupo é resultado da internalização das normas do grupo</p> <p>f. Poderosas pressões psicológicas dentro do grupo, quando os seus membros trabalham em conjunto</p> <p>g. Não</p> <p>h. NS/NR</p>
82	<p>Na sequência da atribuição do incentivo financeiro e/ou das alterações implementadas por via desse incentivo, houve situações de conflito provocadas por algum ou alguns dos seguintes factores?</p> <p>a. Linguagem</p> <p>b. Limites</p> <p>c. Poder</p> <p>d. Relacionamento</p> <p>e. Recompensas</p> <p>f. Punição</p> <p>g. Inexplicável</p> <p>h. "Choque" entre o reconhecimento do grupo e o reconhecimento do indivíduo</p> <p>i. Houve situações de conflito mas não foram provocadas por nenhum dos factores</p> <p>j. Não houve situações de conflito</p> <p>1a. NS/NR</p>
83	<p>Na sua opinião qual ou quais dos níveis abaixo que caracterizam a forma como o grupo se relaciona registou alterações por via do financiamento comunitário?</p> <p>a. Artefactos visíveis (exemplo: peça de vestuário)</p> <p>b. Valores, regras e normas de comportamento defendidos (exemplo: normas de conduta)</p> <p>c. Pressupostos básicos e tácitos subjacentes (exemplo: "nós fazemos sempre assim")</p> <p>d. NS/NR</p>
84	<p>Na sua opinião, o financiamento comunitário teve alguma ou algumas das seguintes consequências?</p> <p>a. Reforçou a estabilidade estrutural do grupo formado pelos colaboradores da empresa;</p> <p>b. Fragilizou a estabilidade estrutural do grupo formado pelos colaboradores da empresa;</p> <p>c. Padronização das atividades desenvolvidas ou do comportamento do grupo;</p> <p>d. Aprofundamento do padrão de pressupostos básicos do grupo</p> <p>e. NS/NR</p>
85	<p>Na sua perspectiva qual das definições de poder foi mais reforçada pelo facto de ter havido um financiamento comunitário à empresa?</p> <p>a. Fenómeno estrutural criado pela divisão do trabalho e pelos departamentos</p> <p>b. Capacidade de mobilizar recursos, humanos e materiais, para ter as coisas feitas</p> <p>c. Nenhuma das opções</p> <p>d. NS/NR</p>
86	<p>Na sua perspectiva qual ou quais das seguintes linhas ao dispor da gestão como fontes de poder foram reforçadas pelo facto de ter havido um financiamento comunitário à empresa?</p> <p>a. Capacidade de trazer as coisas que a sua organização necessita.</p> <p>b. Capacidade de produzir efeitos com base em conhecimento, de natureza formal ou informal</p> <p>c. Poder de assumir inovação, ou seja atividades de risco, sem que tenha que passar por um processo de aprovação a múltiplos níveis</p> <p>d. Nenhuma das anteriores</p> <p>e. NS/NR</p>

A	
24	Rótulos de Linha
87	<p>Na sua perspetiva qual ou quais dos seguintes controlos ao dispor da gestão como fontes de poder foram reforçados pelo facto de ter havido um financiamento comunitário à empresa?</p> <p>a. Domínio dos recursos que é possível alocar para a organização. b. Domínio do conjunto completo de conceitos, termos e atividades que compõem um domínio profissional. c. Componente de especialista que permite assumir a inovação e atividades de risco d. Prerrogativas legais, emanadas dos sistemas governamental e judicial, que podem conceder poder e. Acesso a pessoas em quem confiar no âmbito das outras quatro bases de controlo f. Nenhuma das anteriores g. NS/NR</p>
88	<p>No âmbito do financiamento comunitário, houve preocupação com alguns dos seguintes mecanismos de criação do clima da organização?</p> <p>a. Desenho e estrutura da organização (exemplo: Organigrama) b. Sistemas organizacionais e procedimentos (exemplo: Procedimento de recompensas) c. Ritos e rituais organizacionais (exemplo: Instituição do dia da empresa) d. Espaço físico, fachadas e edifícios (exemplo: Novas instalações) e. Histórias, lendas e mitos (exemplo: Publicação da história da empresa) f. Declarações formais (exemplo: Comunicação formal do financiamento) g. Nenhum dos anteriores h. NS/NR</p>
89	<p>No momento do financiamento comunitário, houve momentos de ansiedade do grupo? Como foram ultrapassados?</p> <p>a. Sim, através da inovação conseguindo limitar as situações de ansiedade b. Sim, através da inovação conseguindo limitar o grau de ansiedade c. Sim, substituindo a liderança que não agiu de forma inovadora às perguntas do grupo d. Sim, não foram ultrapassados das formas referidas anteriormente e. Sim, não foram de todo ultrapassadas f. Não houve momentos de ansiedade g. NS/NR</p>
90	<p>O financiamento comunitário permitiu a sua progressão em alguma ou ambas as seguintes áreas?</p> <p>a. Saber-fazer, ou seja, a competência técnica; b. Competência de gestão; c. Nenhuma das anteriores; d. NS/NR</p>
91	<p>O financiamento comunitário permitiu iniciar ou reforçar algum dos seguintes métodos de Incentivos?</p> <p>a. Incentivos objetivos diretamente dirigidos a um indivíduo, através de incentivos materiais (Ex.: dinheiro ou os objetos.), oportunidades pessoais não materiais (Ex.: a distinção, o prestígio, o poder pessoal ou atingir uma posição de domínio), condições físicas de trabalho desejáveis (Ex.: ter um gabinete, melhor equipamento informático ou um lugar de estacionamento) ou benefício de ideais (Ex.: satisfação de ideais pessoais e usualmente são relações não materiais, de futuro ou altruístas) b. Incentivos objetivos dirigidos ao grupo, através de condições favoráveis à associação ou relacionamento social do empregado (Ex.: um espaço de convívio), adaptação de condições a métodos e atitudes habituais (Ex.: a criação de uma área de ginásio), oportunidade do colaborador ser participante de um grupo que pertence a organizações que os indivíduos considerem grandes, úteis e efetivas (Ex.: a participação da empresa num projeto de mecenato cultural) ou condições de comunhão ou de sentimento de conforto pessoal, também chamada solidariedade, integração social ou segurança social (Ex.: Ações de solidariedade social na empresa). c. Processos de mudança de atitudes subjetivas pela criação de um estado de espírito no indivíduo através de condições coercivas como sejam a opção por excluir a contribuição de indivíduos (Ex.: Criação de um posto de trabalho sem resultados práticos), racionalização de incentivos no sentido de convencer grupos e indivíduos que estão a agir no seu interesse (Ex.: Retirada do financiamento da formação para que o indivíduo perceba que deve ser responsável pela sua própria formação) ou insinuação de motivos que permite baixar as resistências dos indivíduos (Ex.: insinuar que o financiamento requer uma alteração da prestação do indivíduo). d. Outros métodos de incentivos e. Nenhum método de incentivos f. NS/NR</p>
92	<p>O financiamento comunitário permitiu manter ou passar a assegurar a gestão não partilhada da empresa, algo que não seria possível sem ele por necessidade de ter sócios, novos ou existentes respectivamente?</p> <p>a. Sim b. Não c. NS/NR</p>
93	<p>O financiamento comunitário proporcionou o aparecimento/reforço de algum ou alguns dos seguintes fatores de competitividade das pequenas empresas?</p> <p>a. Estabelecer relações chegadas com parceiros, que podem ser os clientes, fornecedores ou outros; b. Existência de uma tensão criativa entre competição e cooperação; c. Inovação; d. Uma infraestrutura social que impulse e ajude pequenas empresas a atingir os seus objetivos; e. Nenhum dos anteriores; f. NS/NR.</p>
94	<p>O financiamento comunitário proporcionou o estabelecimento de redes com outras empresas?</p> <p>a. Sim, através de ligações verticais que se estabelecem entre fornecedores de pequena dimensão e fabricantes finais de grande dimensão; b. Sim, através de ligações horizontais que unem pequenas empresas com dimensão semelhante; c. Sim, ambos os tipos de rede anteriormente descritos; d. Não; e. NS/NR.</p>

A	
24	Rótulos de Linha
95	<p>O financiamento comunitário provocou alterações na necessidade de proteção sentida pelos colaboradores da empresa, decorrentes de situações de dependência ou ameaça? Escolha de entre as opções a ou as que tiveram maior alteração e o sentido dessa alteração.</p> <p>a. Aumento da necessidade de proteção decorrente do surgimento de incerteza relativamente à manutenção do emprego b. Diminuição da necessidade de proteção decorrente da redução de incerteza relativamente à manutenção do emprego c. Aumento da necessidade de proteção decorrente de situações que refletem favoritismo d. Diminuição da necessidade de proteção decorrente da redução de situações que refletem favoritismo e. Aumento da necessidade de proteção decorrente de situações que refletem discriminação f. Diminuição da necessidade de proteção decorrente da redução de situações que refletem discriminação g. Aumento da necessidade de proteção decorrente de situações que demonstrem uma política arbitrária h. Diminuição da necessidade de proteção decorrente da redução de situações que demonstrem uma política arbitrária i. Nenhuma das anteriores j. NS/NR</p>
96	<p>O financiamento permitiu tornar-se um prestador de serviços a outras empresas com base num melhor apetrechamento tecnológico?</p> <p>a. Sim b. Não c. NS/NR</p>
97	<p>Os constrangimentos à atividade da empresa após o financiamento comunitário podem ser caracterizados por qual das seguintes expressões?</p> <p>a. Constrangimentos de nível mais alto em substituição de outros de nível mais baixo (diminuição da diversidade organizacional); b. Os constrangimentos acumularam-se aos constrangimentos existentes (aumento da diversidade organizacional); c. Nenhum dos anteriores; d. Não surgiram novos constrangimentos e. NS/NR.</p>
98	<p>Para além da organização formal, determinada pela estrutura formal da empresa, existe uma organização informal? Qual ou quais dos seguintes fatores da organização informal estão presentes na empresa na sequência do financiamento comunitário?</p> <p>a. Os grupos formados desenvolveram os seus próprios usos b. Existem valores em todos os grupos formados c. Estabeleceram-se normas e relações sociais d. Criaram-se condições para que os seus membros vivam e trabalhem juntos e. Nenhum dos anteriores f. NS/NS</p>
99	<p>Para efeitos de melhoria de desempenho na sequência do financiamento comunitário, qual ou quais as ações empreendidas?</p> <p>a. Criação de condições para que as pessoas possam ser grandes, pois é isso que elas querem b. Influenciar as expectativas individuais para alterar o desempenho c. Definição de objetivos e criação de contexto de motivação para a criação de expectativas (ex.: sistemas de compensação, práticas de produção ou estruturas de tomada de decisão) d. Ações dos gestores que modelam as expectativas (ex.: ações de acompanhamento da prática de produção) e. Dar uso à aprendizagem realizada no sentido de encarar a aprendizagem como um processo e não como um fim f. Processo de mudança das pessoas para produzir mudança dos resultados. g. Nenhuma das anteriores h. NS/NR</p>
100	<p>Possui atualmente ou já possuía uma ideia clara sobre o estado futuro desejado para a sua empresa?</p> <p>a. Sim, no momento da candidatura já possuía uma ideia clara sobre o estado futuro desejado para a empresa. b. Sim, apesar de não possuir no momento da candidatura, possui atualmente uma ideia clara sobre o estado futuro desejado para a empresa. c. Não. d. NS/NR</p>
101	<p>Pretende-se saber qual ou quais das seguintes causas de eficiência administrativa foram implementadas com o financiamento comunitário?</p> <p>a. A especialização da tarefa dentro do grupo; b. Colocação dos membros do grupo numa hierarquia de autoridade; c. A limitação da amplitude de controlo consubstanciada no limitar do número de subordinados que reportam diretamente a cada administrador; d. O agrupamento dos trabalhadores de acordo com o propósito, o processo, a clientela ou o local; e. Nenhuma das anteriores; f. NS/NR</p>
102	<p>Qual a sua perceção relativamente à forma como o financiamento comunitário influenciou a alocação de tempo e energia no momento de criação da empresa?</p> <p>a. Aumentou a alocação do seu tempo e energia porque a elaboração do projeto por si próprio ou por competências internas da empresa foi consumidor de muito tempo e energia; b. Aumentou a alocação do seu tempo e energia porque, o facto do projeto ter sido realizado através do recurso a consultor externo requereu um grande esforço da sua parte; c. Diminuiu a alocação do seu tempo e energia porque apesar do tempo e energia gastos no projeto, o financiamento comunitário permitiu reduzir a necessidade de angariar outros tipos de fundos, cujo tempo e energia de procura e contratação seriam superiores; d. Não influenciou a alocação do seu tempo e energia porque o procedimento de financiamento comunitário não esteve no caminho crítico do projeto global; e. Não influenciou significativamente a alocação do seu tempo e energia porque o projeto foi realizado através do recurso a consultor externo financiado no âmbito do próprio projeto; f. Não influenciou significativamente a alocação do seu tempo e energia porque o projeto foi realizado através do recurso a consultor externo não financiado no âmbito do próprio projeto; g. Nenhuma das anteriores h. Não se aplica i. NS/NR.</p>

A	
24	Rótulos de Linha
103	<p>Qual das seguintes afirmações descreve melhor o impacto da informação na autoridade aquando do investimento comunitário?</p> <p>a. A informação não teve qualquer impacto na autoridade;</p> <p>b. A informação destruiu as bases que concederam força e credibilidade ao papel tradicional da gestão, ou seja, a concentração da autoridade;</p> <p>c. A informação transformou a autoridade, pois o determinante no sucesso passou a ser assegurado pela máquina, que tanto trabalhador como gestor não percebem;</p> <p>d. A informação transformou a autoridade, pois trabalhadores e gestores trabalham em conjunto para forjar os termos de um novo pacto que redistribui as fontes e propósitos da autoridade da gestão;</p> <p>e. Nenhuma das anteriores;</p> <p>f. NS/NR</p>
104	<p>Qual destas fases considera estar associada com o financiamento comunitário:</p> <p>a. O fundador tem a ideia para criar uma nova empresa;</p> <p>b. Recrutamento de uma ou mais pessoas e criação de um núcleo que partilha um objetivo comum e uma visão com o fundador;</p> <p>c. Outras pessoas são trazidas para a organização e uma história comum começa a ser construída;</p> <p>d. Desenvolvimento de pressupostos acerca do grupo, o seu ambiente e a forma de fazer as coisas para sobreviver e crescer;</p> <p>e. Nenhuma das anteriores</p> <p>f. NS/N</p>
105	<p>Qual o fator que considera mais importante na evolução do projeto?</p> <p>a. Características da população onde se insere o projeto</p> <p>b. Infraestruturas locais ou regionais na área de implementação do projeto</p> <p>c. Nenhuma das anteriores</p> <p>d. NS/NR</p>
106	<p>Qual ou quais das actividades foram preparadas na sequência do financiamento comunitário?</p> <p>a. Criar uma linguagem comum (considere as ações de partilha de um glossário comum, ações de formação técnica, criação de espaços de comunicação escrita ou verbal ou outras ações tendentes ao estabelecimento de um léxico partilhado que permita aos seus membros comunicarem)</p> <p>b. Definir os limites do grupo (considere as ações empreendidas para determinar quem faz parte do grupo e quem não lhe pertence e o que se espera de quem está no grupo)</p> <p>c. Distribuir poder (considere ações estabelecidas para definir critérios e mecanismos para a forma como os membros obtêm, mantêm e perdem poder)</p> <p>d. Desenvolver normas de relacionamento (considere ações para estabelecer normas de intimidade, amizade e amor)</p> <p>e. Definir e distribuir recompensas (considere ações de avaliação de desempenho e o estabelecimento de mecanismos de motivação através de incentivos, monetários ou outros)</p> <p>f. Definir e distribuir punições (considere ações de avaliação de desempenho e o estabelecimento de mecanismos de controlo dos comportamentos através da determinação de momentos e circunstâncias para exercer ações de punição)</p> <p>g. Explicar o inexplicável (considere ações para documentar e fazer compreender ideologias, estabelecer e explicar as crenças e ajudar a compreender a religião, para evitar situações de ansiedade).</p> <p>h. Nenhuma das opções</p> <p>i. NS/NR</p>
107	<p>Qual ou quais das metodologias resultaram do processo de financiamento, ou seja, quais as que começaram a ser aplicadas após a aprovação da candidatura ao sistema de incentivos?</p> <p>a. Processo de recolha e tratamento científico do Conhecimento dos trabalhadores na execução da sua função</p> <p>b. Procedimento científico de escolha dos colaboradores</p> <p>c. Processo científico para acompanhamento dos colaboradores</p> <p>d. Divisão do trabalho, que determina a execução pela gestão de parte do trabalho acometido ao trabalhador.</p> <p>e. Procedimento de recompensa dos trabalhadores pela adoção dos procedimentos referidos nas alíneas a., b., c. e d..</p> <p>f. Procedimento de confrontação dos trabalhadores pela adoção dos procedimentos referidos nas alíneas a., b., c. e d..</p> <p>g. Maximização dos lucros globais através da maximização dos lucros individuais dos trabalhadores.</p> <p>h. Estabelecer com o trabalhador relações de amizade</p> <p>i. O empregado está autorizado a experimentar alternativas na execução da sua função</p> <p>j. Nenhuma delas</p> <p>k. NS/NR</p>
108	<p>Qual ou quais das palavras definem o ambiente aquando do financiamento comunitário?</p> <p>a. Constrangimento</p> <p>b. Compromisso</p> <p>c. Tensão</p> <p>d. Nenhuma das anteriores</p> <p>e. NS/NR</p>
109	<p>Qual ou quais das seguintes situações considera que teve influência na decisão de recorrer a financiamento comunitário?</p> <p>a. Compreender e interiorizar que a organização é continuamente dependente do fluxo de entrada do ambiente e a admissão de materiais e energia humana não é uma constante</p> <p>b. Os problemas não são independentes das mudanças do meio ambiente e estas afetam a motivação e a moral, pelo que não se deve estar limitado a princípios de funcionamento interno</p> <p>c. A equifinalidade, ou seja, que existe mais do que um caminho para produzir o mesmo resultado</p> <p>d. A percepção das influências ambientais, determinada ao considerar os fatores externos e a sua influência, abandonando uma postura defensiva</p> <p>e. A atenção à informação de retorno, resultante de desenvolvimento da inteligência necessária para reagir a essas mudanças</p> <p>f. Nenhuma das anteriores</p> <p>g. NS/NR</p>
110	<p>Qual ou quais destas características considera que descrevem a sua empresa:</p> <p>a. Pequeno</p> <p>b. Qualidade</p> <p>c. Excitação</p> <p>d. Autonomia.</p> <p>e. Nenhuma das anteriores.</p> <p>Nota: Opta-se por não se perguntar em 5 qual seria a característica para não induzir a responder uma das outras para não ter que escrever.</p>

A	
24	<p>Rótulos de Linha</p> <p>Qual ou quais dos fatores que provocaram a desistência do projeto de financiamento?</p> <p>a. O financiamento inicial foi insuficiente</p> <p>b. Apareceram problemas de fluxo de caixa antecipados ou imprevistos</p> <p>c. Houve mudança das circunstâncias pessoais</p> <p>d. O custo das instalações</p> <p>e. O risco tornou-se inaceitável</p> <p>f. A má localização das instalações ou a sua inadequação</p> <p>g. Havia concorrência de fatores de origem familiar e doméstica</p> <p>h. A falta de conhecimento de técnicas de contabilidade/financeiras</p> <p>i. A falta de conhecimentos de marketing</p> <p>j. Surgiram problemas de escoamento do produto ou de prestação do serviço</p> <p>k. O tamanho inapropriado de escoamento do produto ou prestação do serviço</p> <p>l. A falta de conhecimento do seu produto/serviço por parte do mercado</p> <p>m. Insuficiente diferencial entre o preço do produto e o custo de produção e distribuição</p> <p>n. Outro fator</p> <p>o. Não se aplica</p> <p>111 p. NS/NR</p>
112	<p>Responder apenas no caso de terem sido incorporadas mais do que uma pessoa na sequência da atribuição do incentivo comunitário. Os indivíduos contratados possuem alguma ou algumas das seguintes características?</p> <p>a. Os indivíduos conheciam-se anteriormente mas não foram trabalhar em grupo</p> <p>b. Os indivíduos conheciam-se anteriormente e foram trabalhar em grupo mas não lhes foram atribuídas responsabilidades conjuntas</p> <p>c. Os indivíduos conheciam-se anteriormente e foram-lhe atribuídas responsabilidades conjuntas</p> <p>d. Os indivíduos não se conheciam</p> <p>112 e. NS/NR</p>
113	<p>Um Sistema Aberto tem 9 características que devemos compreender de que formas foram influenciadas pelo financiamento comunitário. Selecione qual ou quais das seguintes 9 características de um Sistema Aberto foi positivamente afetada pelo financiamento comunitário?</p> <p>a. Obteve energia do meio envolvente (Ex.: O financiamento alavancou a faturação)</p> <p>b. Aumentou o débito de transformação da energia, ou seja, a velocidade de fruição (Ex.: Aumentou a capacidade de investimento)</p> <p>c. Aumentou a saída do sistema, ou seja, a produção de produtos resultantes (Ex.: Aumentou a produção)</p> <p>d. Melhorou o ciclo de eventos do sistema, através de injeção de energia na sequência da produção de produtos (Ex.: Aumentou a rentabilidade do produto)</p> <p>e. Melhorou a capacidade de assegurar uma entropia negativa, consubstanciada em assegurar que o sistema adquire e guarda mais energia do exterior do que aquela que consome (Ex.: Diminuiu os gastos de produção)</p> <p>f. Melhorou a capacidade de aceitar e traduzir para a estrutura a informação recebida por realimentação do exterior (Ex.: Melhorou a informatização)</p> <p>g. O sistema (empresa) tornou-se mais estável através do estabelecimento de um fluxo contínuo de entrada de energia procedente do ambiente exterior e da exportação contínua de produtos do sistema (Ex.: Ganho de mercados através da internacionalização)</p> <p>h. Aumentou a diferenciação na sequência do desaparecimento de padrões globais, caracterizados por serem difusos, e que são substituídos por funções mais especializadas, que são mais elaboradas e mais organizadas</p> <p>i. Permitiu estabelecer um princípio de equifinalidade, através da capacidade em atingir o mesmo estado final a partir de diferentes condições iniciais e por uma variedade de caminhos (Ex.: Satisfação dos clientes pela diversificação da oferta)</p> <p>j. Nenhuma das anteriores</p> <p>k. NS/NR</p> <p>113</p>
114	<p>Uma das formas para assegurar a estabilidade de uma organização é através da implementação de um sistema cooperativo. Identifique qual ou quais dos requisitos para a manutenção de um sistema cooperativo foi assegurado aquando do financiamento comunitário?</p> <p>a. A segurança da organização foi encarada como um todo;</p> <p>b. A segurança da organização foi encarada em interação com as forças sociais no seu ambiente;</p> <p>c. Foi garantida a estabilidade das linhas de autoridade;</p> <p>d. Foi garantida a estabilidade das linhas de comunicação;</p> <p>e. Foi assegurada a estabilidade de relações informais dentro da organização;</p> <p>f. Foi mantida a continuidade da política;</p> <p>g. Foi mantida a continuidade das fontes para a determinação dessa política;</p> <p>h. Foi garantida a homogeneidade de visão do sentido da organização;</p> <p>i. Foi garantida a homogeneidade do papel da organização.</p> <p>j. Nenhuma das anteriores;</p> <p>114 k. NS/NR</p>
115	<p>Qual ou quais dos factores criaram constrangimentos no arranque da empresa?</p> <p>a. Os recursos financeiros</p> <p>b. A competição de outras empresas</p> <p>c. Os recursos humanos</p> <p>d. Os recursos físicos</p> <p>e. Os recursos administrativos</p> <p>f. A motivação dos fundadores (nomeadamente satisfação, independência, financeira, escolher pessoas com quem se trabalha, criar uma empresa que pode sobreviver, posição social, liderar)</p> <p>g. Problemas pessoais</p> <p>h. Outro factor</p> <p>i. Não se aplica</p> <p>115 J. NS/NR</p>

A	
24	Rótulos de Linha
116	<p>Qual ou quais dos problemas pessoais criaram constrangimentos no arranque da empresa?</p> <p>a. Compromissos financeiros pessoais b. Compromissos familiares c. Medo de falhar d. Falta de auto-confiança geral e. Satisfação no emprego anterior f. Encorajamento inadequado do cônjuge ou parceiro g. Não ter conhecimento profundo das tarefas ou trabalho necessários h. Outro factor pessoal i. Não houve constrangimentos provocados por problemas pessoais j. Não se aplica</p>
117	<p>Qual ou quais das questões chave apresentadas foram determinantes para o arranque da sua empresa?</p> <p>a. Disponibilidade e acesso a financiamento suficiente b. Confiança c. Conhecimento d. Apoio e. Outro factor f. Não se aplica g. NS/NR</p>
118	<p>Qual ou quais das seguintes afirmações são verdadeiras?</p> <p>a. A empresa foi criada no momento de financiamento. b. No momento da candidatura tinha tido apenas uma liderança, a do ou dos seus fundadores, c. No momento da candidatura tinha tido duas ou mais lideranças. d. O momento de candidatura coincidiu com uma mudança de liderança. e. A organização antes de receber o financiamento tinha interação com o ambiente que a rodeava, ou seja, tinha capacidade para se adaptar às condições externas. f. A organização antes de receber o financiamento tinha dificuldade em se adaptar às condições externas, como por exemplo alterações na concorrência. g. A organização depois de receber o financiamento tinha interação com o ambiente que a rodeava, ou seja, tinha capacidade para se adaptar às condições externas. h. A organização depois de receber o financiamento tinha dificuldade em se adaptar às condições externas, como por exemplo alterações na concorrência. i. NS/NR</p>
119	<p>Qual ou quais das seguintes características da inserção de novos elementos na organização ocorrida aquando do financiamento comunitário, considera de maior relevo?</p> <p>a. Surgimento de uma ou mais diferenças objetivas entre os novos e os velhos valores numa ou mais características importantes da organização. Por exemplo, uma melhoria na eficiência dos processos. b. Acentuação ou esbatimento de uma diferença percebida face à alteração dos elementos na organização. Por exemplo, diminuição na avaliação das competências percebidas de um determinado colaborador face ao aparecimento de um novo colaborador com outras competências. c. Diferença entre a antecipação individual, ou seja o que foi projetado como indo acontecer e as experiências no novo enquadramento, ou seja o que na realidade veio a acontecer. Por exemplo, uma diferença entre a produtividade esperada e a que foi obtida na realidade. d. Nenhuma das características e. Não ocorreu inserção de novos elementos f. NS/NR</p>
120	<p>Com o objetivo de validar algumas teorias organizacionais nas Pequenas e Médias Empresas, solicita-se que sejam assinalados os seguintes dados do negócio:</p> <p>a. Qual a forma legal de constituição da empresa? a1. Unipessoal; a2. Sociedades; a3. Responsabilidade limitada; a4. Cooperativa; a5. Outra; a6. NS/NR b. Aquando da criação da empresa existiu contratação de familiares? b1. Sim; b2. Não; b3. NS/NR c. Qual o sector de criação da empresa (Secções da CAE Rev.3)? c1. A Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca; c2. B Indústrias extrativas; c3. C Indústrias transformadoras; c4. D Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio; c5. E Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição; c6. F Construção; c7. G Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos; c8. H Transportes e armazenagem; c9. I Alojamento, restauração e similares; c10. J Atividades de informação e de comunicação; c11. K Atividades financeiras e de seguros; c12. L Atividades imobiliárias; c13. M Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares; c14. N Atividades administrativas e dos serviços de apoio; c15. O Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória; c16. P Educação; c17. Q Atividades de saúde humana e apoio social; c18. R Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas; c19. S Outras atividades de serviços; c20. T Atividades das famílias empregadoras de pessoal doméstico e atividades de produção das famílias para uso próprio; c21. U Atividades dos organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais; d. Qual a evolução do número de empregados a tempo inteiro desde a fundação? d1. Aumentou; d2. Manteve-se; d3. Diminuiu; d4. NS/NR; e. Qual a evolução do número de empregados em tempo parcial (part-time) desde a fundação? e1. Aumentou; e2. Manteve-se; e3. Diminuiu; e4. NS/NR; f. Qual o tempo de retorno do capital investido (apenas capital de financiamento comunitário)? f1. Inferior a 1 ano; f2. Entre 1 e 2 anos; f3. Entre 2 e 3 anos; f4. Entre 3 e 4 anos; f5. Entre 4 e 5 anos; f6. Entre 5 e 10 anos; f7. Superior a 10 anos; f8. Não houve retorno; f9. Não foi avaliado; f10. NS/NR g. Usou subsídios para desempregados para montagem do negócio? g1. Sim; g2. Não; g3. NS/NR h. Para além do financiamento comunitário, qual ou quais as fontes de financiamento a que recorreu? h1. Pessoal; h2. Familiar; h3. Empréstimo bancário; h4. Outro tipo de empréstimo; h5. Nenhum; h6. NS/NR</p>

A	
24	<p>Rótulos de Linha</p> <p>Identifique nas 8 dimensões seguintes como caracterizaria o modelo de tomada de decisão antes e depois do financiamento comunitário (utilize um total de oito sequências de quatro caracteres alfanuméricos, como por exemplo a2a1. Neste caso, a2a1, para indicar que relativamente à dimensão “a”, antes do financiamento era “Razoavelmente consistente” e depois do financiamento tornou-se “Consistente, transversalmente aos atores sociais”)?</p> <p>a. Relativamente aos objetivos e preferências? a1. Consistente, transversalmente aos atores sociais; a2. Razoavelmente consistente; a3. Turvo, ambíguo, pode ser construído após ação racionalizada; a4. Consistente entre os atores sociais, pluralista dentro da organização;</p> <p>b. Poder e controlo? b1. Centralizado; b2. Menos centralizado e mais baseado em regras; b3. Muito descentralizado, anárquico; b4. Troca entre alianças e grupos de interesse</p> <p>c. Processo decisão? c1. Ordenado, substantivamente racional; c2. Racionalidade de procedimentos embebida em programas e procedimentos operativos padrão; c3. Ad-hoc; c4. Desordenado, caracterizado pelo puxa-empurra (push-pull) de interesses</p> <p>d. Regras e normas?; d1. Normas de otimização; d2. Precedentes, tradição; d3. Segmentado e participação esporádica em decisões; d4. Livre funcionamento das forças de mercado. Conflito é legítimo e esperado</p> <p>e. Informação e requisitos computacionais? e1. Extenso e sistemático; e2. Reduzido pelo uso de regras e procedimentos; e3. Recolha ao acaso e uso de informação; e4. Informação usada e retida estrategicamente</p> <p>f. Crenças acerca de ação-consequência?; f1. Conhecidas pelo menos com uma distribuição probabilística; f2. Aceitação consensual e partilhada de rotinas; f3. Turvo, tecnologia ambígua; f4. Discórdia acerca da tecnologia</p> <p>g. Decisões? g1. Resultam da escolha que maximiza o valor; g2. Resultam de programas e rotinas; g3. Não está ligada a intenção, resulta da intersecção de pessoas, soluções, problemas; g4. Resulta de negociar e interação de interesses</p> <p>h. Ideologia; h1. Eficiência e eficácia; h2. Estabilidade, justiça e previsibilidade; h3. Aleatória, lúdica, livre associação; h4. Luta, conflito, vencedores e perdedores</p>
121	<p>De entre os seguintes princípios de gestão, qual ou quais começaram a ser aplicados no decorrer do projeto de financiamento comunitário de uma forma sistemática?</p> <p>a. A divisão de trabalho. Procurou maior e melhor produção de trabalho com o mesmo esforço;</p> <p>b. A autoridade e responsabilidade. Procurou o direito a dar ordens e o poder de exigir obediência e o estabelecimento da responsabilidade enquanto corolário da autoridade;</p> <p>c. A disciplina. É essencialmente a capacidade de agir com obediência, a aplicação com que se age, a energia que se devota, o comportamento que se tem e as marcas exteriores de respeito, que necessariamente devem estar em concordância com os acordos em vigor entre a empresa e os seus empregados;</p> <p>d. A unicidade de comando. Determina que para qualquer ação, um empregado deve receber ordens de apenas um superior;</p> <p>e. A unicidade de direção. Assegura que existe apenas uma cabeça e um plano para um grupo de atividades destinadas a alcançar o mesmo objetivo e esta é a condição essencial para a unicidade de ação (os diferentes contributos para as atividades sejam unos), coordenação de força (ajam de forma coordenada) e focalização do esforço (estejam direcionados para o mesmo foco);</p> <p>f. A subordinação do interesse individual ao interesse geral. Estabelece que o interesse de um empregado ou grupo de empregados não deve prevalecer sobre o da empresa;</p> <p>g. A remuneração do pessoal. O preço dos serviços prestados deve ser justo e tanto quanto possível satisfazer tanto ao pessoal como à empresa;</p> <p>h. A centralização. Constitui um princípio de gestão que está sempre presente, podendo assumir uma maior ou menor dimensão, pelo que a questão é apenas a de encontrar a proporção certa;</p> <p>i. A cadeia de comando. É a cadeia de superiores desde a autoridade última até aos níveis mais baixos;</p> <p>j. A ordem. Pode ser ordem material, quando se fala de coisas, e ordem social quando se trata dos trabalhadores. Mais do que encontrar o lugar para cada coisa ou pessoa, deve encontrar-se aquele que potencia a utilização do equipamento e que permite tirar o melhor rendimento do trabalhador;</p> <p>k. A equidade. Resulta da aplicação de justiça, ou seja, de colocar em execução as convenções que foram anteriormente estabelecidas, e do bom tratamento dos trabalhadores;</p> <p>l. A estabilidade do pessoal. Parte do pressuposto que é necessário tempo para um empregado habituar-se ao seu novo trabalho e ter sucesso ao fazê-lo bem feito, assumindo-se que possui as aptidões necessárias para o fazer e não se necessita de se proceder à sua substituição;</p> <p>m. A iniciativa. É o poder de pensar um plano, ter a liberdade suficiente para o propor e ser capaz de o executar assegurando-se do seu sucesso;</p> <p>n. O espírito de corpo. É a harmonia e união entre o pessoal de uma empresa, o que constitui a grande força dessa empresa;</p> <p>o. Nenhuma das anteriores;</p> <p>p. NS/NR.</p>
122	<p>Para além do financiamento comunitário, qual ou quais os outros fundos a que recorreu aquando do financiamento comunitário?</p> <p>a. Investimento pessoal (interno);</p> <p>b. Dinheiro recolhido junto de família e amigos (interno);</p> <p>c. Retenções de capital e lucro após a fase inicial (interno);</p> <p>d. Empréstimos bancários (externo);</p> <p>e. Capitais de risco (externo);</p> <p>f. Investidores informais (externo);</p> <p>g. Crédito de curto prazo (externo);</p> <p>h. Leasing (externo);</p> <p>i. Fatoring (externo);</p> <p>j. Financiamento por outras fontes externas</p> <p>k. Financiamento por outras fontes internas</p> <p>l. Nenhum outro financiamento</p> <p>m. Não se aplica</p> <p>n. NS/NR.</p>
123	<p>Qual ou quais destas questões criaram dificuldades aquando do financiamento comunitário?</p> <p>a. O impacto das leis de licenciamento;</p> <p>b. O salário mínimo;</p> <p>c. Legislação de saúde</p> <p>d. Legislação de segurança;</p> <p>e. Outros tipos de regulação da atividade organizacional;</p> <p>f. Nenhuma das anteriores;</p> <p>g. Não existiram dificuldades;</p> <p>h. NS/NR</p>
124	<p>Qual ou quais destas questões criaram dificuldades aquando do financiamento comunitário?</p> <p>a. O impacto das leis de licenciamento;</p> <p>b. O salário mínimo;</p> <p>c. Legislação de saúde</p> <p>d. Legislação de segurança;</p> <p>e. Outros tipos de regulação da atividade organizacional;</p> <p>f. Nenhuma das anteriores;</p> <p>g. Não existiram dificuldades;</p> <p>h. NS/NR</p>

A	
24	Rótulos de Linha
125	<p>No financiamento comunitário são efetuadas exigências para que haja um incentivo financeiro. Qual é na sua perspectiva o mais determinante?</p> <p>a. As condições muito exigentes impostas para que haja financiamento que condicionam a atividade da empresa. b. O apoio dado para que possa ser alcançado um melhor nível de salários e de condições de trabalho; c. Nenhum dos anteriores d. NS/NR.</p>
126	<p>Reportando-se ao momento de candidatura, qual ou quais das afirmações seguintes são verdadeiras?</p> <p>a: A candidatura foi motivada por uma necessidade de se sentir profissionalmente realizado; b: Obter o financiamento criou necessidade de se sentir profissionalmente realizado; c: Ao efetuar a sua candidatura estava consciente da existência de risco, tendo-o tomado de forma calculada; d: Obter o financiamento tornou-o consciente da existência de risco, passando a tomar o risco de forma calculada; e: Acreditava que podia controlar os acontecimentos que o afetavam; f: Obter o financiamento levou-o a acreditar que podia controlar os acontecimentos que o afetavam; g: Considerava-se inovador; h: Obter o financiamento levou-o a considerar-se inovador; i: Perante uma situação de ambiguidade era tolerante; j: Obter o financiamento tornou-o tolerante perante uma situação de ambiguidade; k: Possuía uma ideia clara sobre o estado futuro desejado para a sua empresa; l: Obter o financiamento levou-o a possuir uma ideia clara sobre o estado futuro desejado para a sua empresa; m: Nenhuma das anteriores; n: NS/NR.</p>
127	<p>Assinale qual das três categorias em que se podem caracterizar as relações na sua empresa que se alteraram com o financiamento comunitário (Exemplo: Se com o financiamento comunitário surgiram alguns conflitos ligeiros assinale a opção c, representativa de uma mudança de relações neutras para livre de conflitos sérios)?</p> <p>a. Em termos de proximidade (estados possíveis: a1. Amigáveis, a2. Próximas, a3. Impessoais); b. Em termos de colaboração (estados possíveis: b1. De suporte, b2. Cooperantes, b3. Burocráticas); c. Em termos de conflitos (estados possíveis c1. Livre de conflitos sérios, c2. Com elevado número de conflitos, c3. Neutras); d. Não houve alterações nas relações na empresa; e. NS/NR.</p>
128	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Considera que houve resistência individual à mudança de cultura aquando do financiamento comunitário? Qual a razão para essa resistência?</p> <p>a. Sim, em virtude de terem mais perdas do que ganhos individuais com a mudança; b. Sim, em virtude de não terem percebido que tinham ganhos individuais superiores às perdas individuais; c. Sim, em virtude de não terem percebido que tinham ganhos individuais; d. Sim, em virtude de não terem percebido que tinham ganhos coletivos superiores às perdas individuais; e. Não houve resistência individual; f. Não se aplica pois não houve mudança de cultura, nem sequer para manter a cultura existente, aquando do financiamento comunitário; g. NS/NR.</p>
129	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Qual ou quais dos princípios básicos para mudar culturas utilizou aquando do financiamento comunitário?</p> <p>a. Capitalizar em momentos propícios b. Combinar cautela com otimismo c. Compreender a resistência à mudança da cultura d. Alterar muitos elementos mas manter uma certa continuidade e. Reconhecer a importância da implementação f. Selecionar, modificar e criar formas de cultura apropriadas g. Modificar as táticas de socialização h. Não se aplica i. NS/NR</p>

A	
24	<p>Rótulos de Linha</p> <p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Que expressão caracteriza melhor a mudança de cultura aquando do financiamento comunitário?</p> <p>a. O resultado foi sendo construído de uma forma iterativa e cumulativa;</p> <p>b. Através de um processo de terapia organizacional em que o grupo examina em conjunto a sua cultura e redefine alguns dos seus elementos cognitivos;</p> <p>c. Promoção de pessoas dentro do grupo a cargos de liderança de subgrupos que dinamizem a mudança cultural;</p> <p>d. Promoção de subculturas selecionadas de entre as existentes;</p> <p>e. Mudanças de cultura planeadas e integradas num mesmo processo de desenvolvimento da organização;</p> <p>f. O líder conscientemente decidiu introduzir uma nova tecnologia para iniciar uma mudança cultural;</p> <p>g. Inclusão de pessoas externas na organização, que promovam a mudança de cultura;</p> <p>h. Através do surgimento de escândalos e explosão de mitos;</p> <p>i. Através de um programa liderado por uma equipa de agentes de mudança ou um gestor de mudança;</p> <p>j. O gestor atua incentivando mudanças e rejeitando os padrões de comportamento antigo;</p> <p>k. Numa situação em que está em jogo a sobrevivência económica, a mudança opera-se pela destruição da existente e renascimento;</p> <p>l. Nenhuma das anteriores;</p> <p>m. Não se aplica;</p> <p>n. NS/NR</p>
130	
131	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. O combate à resistência à mudança sentida aquando do financiamento comunitário foi efetuado através de qual ou quais das alternativas que se apresentam?</p> <p>a. Forçar a ultrapassagem da resistência</p> <p>b. Focalizar-se diretamente nas normas e nas relações de poder através das quais as normas são desenvolvidas, e atuar por controlo das normas</p> <p>c. Controlo das convicções dos trabalhadores, de forma a poder reagir à resistência à mudança</p> <p>d. Não houve ações de combate à resistência à mudança;</p> <p>e. Não se aplica;</p> <p>f. NS/NR.</p>
132	<p>O facto de ter havido financiamento comunitário provocou o aparecimento de alguma ou algumas fontes de poder na sua organização, de entre os seguintes agentes sociais?</p> <p>a. Dono da empresa</p> <p>b. Outra pessoa</p> <p>c. Uma função</p> <p>d. Uma norma</p> <p>e. Um grupo</p> <p>f. Uma parte de um grupo</p> <p>g. Nenhum dos anteriores. Qual (opcional)</p> <p>h. Não há nenhuma fonte de poder</p> <p>i. NS/NR</p>
133	<p>De entre as seguintes variáveis qualitativas que são as bases do poder da pessoa e que caracterizam essas relações entre um agente social (outra pessoa, uma função, uma norma, um grupo, uma parte de grupo, etc) e a pessoa que detem o poder, alguma ou algumas delas foi reforçada com o financiamento comunitário?</p> <p>a. Perceção que a pessoa tem relativamente à capacidade que o agente social possui para mediar recompensas para ele;</p> <p>b. Perceção que a pessoa tem relativamente à capacidade do agente social para mediar castigos;</p> <p>c. Induzido por alguma norma ou valor internalizado, pelo que é o poder que deriva de valores assumidos por uma pessoa que determinam que o agente social tem um direito legítimo a influenciar a pessoa e que a pessoa tem obrigação de aceitar esta influência;</p> <p>d. Identificação (sensação de unidade da pessoa com o agente social, ou o desejo dessa identidade) da pessoa com o agente social;</p> <p>e. Extensão do conhecimento numa determinada área que é percebido no agente exterior pela pessoa, sendo avaliado em relação ao seu próprio conhecimento bem como em relação a um padrão absoluto;</p> <p>f. Nenhuma das anteriores;</p> <p>g. Não houve reforço, tudo se manteve;</p> <p>h. O financiamento levou à diminuição das bases do poder;</p> <p>i. NS/NR</p>
134	<p>Qual ou quais das fontes organizacionais de poder foram reforçadas com o financiamento comunitário?</p> <p>a. A influência do gestor no exterior, ou seja, se tem capacidade de trazer as coisas que a sua organização necessita (materiais, dinheiro, recursos para distribuir como recompensa, prestígio);</p> <p>b. Os gestores serem efetivos com base em terem conhecimento, formal e informal;</p> <p>c. Formalmente, o gestor precisar de saber que pode assumir inovação, ou seja atividades de risco, sem que tenha que passar por um processo de aprovação a múltiplos níveis.</p> <p>d. Componente de especialista que permite assumir a inovação e atividades de risco;</p> <p>e. Prerrogativas legais, emanadas dos sistemas governamental e judicial, que podem conceder poder;</p> <p>f. Acesso a pessoas em quem confiar no âmbito das outras fontes organizacionais de poder;</p> <p>g. Nenhuma das anteriores;</p> <p>h. NS/NR.</p>

A	
24	Rótulos de Linha
135	<p>Qual ou quais de entre as seguintes práticas foi(ram) possível(is) implementar ou melhorar na sequência do financiamento comunitário:</p> <p>a. Segurança no emprego;</p> <p>b. Altos níveis de seleção de recursos humanos;</p> <p>c. Uso extensivo de grupos autogeridos e consequente tomada de decisão descentralizada;</p> <p>d. Compensação comparativamente alta e baseada no desempenho;</p> <p>e. Treino extensivo do pessoal;</p> <p>f. Redução de diferenças de status entre a gestão e os outros empregados;</p> <p>g. Partilha de informação entre os gestores e os outros trabalhadores;</p> <p>h. Promoção dentro da empresa;</p> <p>i. Nenhuma das anteriores;</p> <p>j. NS/NR.</p>
136	<p>Para assegurar algumas áreas de investigação, necessitamos de estabelecer se a empresa apesar da sua pequena dimensão tem os requisitos necessários para ser encarada como uma organização. De entre os requisitos seguintes, identifique aquele ou aqueles que considera terem aparecido ou melhorado na sua empresa na sequência do financiamento comunitário:</p> <p>a. Organismo, ou seja, a empresa exibe um comportamento, aproximando-se por isso de um organismo celular</p> <p>b. Existência de uma estrutura, ou seja, se tem fronteiras, se existe definição de quem a integra, que ações individuais se espera de quem a integra, tem propósitos, tem uma missão e a categorização dos seus elementos e das suas relações</p> <p>c. O comportamento do indivíduo é socialmente organizado, ou seja, os grupos que constituem a organização desenvolvem os seus próprios usos, valores, normas e relações sociais, já que os seus membros vivem e trabalham juntos</p> <p>d. Procura múltiplos objetivos por ser constituída por indivíduos e subunidades com diferentes valores e objetivos</p> <p>e. Constitui um sistema, ou seja, possui entrada (matéria prima), saída (produto), funcionamento (processos) da organização e um processo de realimentação pela energia (proveitos) resultante da saída</p> <p>f. Nenhuma das anteriores</p> <p>g. NS/NR</p>
137	<p>Selecione qual ou quais das estratégias foram adotadas para proteger das flutuações ambientais o núcleo técnico da empresa resultante do financiamento comunitário?</p> <p>a. Amortecimento das influências do ambiente, rodeando o seu núcleo técnico com componentes amortecedoras de entrada e de saída (Ex.: Criação de armazéns de matérias primas e de produtos acabados)</p> <p>b. Nivelamento, ajustando o seu núcleo técnico às variações de entrada e de saída (Ex.: Criação de sistemas de ajuste da produção)</p> <p>c. Previsão, antecipando as flutuações de entrada e de saída (Ex.: Planos de investimento ou de desinvestimento)</p> <p>d. Racionamento, ou seja, a utilização apenas da tecnologia necessária e não de toda a tecnologia (Ex.: Produção alternada em duas linhas de fabrico)</p> <p>e. Não se aplica</p> <p>f. NS/NR</p>
138	<p>Qual ou quais das quatro seguintes vertentes da capacidade para lidar com a informação surgiu ou melhorou na sua empresa aquando do financiamento comunitário?</p> <p>a. A organização possui capacidade de produzir informação;</p> <p>b. A organização detém informação com amplitude suficiente para a inovação pretendida;</p> <p>c. A organização possui regras para análise e fluxo de informação na organização;</p> <p>d. A organização possui mecanismos que possibilitam limitar a aplicação sistemática das mesmas soluções, dando oportunidade à inovação;</p> <p>e. Nenhuma das anteriores</p> <p>f. NS/NR</p>
139	<p>Qual a forma como foi elaborado o projeto de financiamento comunitário?</p> <p>a. Através do recurso a consultor externo financiado no âmbito do próprio projeto;</p> <p>b. Através do recurso a consultor externo não financiado no âmbito do próprio projeto;</p> <p>c. Através de competências próprias ou internas;</p> <p>d. Pela combinação de duas ou mais das formas anteriores;</p> <p>e. Nenhuma das anteriores;</p> <p>f. NS/NR.</p>
140	<p>A partilha do seu plano de negócio para recolha de financiamento comunitário terá dado origem a um negócio similar sem que nele participe?</p> <p>a. Sim;</p> <p>b. Não;</p> <p>c. NS/NR.</p>
141	Total Geral

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	
1	Passos	Instruções	Perguntas												
2		Nem todas as perguntas estão inseridas em grupo, pelo que volte ao separador da etapa 2	Ação a executar	Total	Seleção	Limite									
3		<u>Pode usar os filtros (assinlados com um triângulo invertido) para selecionar na célula B65 apenas as Para selecionar as perguntas, insira o valor respetivo na primeira coluna. Não sendo apresentados totalizadores.</u>													
4	4	Selecionar no grupo das muito importantes (M), as quatro perguntas mais importantes. Marque-as como 5 no separador "Etapa 3". No caso de ter esgotado nesta fase todas as perguntas muito importantes (M), não execute os passos 6, 8, 10 e 12.	Selecionar perguntas, se disponíveis no grupo M	0	0	4									
5	5	Selecionar no grupo das pouco importantes (P), as quatro perguntas menos importantes. Marque-as como -5 no separador "Etapa 3". No caso de ter esgotado nesta fase todas as perguntas pouco importantes (P), salte os passos 7, 9, 11 e 13.	Selecionar perguntas, se disponíveis no grupo P	0	0	4									
6	6	Selecionar no grupo das muito importantes (M), as sete perguntas mais importantes que ainda se encontram nesse grupo. Marque-as como 4 no separador "Etapa 3". No caso de ter esgotado nesta fase todas as perguntas muito importantes (M), salte os passos 8, 10 e 12.	Selecionar perguntas, se disponíveis no grupo M	0	0	7									
7	7	Selecionar no grupo das pouco importantes (P), as sete perguntas menos importantes que ainda se encontram nesse grupo. Marque-as como -4 no separador "Etapa 3". No caso de ter esgotado nesta fase todas as perguntas pouco importantes (P), salte os passos 9, 11 e 13.	Selecionar perguntas, se disponíveis no grupo P	0	0	7									
8	8	Selecionar no grupo das muito importantes (M), as onze perguntas mais importantes que ainda se encontram nesse grupo. Marque-as como 3 no separador "Etapa 3". No caso de ter esgotado nesta fase todas as perguntas muito importantes (M), salte os passos 10 e 12.	Selecionar perguntas, se disponíveis no grupo M	0	0	11									
9	9	Selecionar no grupo das pouco importantes (P), as onze perguntas menos importantes que ainda se encontram nesse grupo. Marque-as como -3 no separador "Etapa 3". No caso de ter esgotado nesta fase todas as perguntas pouco importantes (P), salte os passos 11 e 13.	Selecionar perguntas, se disponíveis no grupo P	0	0	11									
10	10	Selecionar no grupo das muito importantes (M), as catorze perguntas mais importantes que ainda se encontram nesse grupo. Marque-as como 2 no separador "Etapa 3". No caso de ter esgotado nesta fase todas as perguntas muito importantes (M), salte o passo 12.	Selecionar perguntas, se disponíveis no grupo M	0	0	14									
11	11	Selecionar no grupo das pouco importantes (P), as catorze perguntas menos importantes que ainda se encontram nesse grupo. Marque-as como -2 no separador "Etapa 3". No caso de ter esgotado nesta fase todas as perguntas pouco importantes (P), salte o passo 13.	Selecionar perguntas, se disponíveis no grupo P	0	0	14									
12	12	Selecionar no grupo das muito importantes (M), as dezasseis perguntas mais importantes que ainda se encontram nesse grupo. Marque-as como 1 no separador "Etapa 3"	Avance para o passo 13	0	0	16									
13	13	Selecionar no grupo das pouco importantes (P), as dezasseis perguntas menos importantes que ainda se encontram nesse grupo. Marque-as como -1 no separador "Etapa 3". Caso ainda existam perguntas nesses grupos, selecionar nos grupos das muito importantes (M) e das pouco importantes (P), as perguntas que ainda se encontram nesses	Avance para o passo 14	0	0	16									
14	14	grupos. Marque-as como 0.	Avance para o passo 15	0	0	17									
15	15	Nos passos anteriores deve ter esgotado as perguntas dos grupos das perguntas muito importantes (M) e das pouco importantes (P). Em cada caso, terá recebido instruções para não executar os passos subsequentes de distribuição de perguntas desse grupo. Haverá então um grupo de perguntas de importância regular para selecionar e marcar com os níveis de importância ainda disponíveis.	Avance para o passo 16	0	0	Ver tabela em C18									
16	16	<u>Distribuir as perguntas de importância regular, adotando uma metodologia semelhante à utilizada até este ponto, mas utilizando apenas as perguntas de importância regular (R). Alternadamente selecionar as perguntas mais importantes assinalando-as com os níveis de maior importância disponíveis e selecionar as perguntas menos importantes assinalando-as com os níveis de menor importância disponíveis. Utilize a tabela na célula C18 do separador "F - Etapa 3".</u>	Selecionar perguntas, se disponíveis no grupo R	0	0	0									
17															
18		Número de perguntas com classificação 5, que não pode ser superior a 4				0									
19		Número de perguntas com classificação -5, que não pode ser superior a 4				0									
20		Número de perguntas com classificação 4, que não pode ser superior a 7				0									
21		Número de perguntas com classificação -4, que não pode ser superior a 7				0									
22		Número de perguntas com classificação 3, que não pode ser superior a 11				0									
23		Número de perguntas com classificação -3, que não pode ser superior a 11				0									
24		Número de perguntas com classificação 2, que não pode ser superior a 14				0									
25		Número de perguntas com classificação -2, que não pode ser superior a 14				0									
26		Número de perguntas com classificação 1, que não pode ser superior a 16				0									
27		Número de perguntas com classificação -1, que não pode ser superior a 16				0									
28		Número de perguntas com classificação 0, que não pode ser superior a 17				0									
29															
30	Abrev.	Descrição	Quantidade												
31	M	Muito importantes	0												
32	R	De importância Regular	0												
33	P	Pouco importantes	0												
34		Soma (M+R+P)	0												
35			Faltam incorporar em grupos o seguinte número de perguntas:			121									
36															
37		Condições de alerta para serem verificadas	Ponto de situação												
38		Perguntas consideradas "Muito importantes" mas que ficaram em posição negativa (classificadas abaixo do 0)	0												
39		Perguntas consideradas "Pouco importantes" mas que ficaram em posição positiva (classificadas acima do 0)	0												
40		<u>Selecionou perguntas no passo 5 mas ainda não terminou o passo 4.</u>	Não												
41		<u>Selecionou perguntas no passo 6 mas ainda não terminou o passo 4.</u>	Não												
42		<u>Selecionou perguntas no passo 6 mas ainda não terminou o passo 5.</u>	Não												
43		<u>Selecionou perguntas no passo 7 mas ainda não terminou o passo 5.</u>	Não												
44		<u>Selecionou perguntas no passo 7 mas ainda não terminou o passo 6.</u>	Não												
45		<u>Selecionou perguntas no passo 8 mas ainda não terminou o passo 6.</u>	Não												
46		<u>Selecionou perguntas no passo 8 mas ainda não terminou o passo 7.</u>	Não												
47		<u>Selecionou perguntas no passo 9 mas ainda não terminou o passo 7.</u>	Não												
48		<u>Selecionou perguntas no passo 9 mas ainda não terminou o passo 8.</u>	Não												
49		<u>Selecionou perguntas no passo 10 mas ainda não terminou o passo 8.</u>	Não												
50		<u>Selecionou perguntas no passo 10 mas ainda não terminou o passo 9.</u>	Não												
51		<u>Selecionou perguntas no passo 11 mas ainda não terminou o passo 9.</u>	Não												
52		<u>Selecionou perguntas no passo 11 mas ainda não terminou o passo 10.</u>	Não												
53		<u>Selecionou perguntas no passo 12 mas ainda não terminou o passo 10.</u>	Não												
54		<u>Selecionou perguntas no passo 12 mas ainda não terminou o passo 11.</u>	Não												

Questionário

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O		
55		Selecionou perguntas no passo 13 mas ainda não terminou o passo 11.		Não												
56		Selecionou perguntas no passo 13 mas ainda não terminou o passo 12.		Não												
57		Selecionou perguntas no passo 14 mas ainda não terminou o passo 12.		Não												
58		Selecionou perguntas no passo 14 mas ainda não terminou o passo 13.		Não												
59		Selecionou perguntas no passo 16 mas ainda não terminou o passo 13.		Não												
60																
61		Voltar ao separador de "Passos a realizar"														
62																
63		Avançar para a Etapa 4														
64																
65	Importância	Grupo	Perguntas	Tema	5	-5	4	-4	3	-3	2	-2	1	-1	0	
66	0		<p>Possui atualmente ou já possuía uma ideia clara sobre o estado futuro desejado para a sua empresa?</p> <p>a. Sim, no momento da candidatura já possuía uma ideia clara sobre o estado futuro desejado para a empresa.</p> <p>b. Sim, apesar de não possuir no momento da candidatura, possuo atualmente uma ideia clara sobre o estado futuro desejado para a empresa.</p> <p>c. Não.</p> <p>d. NS/NR</p>	Empreendedor ou dono de empresa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
67	0		<p>Reportando-se ao momento de candidatura, qual ou quais das afirmações seguintes são verdadeiras?</p> <p>a: A candidatura foi motivada por uma necessidade de se sentir profissionalmente realizado;</p> <p>b: Obter o financiamento criou necessidade de se sentir profissionalmente realizado;</p> <p>c: Ao efetuar a sua candidatura estava consciente da existência de risco, tendo-o tomado de forma calculada;</p> <p>d: Obter o financiamento tornou-o consciente da existência de risco, passando a tomar o risco de forma calculada;</p> <p>e: Acreditava que podia controlar os acontecimentos que o afetavam;</p> <p>f: Obter o financiamento levou-o a acreditar que podia controlar os acontecimentos que o afetavam;</p> <p>g: Considerava-se inovador;</p> <p>h: Obter o financiamento levou-o a considerar-se inovador;</p> <p>i: Perante uma situação de ambiguidade era tolerante;</p> <p>j: Obter o financiamento tornou-o tolerante perante uma situação de ambiguidade;</p> <p>k: Possuía uma ideia clara sobre o estado futuro desejado para a sua empresa;</p> <p>l: Obter o financiamento levou-o a possuir uma ideia clara sobre o estado futuro desejado para a sua empresa;</p> <p>m: Nenhuma das anteriores;</p> <p>n: NS/NR.</p>	Empreendedor ou dono de empresa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
68	0		<p>Qual ou quais destas características considera que descrevem a sua empresa:</p> <p>a. Pequeno</p> <p>b. Qualidade</p> <p>c. Excitação</p> <p>d. Autonomia.</p> <p>e. Nenhuma das anteriores.</p> <p>Nota: Opta-se por não se perguntar em 5 qual seria a característica para não induzir a responder uma das outras para não ter que escrever.</p>	PME	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
69	0		<p>O financiamento permitiu tornar-se um prestador de serviços a outras empresas com base num melhor apetrechamento tecnológico?</p> <p>a. Sim</p> <p>b. Não</p> <p>c. NS/NR</p>	Tecnologia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
70	0		<p>Como caracteriza o impacto financeiro do financiamento comunitário?</p> <p>a. Existiu um lucro significativo do investimento realizado</p> <p>b. O investimento teve um lucro bastante baixo, daí resultando uma preocupação com a sobrevivência diária</p> <p>c. A atividade da empresa não chegou a iniciar-se</p> <p>d. A atividade da empresa cessou</p> <p>e. NS/NR</p>	PME2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
71	0		<p>Com o objetivo de validar algumas teorias organizacionais nas Pequenas e Médias Empresas, solicita-se o preenchimento dos seguintes dados relativamente ao contexto social com que lida o fundador da empresa:</p> <p>a. O cônjuge do fundador encontra-se empregado à data de criação da empresa?</p> <p>a1. Sim</p> <p>a2. Não</p> <p>a3. NS/NR</p> <p>b. Existia descendência do fundador à data de criação da empresa?</p> <p>b1. 1 descendente</p> <p>b2. 2 descendentes</p> <p>b3. 3 ou mais descendentes</p> <p>b4. Não</p> <p>b5. NS/NR</p> <p>c. Qual o estado de emprego do fundador antes do negócio?</p> <p>c1. Empregado por conta de outrem</p> <p>c2. Empresário</p> <p>c3. Trabalhador independente</p> <p>c4. Desempregado</p> <p>c5. NS/NR</p>	PME2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Questionário

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O			
65	Importância	Grupo	Perguntas	Tema	5	-5	4	-4	3	-3	2	-2	1	-1	0		
			Com o objetivo de validar algumas teorias organizacionais nas Pequenas e Médias Empresas, solicita-se que sejam assinalados os seguintes dados do negócio: a. Qual a forma legal de constituição da empresa? a1. Unipessoal; a2. Sociedades; a3. Responsabilidade limitada; a4. Cooperativa; a5. Outra; a6. NS/NR b. Quando da criação da empresa existiu contratação de familiares? b1. Sim; b2. Não; b3. NS/NR c. Qual o sector de criação da empresa (Secções da CAE Rev.3)? c1. A Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca; c2. B Indústrias extrativas; c3. C Indústrias transformadoras; c4. D Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio; c5. E Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição; c6. F Construção; c7. G Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos; c8. H Transportes e armazenagem; c9. I Alojamento, restauração e similares; c10. J Atividades de informação e de comunicação; c11. K Atividades financeiras e de seguros; c12. L Atividades imobiliárias; c13. M Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares; c14. N Atividades administrativas e dos serviços de apoio; c15. O Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória; c16. P Educação; c17. Q Atividades de saúde humana e apoio social; c18. R Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas; c19. S Outras atividades de serviços; c20. T Atividades das famílias empregadoras de pessoal doméstico e atividades de produção das famílias para uso próprio; c21. U Atividades dos organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais; d. Qual a evolução do número de empregados a tempo inteiro desde a fundação? d1. Aumentou; d2. Manteve-se; d3. Diminuiu; d4. NS/NR; e. Qual a evolução do número de empregados em tempo parcial (part-time) desde a fundação? e1. Aumentou; e2. Manteve-se; e3. Diminuiu; e4. NS/NR; f. Qual o tempo de retorno do capital investido (apenas capital de financiamento comunitário)? f1. Inferior a 1 ano; f2. Entre 1 e 2 anos; f3. Entre 2 e 3 anos; f4. Entre 3 e 4 anos; f5. Entre 4 e 5 anos; f6. Entre 5 e 10 anos; f7. Superior a 10 anos; f8. Não houve retorno; f9. Não foi avaliado; f10. NS/NR g. Usou subsídios para desempregados para montagem do negócio? g1. Sim; g2. Não; g3. NS/NR h. Para além do financiamento comunitário, qual ou quais as fontes de financiamento a que recorreu? h1. Pessoal; h2. Familiar; h3. Empréstimo bancário; h4. Outro tipo de empréstimo; h5. Nenhum; h6. NS/NR	PME2													
72		0			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
			Qual ou quais dos factores criaram constrangimentos no arranque da empresa? a. Os recursos financeiros b. A competição de outras empresas c. Os recursos humanos d. Os recursos físicos e. Os recursos administrativos f. A motivação dos fundadores (nomeadamente satisfação, independência, financeira, escolher pessoas com quem se trabalha, criar uma empresa que pode sobreviver, posição social, liderar) g. Problemas pessoais h. Outro factor i. Não se aplica j. NS/NR	PME2													
73		0			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
			Qual ou quais dos problemas pessoais criaram constrangimentos no arranque da empresa? a. Compromissos financeiros pessoais b. Compromissos familiares c. Medo de falhar d. Falta de auto-confiança geral e. Satisfação no emprego anterior f. Encorajamento inadequado do cónjuge ou parceiro g. Não ter conhecimento profundo das tarefas ou trabalho necessários h. Outro factor pessoal i. Não houve constrangimentos provocados por problemas pessoais j. Não se aplica k. NS/NR	PME2													
74		0			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
			Qual ou quais das questões chave apresentadas foram determinantes para o arranque da sua empresa? a. Disponibilidade e acesso a financiamento suficiente b. Confiança c. Conhecimento d. Apoio e. Outro factor f. Não se aplica g. NS/NR	PME2													
75		0			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
			Qual ou quais dos factores que provocaram a desistência do projeto de financiamento? a. O financiamento inicial foi insuficiente b. Apareceram problemas de fluxo de caixa antecipados ou imprevistos c. Houve mudança das circunstâncias pessoais d. O custo das instalações e. O risco tornou-se inaceitável f. A má localização das instalações ou a sua inadequação g. Havia concorrência de fatores de origem familiar e doméstica h. A falta de conhecimento de técnicas de contabilidade/financeiras i. A falta de conhecimentos de marketing j. Surgiram problemas de escoamento do produto ou de prestação do serviço k. O tamanho inadequado de escoamento do produto ou prestação do serviço l. A falta de conhecimento do seu produto/serviço por parte do mercado m. Insuficiente diferencial entre o preço do produto e o custo de produção e distribuição n. Outro fator o. Não se aplica p. NS/NR	PME2													
76		0			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O		
65	Importância	Grupo	Perguntas	Tema	5	-5	4	-4	3	-3	2	-2	1	-1	0		
77	0		Assinale qual das três categorias em que se podem caracterizar as relações na sua empresa que se alteraram com o financiamento comunitário (Exemplo: Se com o financiamento comunitário surgiram alguns conflitos ligeiros assinala a opção c, representativa de uma mudança de relações neutras para livre de conflitos sérios)? a. Em termos de proximidade (estados possíveis: a1. Amigáveis, a2. Próximas, a3. Impessoais); b. Em termos de colaboração (estados possíveis: b1. De suporte, b2. Cooperantes, b3. Burocráticas); c. Em termos de conflitos (estados possíveis c1. Livre de conflitos sérios, c2. Com elevado número de conflitos, c3. Neutras); d. Não houve alterações nas relações na empresa; e. NS/NR.	PME3													
78	0		Qual o fator que considera mais importante na evolução do projeto? a. Características da população onde se insere o projeto b. Infraestruturas locais ou regionais na área de implementação do projeto c. Nenhuma das anteriores d. NS/NR	Fatores ambientais													
79	0		Qual ou quais das metodologias resultaram do processo de financiamento, ou seja, quais as que começaram a ser aplicadas após a aprovação da candidatura ao sistema de incentivos? a. Processo de recolha e tratamento científico do Conhecimento dos trabalhadores na execução da sua função b. Procedimento científico de escolha dos colaboradores c. Processo científico para acompanhamento dos colaboradores d. Divisão do trabalho, que determina a execução pela gestão de parte do trabalho acometido ao trabalhador. e. Procedimento de recompensa dos trabalhadores pela adoção dos procedimentos referidos nas alíneas a., b., c. e d.. f. Procedimento de confrontação dos trabalhadores pela adoção dos procedimentos referidos nas alíneas a., b., c. e d.. g. Maximização dos lucros globais através da maximização dos lucros individuais dos trabalhadores. h. Estabelecer com o trabalhador relações de amizade i. O empregado está autorizado a experimentar alternativas na execução da sua função j. Nenhuma delas k. NS/NR	Gestão científica													
80	0		A empresa é gerida pelo(s) dono(s) ou existe o agenciamento da gestão noutra indivíduo? a. É gerida e sempre foi gerida pelo dono ou por um dos donos b. Existe e sempre existiu agenciamento da gestão c. Existe agenciamento da gestão desde uma data posterior ao do financiamento (existiu um período anterior em que a gestão foi da responsabilidade do dono) d. Existe agenciamento da gestão desde uma data anterior à do financiamento (existiu um período anterior em que a gestão foi da responsabilidade do dono) e. Existiu agenciamento da gestão até um momento próximo do momento do financiamento (existe um período posterior em que a gestão foi da responsabilidade do dono) f. NS/NR	Dono ou gestor													
81	0		O financiamento comunitário permitiu manter ou passar a assegurar a gestão não partilhada da empresa, algo que não seria possível sem ele por necessidade de ter sócios, novos ou existentes respectivamente? a. Sim b. Não c. NS/NR	Partilha da gestão													
82	0		Qual ou quais das actividades foram preparadas na sequência do financiamento comunitário? a. Criar uma linguagem comum (considere as ações de partilha de um glossário comum, ações de formação técnica, criação de espaços de comunicação escrita ou verbal ou outras ações tendentes ao estabelecimento de um léxico partilhado que permita aos seus membros comunicarem) b. Definir os limites do grupo (considere as ações empreendidas para determinar quem faz parte do grupo e quem não lhe pertence e o que se espera de quem está no grupo) c. Distribuir poder (considere ações estabelecidas para definir critérios e mecanismos para a forma como os membros obtêm, mantêm e perdem poder) d. Desenvolver normas de relacionamento (considere ações para estabelecer normas de intimidade, amizade e amor) e. Definir e distribuir recompensas (considere ações de avaliação de desempenho e o estabelecimento de mecanismos de motivação através de incentivos, monetários ou outros) f. Definir e distribuir punições (considere ações de avaliação de desempenho e o estabelecimento de mecanismos de controlo dos comportamentos através da determinação de momentos e circunstâncias para exercer ações de punição) g. Explicar o inexplicável (considere ações para documentar e fazer compreender ideologias, estabelecer e explicar as crenças e ajudar a compreender a religião, para evitar situações de ansiedade). h. Nenhuma das opções i. NS/NR	Grupo													
83	0		Na sequência da atribuição do incentivo financeiro e/ou das alterações implementadas por via desse incentivo, houve situações de conflito provocadas por algum ou alguns dos seguintes factores? a. Linguagem b. Limites c. Poder d. Relacionamento e. Recompensas f. Punição g. Inexplicável h. "Choque" entre o reconhecimento do grupo e o reconhecimento do indivíduo i. Houve situações de conflito mas não foram provocadas por nenhum dos fatores j. Não houve situações de conflito 1a. NS/NR	Conflito intergrupual													

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	
65	Importância	Grupo	Perguntas	Tema	5	-5	4	-4	3	-3	2	-2	1	-1	0	
			Responder apenas no caso de terem sido incorporadas mais do que uma pessoa na sequência da atribuição do incentivo comunitário. Os indivíduos contratados possuem alguma ou algumas das seguintes características? a. Os indivíduos conheciam-se anteriormente mas não foram trabalhar em grupo b. Os indivíduos conheciam-se anteriormente e foram trabalhar em grupo mas não lhes foram atribuídas responsabilidades conjuntas c. Os indivíduos conheciam-se anteriormente e foram-lhe atribuídas responsabilidades conjuntas d. Os indivíduos não se conheciam e. NS/NR	Formação de grupo												
84		0	Na sequência da atribuição do incentivo financeiro e/ou das alterações implementadas por via desse incentivo, apareceram situações de pensamento de grupo? a. O grupo não permite que haja discordância ou que se façam desvíos face à posição inicial b. O grupo efectua julgamentos morais que têm como consequência a perda de eficiência do pensamento de cada um dos elementos do grupo perante as situações reais c. Os sentimentos de amizade que começam a surgir no grupo fazem os participantes adoptar uma linha suave de crítica que se estende à sua própria forma de pensar d. O grupo reage com dureza quando tem de lidar com outros grupos ou inimigos e. A supressão não deliberada de pensamentos críticos no grupo é resultado da internalização das normas do grupo f. Poderosas pressões psicológicas dentro do grupo, quando os seus membros trabalham em conjunto g. Não h. NS/NR	Pensamento de grupo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
85		0	Após o financiamento comunitário começaram a surgir algum ou alguns dos seguintes sintomas do aparecimento de pensamento de grupo? a. Os elementos do grupo sentem-se muito otimistas, dispostos a correr riscos e com dificuldade em responder a claros avisos de perigo. b. Uma construção coletiva de racionalizações que desvaloriza os avisos e outras reações negativas. c. A crença inquestionável na moralidade própria do grupo provoca que os membros tendam a ignorar as dimensões éticas e morais das suas decisões. d. São criadas imagens estereotipadas dos líderes dos grupos inimigos, que são tão más que tornam impossíveis quaisquer tentativas de negociar diferenças. e. É aplicada pressão direta sobre quem momentaneamente expresse dúvidas sobre qualquer uma das ilusões partilhadas do grupo ou quem questione a validade dos argumentos que suportam a política do grupo. f. Os membros do grupo evitam desviar-se do consenso do grupo, mesmo quando para isso têm de minimizar a importância das suas dúvidas. g. Os elementos do grupo partilham uma ilusão de unanimidade no grupo em relação a quase todos os pontos de vista expressos, em favor da visão da maioria. h. Aparecimento de elementos do grupo que asseguram a protecção do líder e dos colegas de grupo relativamente a informação adversa que possa quebrar a efetividade e a moralidade de decisões que foram tomadas no passado. i. Nenhum dos sintomas j. NS/NR	Sintomas de pensamento de grupo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
86		0	Na sequência da atribuição do incentivo comunitário, foram implementados pela gestão algum ou alguns dos mecanismos abaixo enumerados para diminuir os erros de julgamento que pudessem surgir do pensamento de grupo? a. Encorajar o grupo a dar prioridade à livre exposição de objeções e dúvidas, porque dessa forma consegue-se mais facilmente fugir de fenómenos de falsa unanimidade. b. Adotar em cada processo uma postura inicial imparcial em vez de declarar preferências e expectativas, ou seja, garantir que não se condiciona inicialmente no sentido do pensamento próprio. c. Promover a criação de grupos de planeamento e avaliação sobre cada questão relevante, mas cada grupo com um líder diferente. d. Encorajar os membros do grupo a discutir as deliberações do grupo com a área da organização a que pertencem e trazer ao grupo as reações antes de qualquer conclusão. e. Convidar um ou mais peritos externos a assistir a cada reunião que são convidados a desafiar a visão dos membros, recolhendo desta forma o contributo de pessoas não comprometidas com o grupo. f. Avaliação de alternativas, procurando que pelo menos um dos membros desempenhe a função de advogado do diabo, defendendo a posição oposta à da maioria. g. Alternar de tempos a tempos as lideranças dos subgrupos para estudar alternativas de praticabilidade e eficácia, voltar a juntá-los para dirimir diferenças e após atingir um consenso preliminar, efetuar uma reunião onde cada membro exprima vivamente todas as suas dúvidas, para que a questão seja repensada e tomada uma decisão definitiva. h. Nenhum dos mecanismos i. NS/NR	Erros de julgamento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
87		0	Qual ou quais das seguintes afirmações são verdadeiras? a. A empresa foi criada no momento de financiamento. b. No momento da candidatura tinha tido apenas uma liderança, a do ou dos seus fundadores, c. No momento da candidatura tinha tido duas ou mais lideranças. d. O momento de candidatura coincidiu com uma mudança de liderança. e. A organização antes de receber o financiamento tinha interação com o ambiente que a rodeava, ou seja, tinha capacidade para se adaptar às condições externas. f. A organização antes de receber o financiamento tinha dificuldade em se adaptar às condições externas, como por exemplo alterações na concorrência. g. A organização depois de receber o financiamento tinha interação com o ambiente que a rodeava, ou seja, tinha capacidade para se adaptar às condições externas. h. A organização depois de receber o financiamento tinha dificuldade em se adaptar às condições externas, como por exemplo alterações na concorrência. i. NS/NR	Etapas dos grupos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
88		0			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Questionário

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	
65	Importância	Grupo	Perguntas	Tema	5	-5	4	-4	3	-3	2	-2	1	-1	0	
89	0		Qual ou quais das seguintes características da inserção de novos elementos na organização ocorrida aquando do financiamento comunitário, considera de maior relevo? a. Surgimento de uma ou mais diferenças objetivas entre os novos e os velhos valores numa ou mais características importantes da organização. Por exemplo, uma melhoria na eficiência dos processos. b. Acentuação ou esbatimento de uma diferença percebida face à alteração dos elementos na organização. Por exemplo, diminuição na avaliação das competências percebidas de um determinado colaborador face ao aparecimento de um novo colaborador com outras competências. c. Diferença entre a antecipação individual, ou seja o que foi projetado como indo acontecer e as experiências no novo enquadramento, ou seja o que na realidade veio a acontecer. Por exemplo, uma diferença entre a produtividade esperada e a que foi obtida na realidade. d. Nenhuma das características e. Não ocorreu inserção de novos elementos f. NS/NR	Inserção de Recursos Humanos												
90	0		Identifique qual ou quais das afirmações é verdadeira: a. Existem recursos humanos na empresa que foram contratados em alturas diferentes. b. Antes do financiamento já existiam recursos humanos na empresa contratados em alturas diferentes. c. Aquando do financiamento foram recrutados recursos humanos para a empresa d. Nenhuma das anteriores e. NS/NR	Cultura												
91	0		Aquando do financiamento, na sua empresa notava-se alguma ou algumas das seguintes características: a. Os membros mais antigos sabiam o que esperar, característica que reduz a quantidade de surpresas mas não as elimina. b. Quando as surpresas ocorreram, os membros mais antigos tinham normalmente uma história suficiente para as interpretar com todo o cuidado. c. Quando as surpresas ocorreram, os membros mais antigos relacionaram-se com outros colaboradores com quem compararam percepções e interpretações. d. Não se verificou nenhuma das características e. Não existiam diferenças de antiguidade dos membros da organização f. NS/NR	Diferenciação pela experiência												
92	0		Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considera que surgiram ritos de passagem de cultura, ou seja, formas e momentos de transferência da cultura dos elementos mais antigos para os novos elementos que foram contratados no momento de atribuição do financiamento comunitário? a. Sim b. Não c. Não se aplica d. NS/NR	Ritos de passagem												
93	0		Na sua opinião, o financiamento comunitário teve alguma ou algumas das seguintes consequências? a. Reforçou a estabilidade estrutural do grupo formado pelos colaboradores da empresa; b. Fragilizou a estabilidade estrutural do grupo formado pelos colaboradores da empresa; c. Padronização das atividades desenvolvidas ou do comportamento do grupo; d. Aprofundamento do padrão de pressupostos básicos do grupo e. NS/NR	Estabilidade do grupo												
94	0		Na sua opinião qual ou quais dos níveis abaixo que caracterizam a forma como o grupo se relaciona registou alterações por via do financiamento comunitário? a. Artefactos visíveis (exemplo: peça de vestuário) b. Valores, regras e normas de comportamento defendidos (exemplo: normas de conduta) c. Pressupostos básicos e tácitos subjacentes (exemplo: "nós fazemos sempre assim") d. NS/NR	Profundidade da cultura												
95	0		Considere para o efeito que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Qual ou quais considera ser a ou as fontes da cultura da sua empresa? a. As crenças, valores e assunções do fundador; b. As experiências de aprendizagem dos membros do grupo com a evolução da sua organização; c. Novas crenças, valores, e assunções trazidas por novos membros ou líderes aquando do financiamento comunitário; d. Outra razão. Qual? e. NS/NR	Génese da Cultura												
96	0		No âmbito do financiamento comunitário, houve preocupação com alguns dos seguintes mecanismos de criação do clima da organização? a. Desenho e estrutura da organização (exemplo: Organigrama) b. Sistemas organizacionais e procedimentos (exemplo: Procedimento de recompensas) c. Ritos e rituais organizacionais (exemplo: Instituição do dia da empresa) d. Espaço físico, fachadas e edifícios (exemplo: Novas instalações) e. Histórias, lendas e mitos (exemplo: Publicação da história da empresa) f. Declarações formais (exemplo: Comunicação formal do financiamento) g. Nenhum dos anteriores h. NS/NR	Mecanismos secundários de criação de cultura												

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O			
65	Importância	Grupo	Perguntas	Tema	5	-5	4	-4	3	-3	2	-2	1	-1	0		
97	0		<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Pelo facto de ter recebido financiamento comunitário, poderão ter surgido mecanismos de alteração de cultura. Gostaríamos que avaliasse qual ou quais destes mecanismos foram adoptados na sequência do financiamento comunitário:</p> <p>a. Transferir a cultura da organização para novos membros; b. Recompensa dos comportamentos que estão mais de acordo com as ideologias desejadas na organização; c. Criação de novos comportamentos; d. Superação de uma fase de transição entre culturas, associado a uma grande alteração de liderança ou outra; e. Eliminação da totalidade ou parte da cultura pela sua obsolescência ou carácter nefasto; f. Nenhum dos anteriores. Qual (opcional)? g. Não houve alteração de cultura, pelo que não se aplica; h. NS/NR</p>	Ritos de alteração de cultura	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
98	0		<p>Qual destas fases considera estar associada com o financiamento comunitário:</p> <p>a. O fundador tem a ideia para criar uma nova empresa; b. Recrutamento de uma ou mais pessoas e criação de um núcleo que partilha um objetivo comum e uma visão com o fundador; c. Outras pessoas são trazidas para a organização e uma história comum começa a ser construída; d. Desenvolvimento de pressupostos acerca do grupo, o seu ambiente e a forma de fazer as coisas para sobreviver e crescer; e. Nenhuma das anteriores f. NS/N</p>	Formação da cultura	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
99	0		<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Qual das afirmações relativas à cultura do grupo que constitui a empresa é a mais correcta?</p> <p>a. A cultura de grupo foi gerada com o financiamento comunitário b. A cultura de grupo foi reforçada com o financiamento comunitário c. Não, cultura de grupo não foi gerada nem reforçada com o financiamento comunitário d. Nenhuma das anteriores e. NS/NR</p>	Cultura e dimensão	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
100	0		<p>A candidatura a financiamento comunitário surge para diferenciação de uma unidade orgânica dentro da própria empresa ou como uma nova empresa?</p> <p>a. Diferenciação funcional ou ocupacional b. Descentralização geográfica c. Diferenciação por produto, mercado ou tecnologia d. Diferenciação por divisões e. Diferenciação por nível hierárquico f. Fusões e aquisições g. Joint ventures h. Alianças estratégicas e unidades multi-organizacionais i. Grupos de oposição estrutural. j. Outra forma de diferenciação; k. NS/NR</p>	Diferenciação	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
101	0		<p>Em consequência do financiamento comunitário, qual a alteração na percentagem de comportamentos organizacionais e/ou decisões resultantes de pressupostos básicos (crenças que existem de forma sistemática na organização) característicos da sua empresa?</p> <p>a. Aumentou b. Diminuiu c. Nenhuma alteração, manteve-se d. Não existem pressupostos básicos característicos da empresa f. NS/NR</p>	Padrões de pressupostos básicos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
102	0		<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considera que existia uma Cultura na empresa aquando do seu encerramento?</p> <p>a. A empresa prossegue a sua atividade, pelo que não é possível responder à pergunta; b. Havia uma Cultura na empresa aquando do seu encerramento e a razão do encerramento da empresa foram fatores externos; c. Havia uma Cultura na empresa aquando do seu encerramento e a razão do encerramento da empresa foram problemas financeiros ou de tesouraria; d. Havia uma Cultura na empresa aquando do seu encerramento e a razão do encerramento da empresa foi mudança de ramo; e. Havia uma Cultura na empresa aquando do seu encerramento e a razão do encerramento da empresa foi diferente das três razões anteriores; f. Não havia uma Cultura na empresa aquando do seu encerramento e essa foi a razão do encerramento da empresa; g. Não havia uma Cultura na empresa aquando do seu encerramento mas essa não foi a razão do encerramento da empresa; h. NS/NR</p>	Cultura e identidade	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
103	0		<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. A candidatura a financiamento comunitário foi determinada por uma alteração do ambiente (Ex: Concorrência, política fiscal, ...) em que se insere a empresa?</p> <p>a. A questão não se aplica; b. Sim, e a cultura da empresa contribuiu para esta resposta à mudança do ambiente; c. Sim, mas a cultura da empresa foi um entrave para esta resposta à mudança do ambiente; d. Sim, e a cultura da empresa não foi nem entrave nem teve qualquer contributo; e. Não; f. NS/NR</p>	Cultura e mudança	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Questionário

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	
65	Importância	Grupo	Perguntas	Tema	5	-5	4	-4	3	-3	2	-2	1	-1	0	
			Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. O financiamento comunitário marcou um momento de mudança de cultura? a. Uma mudança abrangente, na sua totalidade e de forma massiva; b. Uma mudança de subculturas ou subunidades específicas dentro da organização; c. Integrado num processo gradual, com características incrementais e cumulativas, que acabam por provocar uma remodelação da cultura de toda a organização; d. Não; e. NS/NR	Tipos de Mudança de cultura												
104		0			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Qual ou quais das condições para uma mudança cultural considera terem surgido com a candidatura a fundos comunitários? a. Condições externas possibilitadoras (circunstâncias exteriores à organização que possibilitam uma mudança cultural) b. Condições internas permissórias (circunstâncias internas à organização que permitem a mudança de cultura) c. Pressões precipitantes (fortes condicionantes que pressionam para uma mudança cultural) d. Eventos desencadeantes (momentos que despoletam uma mudança cultural) e. "Visão" cultural (estado futuro desejado para a cultura da empresa) f. Nenhuma; g. NS/NR	Mudança de Cultura e Candidatura												
105		0			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Escolha de entre as frases abaixo qual a que melhor representa o momento da candidatura a fundos comunitários. a. Incorporação de novos elementos em ideologias e formas culturais prevalentes b. Desenvolvimento e imposição de conjuntos distintivos de ideologias e formas culturais que irão encaixar nas circunstâncias e nos membros do grupo c. Preservação das ideologias e formas culturais prevalentes d. Nenhuma das anteriores e. NS/NR	Sustentabilidade e mudança de cultura												
106		0			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Identifique de entre os processos motivadores de mudança qual ou quais considera terem existido no momento de financiamento comunitário? a. Existe um número suficiente de dados contrariantes relativamente à cultura instituída para que provoquem uma sensação considerável de desconforto e desequilíbrio; b. Mostrar que existem alternativas à cultura instituída e criar apetência para as adotar, definindo objetivos e ideais importantes e causando ansiedade e culpa; c. Assegurar confiança para assumir a componente negativa da Cultura existente causando segurança psicológica para resolver o problema; d. Nenhum dos anteriores e. NS/NR	Motivação para a mudança												
107		0			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. No momento de financiamento comunitário foram identificados dados confirmantes para mostrar à organização que os seus objetivos de mudança de cultura estavam a ser alcançados e que os seus processos de mudança de cultura estavam a alcançar o que se esperava que atingissem? a. Sim b. Não c. Não foi identificado um processo de mudança de cultura d. NS/NR	Dados confirmantes												
108		0			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O		
65	Importância	Grupo	Perguntas	Tema	5	-5	4	-4	3	-3	2	-2	1	-1	0		
			<p>Identifique de entre os fatores internos e externos determinantes na inércia da organização para a mudança, aqueles que estavam presentes no momento do financiamento comunitário.</p> <p>a. Existência de ativos, que podem ser, por exemplo, instalações, equipamento ou pessoal especializado, que não são facilmente transferidos para outras tarefas ou funções;</p> <p>b. Desconhecimento por parte de quem toma decisões, da informação sobre as atividades da organização e as contingências ambientais que afetam as subunidades que constituem a organização;</p> <p>c. A mudança provoca alterações no equilíbrio político, tendendo as reações negativas de quem perde poder;</p> <p>d. Os normativos existentes foram utilizados pelos resistentes à mudança como justificação para impedir que muitas das respostas alternativas sejam consideradas de forma séria;</p> <p>e. Necessidade de vencer barreiras fiscais e legais que são impostas à entrada e à saída de mercados, de teor essencialmente burocrática e decorrendo de opções políticas;</p> <p>f. Procura de informação por existirem constrangimentos exteriores à obtenção de informação que limitam o acesso a informação potenciadora da mudança;</p> <p>g. A necessidade de regenerar a legitimidade que detinha e que foi perdida na mudança operada, e a menor capacidade para fazer essa recuperação;</p> <p>h. A necessidade de recuperar do erro no raciocínio de generalização em que se pensa poder aplicar uma estratégia ótima e que se adapta na perfeição a outras organizações;</p> <p>i. Nenhum dos acima referidos;</p> <p>j. Não se aplica;</p> <p>k. NS/NR</p>	Inércia da organização													
109		0	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Considere que houve resistência individual à mudança de cultura aquando do financiamento comunitário? Qual a razão para essa resistência?</p> <p>a. Sim, em virtude de terem mais perdas do que ganhos individuais com a mudança;</p> <p>b. Sim, em virtude de não terem percebido que tinham ganhos individuais superiores às perdas individuais;</p> <p>c. Sim, em virtude de não terem percebido que tinham ganhos individuais;</p> <p>d. Sim, em virtude de não terem percebido que tinham ganhos coletivos superiores às perdas individuais;</p> <p>e. Não houve resistência individual;</p> <p>f. Não se aplica pois não houve mudança de cultura, nem sequer para manter a cultura existente, aquando do financiamento comunitário;</p> <p>f. NS/NR.</p>	Reações à mudança	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
110		0	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Qual ou quais dos princípios básicos para mudar culturas utilizou aquando do financiamento comunitário?</p> <p>a. Capitalizar em momentos propícios</p> <p>b. Combinar cautela com otimismo</p> <p>c. Compreender a resistência à mudança da cultura</p> <p>d. Alterar muitos elementos mas manter uma certa continuidade</p> <p>e. Reconhecer a importância da implementação</p> <p>f. Selecionar, modificar e criar formas de cultura apropriadas</p> <p>g. Modificar as táticas de socialização</p> <p>h. Não se aplica</p> <p>i. NS/NR</p>	Facilitadores da mudança	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
111		0	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Que expressão caracteriza melhor a mudança de cultura aquando do financiamento comunitário?</p> <p>a. O resultado foi sendo construído de uma forma iterativa e cumulativa;</p> <p>b. Através de um processo de terapia organizacional em que o grupo examina em conjunto a sua cultura e redefine alguns dos seus elementos cognitivos;</p> <p>c. Promoção de pessoas dentro do grupo a cargos de liderança de subgrupos que dinamizem a mudança cultural;</p> <p>d. Promoção de subculturas selecionadas de entre as existentes;</p> <p>e. Mudanças de cultura planeadas e integradas num mesmo processo de desenvolvimento da organização;</p> <p>f. O líder conscientemente decidiu introduzir uma nova tecnologia para iniciar uma mudança cultural;</p> <p>g. Inclusão de pessoas externas na organização, que promovam a mudança de cultura;</p> <p>h. Através do surgimento de escândalos e explosão de mitos;</p> <p>i. Através de um programa liderado por uma equipa de agentes de mudança ou um gestor de mudança;</p> <p>j. O gestor atua incentivando mudanças e rejeitando os padrões de comportamento antigo;</p> <p>k. Numa situação em que está em jogo a sobrevivência económica, a mudança opera-se pela destruição da existente e renascimento;</p> <p>l. Nenhuma das anteriores;</p> <p>m. Não se aplica;</p> <p>n. NS/NR</p>	Relação Mudança da Cultura com Fases da organização	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
112		0	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Que expressão caracteriza melhor a mudança de cultura aquando do financiamento comunitário?</p> <p>a. O resultado foi sendo construído de uma forma iterativa e cumulativa;</p> <p>b. Através de um processo de terapia organizacional em que o grupo examina em conjunto a sua cultura e redefine alguns dos seus elementos cognitivos;</p> <p>c. Promoção de pessoas dentro do grupo a cargos de liderança de subgrupos que dinamizem a mudança cultural;</p> <p>d. Promoção de subculturas selecionadas de entre as existentes;</p> <p>e. Mudanças de cultura planeadas e integradas num mesmo processo de desenvolvimento da organização;</p> <p>f. O líder conscientemente decidiu introduzir uma nova tecnologia para iniciar uma mudança cultural;</p> <p>g. Inclusão de pessoas externas na organização, que promovam a mudança de cultura;</p> <p>h. Através do surgimento de escândalos e explosão de mitos;</p> <p>i. Através de um programa liderado por uma equipa de agentes de mudança ou um gestor de mudança;</p> <p>j. O gestor atua incentivando mudanças e rejeitando os padrões de comportamento antigo;</p> <p>k. Numa situação em que está em jogo a sobrevivência económica, a mudança opera-se pela destruição da existente e renascimento;</p> <p>l. Nenhuma das anteriores;</p> <p>m. Não se aplica;</p> <p>n. NS/NR</p>	Relação Mudança da Cultura com Fases da organização	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	
65	Importância	Grupo	Perguntas	Tema	5	-5	4	-4	3	-3	2	-2	1	-1	0	
113	0		<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Para determinar se houve mudança de cultura associada ao financiamento comunitário, analise o número de elementos da organização que mudaram o seu entendimento e comportamento, e a frequência com que estas mudanças os levaram a comportar-se de forma diferente ao fazerem o seu trabalho</p> <p>a. Não existem elementos a comportarem-se de forma diferente b. Poucos elementos e raramente se comportam de forma diferente c. Poucos elementos mas comportam-se parte do tempo de forma diferente d. Metade dos elementos e comportam-se parte do tempo de forma diferente e. Todos os elementos comportam-se parte do tempo de forma diferente f. Todos os elementos comportam-se todo o tempo de forma diferente g. NS/NR</p>	Mudança (de cultura)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
114	0		<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Para determinar se houve mudança de cultura associada ao financiamento comunitário, analise o a distância entre os entendimentos e comportamentos antigos e os adotados após a mudança.</p> <p>a. Os entendimentos e comportamentos são similares aos antigos b. Os entendimentos e comportamentos são parcialmente iguais aos antigos c. Metade dos entendimentos e comportamentos antigos mantêm-se d. Os entendimentos e comportamentos são substancialmente diferentes dos antigos e. Os entendimentos e comportamentos são totalmente diferentes dos antigos f. NS/NR</p>	Mudança (de cultura)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
115	0		<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Para determinar se houve mudança de cultura associada ao financiamento comunitário, analise se as ideias e comportamentos requeridos pela cultura desejada têm alguma semelhança com o que já aconteceu algures ou se não existem precedentes</p> <p>a. A cultura organizacional adotada não corresponde à adaptação de uma cultura já adotada noutra organização b. A cultura organizacional adotada corresponde parcialmente à adaptação de uma cultura já adotada noutra organização c. A cultura organizacional adotada corresponde em parte a uma cultura já adotada noutra organização d. A cultura organizacional adotada corresponde em grande parte à adaptação de uma cultura já adotada noutra organização e. A cultura organizacional adotada corresponde totalmente à adaptação de uma cultura já adotada noutra organização f. NS/NR</p>	Mudança (de cultura)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
116	0		<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Para determinar se houve mudança de cultura associada ao financiamento comunitário, analise o tempo que medeu entre o início e o fim do esforço de mudança e o grau de permanência da mudança.</p> <p>a. Esforço nulo de mudança b. Curta duração do esforço de mudança e curta persistência desta c. Baixa duração do esforço de mudança e baixa persistência desta d. Duração média do esforço de mudança e média persistência desta e. Duração significativa do esforço de mudança ou significativa persistência desta f. Duração elevada do esforço de mudança ou elevada persistência desta g. NS/NR</p>	Mudança (de cultura)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
117	0		<p>Aquando do financiamento comunitário foi amortecido o impacte resultante de alterações no ambiente da atividade da empresa?</p> <p>a. Sim b. Não c. Não se aplica d. NS/NR</p>	Gestão ou Liderança	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
118	0		<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. O combate à resistência à mudança sentida aquando do financiamento comunitário foi efetuado através de qual ou quais das alternativas que se apresentam?</p> <p>a. Forçar a ultrapassagem da resistência b. Focalizar-se diretamente nas normas e nas relações de poder através das quais as normas são desenvolvidas, e atuar por controlo das normas c. Controlo das convicções dos trabalhadores, de forma a poder reagir à resistência à mudança d. Não houve ações de combate à resistência à mudança; e. Não se aplica; f. NS/NR.</p>	Resistência à mudança	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
65	Importância	Grupo	Perguntas	Tema	5	-5	4	-4	3	-3	2	-2	1	-1	0
119	0		No momento do financiamento comunitário, houve momentos de ansiedade do grupo? Como foram ultrapassados? a. Sim, através da inovação conseguindo limitar as situações de ansiedade b. Sim, através da inovação conseguindo limitar o grau de ansiedade c. Sim, substituindo a liderança que não agiu de forma inovadora às perguntas do grupo d. Sim, não foram ultrapassados das formas referidas anteriormente e. Sim, não foram de todo ultrapassadas f. Não houve momentos de ansiedade g. NS/NR	Liderança e inovação	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
120	0		O facto de ter havido financiamento comunitário provocou o aparecimento de alguma ou algumas fontes de poder na sua organização, de entre os seguintes agentes sociais? a. Dono da empresa b. Outra pessoa c. Uma função d. Uma norma e. Um grupo f. Uma parte de um grupo g. Nenhum dos anteriores. Qual (opcional) h. Não há nenhuma fonte de poder i. NS/NR	Bases do Poder	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
121	0		De entre as seguintes variáveis qualitativas que são as bases do poder da pessoa e que caracterizam essas relações entre um agente social (outra pessoa, uma função, uma norma, um grupo, uma parte de grupo, etc) e a pessoa que detem o poder, alguma ou algumas delas foi reforçada com o financiamento comunitário? a. Percepção que a pessoa tem relativamente à capacidade que o agente social possui para mediar recompensas para ele; b. Percepção que a pessoa tem relativamente à capacidade do agente social para mediar castigos; c. Induzido por alguma norma ou valor internalizado, pelo que é o poder que deriva de valores assumidos por uma pessoa que determinam que o agente social tem um direito legítimo a influenciar a pessoa e que a pessoa tem obrigação de aceitar esta influência; d. Identificação (sensação de unidade da pessoa com o agente social, ou o desejo dessa identidade) da pessoa com o agente social; e. Extensão do conhecimento numa determinada área que é percebido no agente exterior pela pessoa, sendo avaliado em relação ao seu próprio conhecimento bem como em relação a um padrão absoluto; f. Nenhuma das anteriores; g. Não houve reforço, tudo se manteve; h. O financiamento levou à diminuição das bases do poder; i. NS/NR	Variáveis qualitativas do Poder	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
122	0		Considere que um agente social é outra pessoa, uma função, uma norma, um grupo ou uma parte de um grupo. Na sua perspetiva qual ou quais das seguintes bases do poder foram reforçadas pelo facto de ter havido um financiamento comunitário à empresa? a. A percepção que o colaborador tem relativamente à capacidade que o agente social possui para mediar recompensas para ele. b. A percepção que o colaborador tem relativamente à capacidade do agente social para mediar castigos. c. O poder que deriva de valores assumidos por um colaborador que determinam que o agente social tem um direito legítimo a influenciar o colaborador e que a pessoa tem obrigação de aceitar esta influência. d. O poder que decorre da identificação do colaborador com o agente social. e. O poder associado à extensão do conhecimento numa determinada área que é percebido no agente social pelo colaborador, sendo avaliado em relação ao seu próprio conhecimento bem como em relação a um padrão absoluto. f. Nenhuma das anteriores g. NS/NR	Bases do Poder	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
123	0		Qual ou quais das fontes organizacionais de poder foram reforçadas com o financiamento comunitário? a. A influência do gestor no exterior, ou seja, se tem capacidade de trazer as coisas que a sua organização necessita (materiais, dinheiro, recursos para distribuir como recompensa, prestígio); b. Os gestores serem efetivos com base em terem conhecimento, formal e informal; c. Formalmente, o gestor precisar de saber que pode assumir inovação, ou seja atividades de risco, sem que tenha que passar por um processo de aprovação a múltiplos níveis. d. Componente de especialista que permite assumir a inovação e atividades de risco; e. Prerrogativas legais, emanadas dos sistemas governamental e judicial, que podem conceder poder; f. Acesso a pessoas em quem confiar no âmbito das outras fontes organizacionais de poder; g. Nenhuma das anteriores; h. NS/NR.	Fontes organizacionais de poder	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
124	0		Na sua perspetiva qual ou quais das seguintes linhas ao dispor da gestão como fontes de poder foram reforçadas pelo facto de ter havido um financiamento comunitário à empresa? a. Capacidade de trazer as coisas que a sua organização necessita. b. Capacidade de produzir efeitos com base em conhecimento, de natureza formal ou informal c. Poder de assumir inovação, ou seja atividades de risco, sem que tenha que passar por um processo de aprovação a múltiplos níveis d. Nenhuma das anteriores e. NS/NR	Bases do Poder	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	
65	Importância	Grupo	Perguntas	Tema	5	-5	4	-4	3	-3	2	-2	1	-1	0	
125	0	0	Na sua perspetiva qual ou quais dos seguintes controlos ao dispor da gestão como fontes de poder foram reforçados pelo facto de ter havido um financiamento comunitário à empresa? a. Domínio dos recursos que é possível alocar para a organização. b. Domínio do conjunto completo de conceitos, termos e atividades que compõem um domínio profissional. c. Componente de especialista que permite assumir a inovação e atividades de risco d. Prerrogativas legais, emanadas dos sistemas governamental e judicial, que podem conceder poder e. Acesso a pessoas em quem confiar no âmbito das outras quatro bases de controlo f. Nenhuma das anteriores g. NS/NR	Bases do Poder	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
126	0	0	Na sua perspetiva qual das definições de poder foi mais reforçada pelo facto de ter havido um financiamento comunitário à empresa? a. Fenómeno estrutural criado pela divisão do trabalho e pelos departamentos b. Capacidade de mobilizar recursos, humanos e materiais, para ter as coisas feitas c. Nenhuma das opções d. NS/NR	Poder estrutural e poder produtivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
127	0	0	Identifique nas 8 dimensões seguintes como caracterizaria o modelo de tomada de decisão antes e depois do financiamento comunitário (utilize um total de oito sequências de quatro caracteres alfanuméricos, como por exemplo a2a1. Neste caso, a2a1, para indicar que relativamente à dimensão "a", antes do financiamento era "Razoavelmente consistente" e depois do financiamento tornou-se "Consistente, transversalmente aos atores sociais")? a. Relativamente aos objetivos e preferências? a1. Consistente, transversalmente aos atores sociais; a2. Razoavelmente consistente; a3. Turvo, ambíguo, pode ser construído após ação racionalizada; a4. Consistente entre os atores sociais, pluralista dentro da organização; b. Poder e controlo? b1. Centralizado; b2. Menos centralizado e mais baseado em regras; b3. Muito descentralizado, anárquico; b4. Troca entre alianças e grupos de interesse c. Processo decisório? c1. Ordenado, substantivamente racional; c2. Racionalidade de procedimentos embebida em programas e procedimentos operativos padrão; c3. Ad-hoc; c4. Desordenado, caracterizado pelo puxa-empurra (push-pull) de interesses d. Regras e normas? d1. Normas de otimização; d2. Precedentes, tradição; d3. Segmentado e participação esporádica em decisões; d4. Livre funcionamento das forças de mercado. Conflito é legítimo e esperado e. Informação e requisitos computacionais? e1. Extenso e sistemático; e2. Reduzido pelo uso de regras e procedimentos; e3. Recolha ao acaso e uso de informação; e4. Informação usada e retida estrategicamente f. Crenças acerca de ação-consequência? f1. Conhecidas pelo menos com uma distribuição probabilística; f2. Aceitação consensual e partilhada de rotinas; f3. Turvo, tecnologia ambígua; f4. Discórdia acerca da tecnologia g. Decisões? g1. Resultam da escolha que maximiza o valor; g2. Resultam de programas e rotinas; g3. Não está ligada a intenção, resulta da intersecção de pessoas, soluções, problemas; g4. Resulta de negociar e interação de interesses h. Ideologia; h1. Eficiência e eficácia; h2. Estabilidade, justiça e previsibilidade; h3. Aleatória, lúdica, livre associação; h4. Luta, conflito, vencedores e perdedores	Modelos de tomada de decisão	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
128	0	0	O financiamento comunitário permitiu iniciar ou reforçar algum dos seguintes métodos de Incentivos? a. Incentivos objetivos diretamente dirigidos a um indivíduo, através de incentivos materiais (Ex.: dinheiro ou os objetos.), oportunidades pessoais não materiais (Ex.: a distinção, o prestígio, o poder pessoal ou atingir uma posição de domínio), condições físicas de trabalho desejáveis (Ex.: ter um gabinete, melhor equipamento informático ou um lugar de estacionamento) ou benefício de ideais (Ex.: satisfação de ideais pessoais e usualmente são relações não materiais, de futuro ou altruístas) b. Incentivos objetivos dirigidos ao grupo, através de condições favoráveis à associação ou relacionamento social do empregado (Ex.: um espaço de convívio), adaptação de condições a métodos e atitudes habituais (Ex.: a criação de uma área de ginásio), oportunidade do colaborador ser participante de um grupo que pertence a organizações que os indivíduos considerem grandes, úteis e efetivas (Ex.: a participação da empresa num projeto de mecenato cultural) ou condições de comunhão ou de sentimento de conforto pessoal, também chamada solidariedade, integração social ou segurança social (Ex.: Ações de solidariedade social na empresa). c. Processos de mudança de atitudes subjetivas pela criação de um estado de espírito no indivíduo através de condições coercivas como sejam a opção por excluir a contribuição de indivíduos (Ex.: Criação de um posto de trabalho sem resultados práticos), racionalização de incentivos no sentido de convencer grupos e indivíduos que estão a agir no seu interesse (Ex.: Retirada do financiamento da formação para que o indivíduo perceba que deve ser responsável pela sua própria formação) ou insinuação de motivos que permite baixar as resistências dos indivíduos (Ex.: insinuar que o financiamento requer uma alteração da prestação do indivíduo). d. Outros métodos de incentivos e. Nenhum método de incentivos f. NS/NR	Processos de Incentivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
129	0	0	Alguma parte do financiamento comunitário ou parte do esforço na preparação da candidatura ao mesmo, foi dedicado à melhoria das seguintes competências de gestão? a. Entender o comportamento humano passado e atual b. Ser capaz de prever o comportamento humano c. Aprender a dirigir, mudar e controlar o comportamento humano d. Nenhuma das anteriores e. NS/NR	Níveis de competência para gerir incentivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
130	0	0	De que forma o financiamento comunitário permitiu reforçar as condições de motivação na empresa? a. Assegurando a organização dos recursos (Ex.: Melhoria da tecnologia para produzir mais gastando menos) b. Considerando que as pessoas não são por natureza passivas (Ex.: Delegar responsabilidade por um processo implementado) c. Fazendo as pessoas reconhecer e desenvolver as características necessárias à sua atividade (Ex.: Plano de desenvolvimento de competências) d. Criando métodos de operação adequados a que as pessoas atingissem objetivos pessoais contribuindo para os objetivos organizacionais (Ex.: Implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho ou um Sistema de Recompensas) e. Nenhuma das anteriores f. NS/NR	Teoria Y	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	
65	Importância	Grupo	Perguntas	Tema	5	-5	4	-4	3	-3	2	-2	1	-1	0	
			O financiamento comunitário provocou alterações na necessidade de proteção sentida pelos colaboradores da empresa, decorrentes de situações de dependência ou ameaça? Escolha de entre as opções a ou as que tiveram maior alteração e o sentido dessa alteração. a. Aumento da necessidade de proteção decorrente do surgimento de incerteza relativamente à manutenção do emprego b. Diminuição da necessidade de proteção decorrente da redução de incerteza relativamente à manutenção do emprego c. Aumento da necessidade de proteção decorrente de situações que refletem favoritismo d. Diminuição da necessidade de proteção decorrente da redução de situações que refletem favoritismo e. Aumento da necessidade de proteção decorrente de situações que refletem discriminação f. Diminuição da necessidade de proteção decorrente da redução de situações que refletem discriminação g. Aumento da necessidade de proteção decorrente de situações que demonstrem uma política arbitrária h. Diminuição da necessidade de proteção decorrente da redução de situações que demonstrem uma política arbitrária i. Nenhuma das anteriores j. NS/NR	Segurança activa												
131		0	NS/NR		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			Considera que a candidatura a fundos comunitários lhe permitiu satisfazer as necessidades de estima dos colaboradores? Em qual ou quais das situações se verificaram melhorias? a. Competência / Aumento das capacidades reais b. Realização / Feitos concretizados c. Obtenção do reconhecimento / apreciação / respeito dos outros d. Autoconfiança e. Independência f. Conhecimento g. Status h. Outra. Qual (opcional)? i. Nenhuma das anteriores j. NS/NR	Afeto												
132		0	NS/NR		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			Considera que a candidatura a fundos comunitários lhe permitiu satisfazer as necessidades de auto-realização dos colaboradores? Em qual ou quais das situações se verificaram melhorias? a. Auto-desenvolvimento b. Criatividade c. Realização das suas próprias potencialidades d. Outra. Qual (opcional)? e. Nenhuma das anteriores f. NS/NR	Ego												
133		0	NS/NR		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			Considera que o investimento efetuado aquando do financiamento comunitário teve alguma ou algumas das seguintes implicações organizacionais decorrentes das características das novas tecnologias implementadas? a. Os processos que resultam de leis do acaso ocorrem com maior frequência devido às incertezas serem agora permanentes e não transitórias; b. Mudança do enfoque da eficiência para a fiabilidade, porque os processos contínuos impõem fiabilidade; c. Maior ocorrência de eventos abstratos, ligados à utilização dos computadores e a que muito do que é produzido não tem uma existência física. d. Não se aplica e. NS/NR	Tecnologia e motivação												
134		0	NS/NR		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			Do processo de candidatura a financiamento comunitário resultou a reposição ou adoção de princípios básicos de gestão de projetos, que não existiam ou tinham sido abandonados? a. Existência de uma etapa de projeto b. Existência de uma etapa de teste c. Existência de uma etapa de aprendizagem d. Gestão da tecnologia para não comprometer as etapas dos projetos e. Nenhuma das anteriores f. Não houve qualquer alteração dos princípios básicos de gestão de projetos g. NS/NR	Tecnologia e projecto												
135		0	NS/NR		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			Considera que o financiamento comunitário produziu alterações ao nível das competências cognitivas e capacidade mental dos colaboradores? Selecione qual ou quais os casos onde se notou alterações. a. Tirar conclusões através de um raciocínio sobre um facto ou observação b. Imaginação ou seja a formação e activação de imagens mentais à falta de um modelo percebido c. Integração em estruturas alteradas pela tecnologia d. Resolução de problemas cada vez mais complexos e. Mapas mentais para monitorar e compreender o que se passa para além do aparente f. Nenhuma das anteriores g. NS/NR	SI, competências cognitivas e capacidade mental												
136		0	NS/NR		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			Considera que a introdução de tecnologia efetuada na sequência do financiamento comunitário produziu alterações ao nível do funcionamento organizacional? Selecione qual ou quais os casos onde se notou alterações. a. A estrutura foi substituída por estruturação, ou seja, o desenho da estrutura foi substituído pela construção contínua dessa estrutura ao longo de todas as fases do processo b. A análise foi substituída pela prática, ou seja, além da compreensão da forma de resolver os problemas é necessário compreender como se resolvem na prática c. A complexidade estática foi substituída pela complexidade interativa dinâmica, ou seja, a resolução de problemas requer interações ao longo do tempo, várias iterações e uma permanente reavaliação d. A substituição do controlo de comportamento e de resultado (saída) pelo controlo de hipóteses, ou seja, recorre-se à formulação e teste de hipóteses para compensar a menor visibilidade e menor importância dos fatores de entrada e de saída que são determinantes para o controlo do comportamento e. Não se notaram alterações f. NS/NR	Tecnologia e alteração do funcionamento organizacional												
137		0	NS/NR		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
65	Importância	Grupo	Perguntas	Tema	5	-5	4	-4	3	-3	2	-2	1	-1	0
138	0	0	Identifique de entre as várias opções aquela ou aquelas tecnologias que foram adotadas na sequência do financiamento comunitário a. Bases de dados partilhadas ou Web 2.0 (ferramentas informáticas colaborativas) b. Sistemas periciais c. Redes de telecomunicações d. Ferramentas de apoio à decisão e datamining e. Comunicação de dados sem fios, computadores portáteis e PDA f. CD/DVD interativo e Sites g. Identificação automática e tecnologia de registo de localização h. Computação de elevado desempenho i. Nenhum das anteriores j. NS/NR	Poder disruptivo da Tecnologia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
139	0	0	Considera que algum ou alguns dos seguintes objetivos foi atingido através do que conseguiu por via do financiamento comunitário? a. Explicar o comportamento humano; b. Prever o comportamento humano; c. Controlar o comportamento humano; d. Nenhum dos objetivos e. NS/NR	Comportamento organizacional como ferramenta de avaliação de projectos a SI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
140	0	0	Identifique de entre as opções que lhe são apresentadas qual ou quais as que entende terem sido desenvolvidas na sequência do processo de candidatura a financiamento comunitário? a. Desenvolvimento de competências genéricas, nomeadamente o relacionamento interpessoal e a resolução de problemas; b. Promoção do crescimento pessoal através da compreensão dos outros; c. Melhoria da eficácia organizacional; d. Apuramento do senso comum; e. Nenhuma; f. NS/NR	Métodos de recolha de dados e vantagens chave do estudo do comportamento organizacional	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
141	0	0	Escolha quais as aparentes contradições que lhe foi possível desfazer através do financiamento comunitário? a. Procurar que a autonomia dos colaboradores e o contributo positivo que daí advém não sejam postos em causa por um controlo rígido b. Procurar elaborar formas de aproveitar o caos, pois é um momento propício ao surgimento de melhorias, não abdicando do que mantém a empresa c. Ser capaz de manter uma relação de custo-benefício adequada à atividade d. Assegurar que a procura de um melhor desempenho (eficiência) não descure a capacidade de obter um melhor aproveitamento dos resultados desse desempenho (eficácia) e. Ser capaz de executar sem sacrificar a autonomia f. Cuidar dos shareholders, sejam eles internos ou externos, assegurando que não se prejudica um em benefício de outro e assegurando que todos devem ser beneficiados g. Fazer parte de algo grande e ao mesmo tempo ser distinto e único h. Não comprometer o longo prazo ao assegurar o curto prazo e ser capaz de construir o longo prazo garantindo que se consegue lá chegar i. Nenhuma das opções j. NS/NR	Práticas de gestão - Aparentes contradições	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
142	0	0	Qual ou quais de entre as seguintes práticas foi(ram) possível(is) implementar ou melhorar na sequência do financiamento comunitário: a. Segurança no emprego; b. Altos níveis de seleção de recursos humanos; c. Uso extensivo de grupos autogeridos e consequente tomada de decisão descentralizada; d. Compensação comparativamente alta e baseada no desempenho; e. Treino extensivo do pessoal; f. Redução de diferenças de status entre a gestão e os outros empregados; g. Partilha de informação entre os gestores e os outros trabalhadores; h. Promoção dentro da empresa; i. Nenhuma das anteriores; j. NS/NR.	Práticas de gestão - Práticas chave de sucesso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
143	0	0	De entre as seguintes práticas chave de organizações de sucesso, identifique qual ou quais foram implementadas aquando do financiamento comunitário? a. Segurança no emprego b. Altos níveis de seleção de recursos humanos c. Uso extensivo de grupos autogeridos e consequente tomada de decisão descentralizada d. Compensação comparativamente alta e baseada no desempenho e. Treino extensivo do pessoal f. Redução de diferenças de status entre a gestão e os outros empregados g. Partilha de informação entre os gestores e os outros trabalhadores h. Promoção dentro da empresa. i. Nenhum dos anteriores j. NS/NR	Práticas de gestão - Práticas chave de sucesso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
144	0	0	Com o financiamento comunitário, qual foi a evolução, comparativamente com a concorrência, dos vencimentos na empresa? a. Mantiveram-se abaixo da concorrência b. Mantiveram-se iguais aos da concorrência c. Mantiveram-se acima da concorrência d. Começaram a aumentar para virem a atingir valores superiores aos da concorrência e. Aumentaram e ultrapassaram os valores da concorrência f. Diminuíram para valores abaixo dos valores da concorrência g. Não se aplica h. NS/NR	Remuneração e concorrência	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Questionário

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O		
65	Importância	Grupo	Perguntas	Tema	5	-5	4	-4	3	-3	2	-2	1	-1	0		
145	0		<p>Para efeitos de melhoria de desempenho na sequência do financiamento comunitário, qual ou quais as ações empreendidas?</p> <p>a. Criação de condições para que as pessoas possam ser grandes, pois é isso que elas querem</p> <p>b. Influenciar as expectativas individuais para alterar o desempenho</p> <p>c. Definição de objetivos e criação de contexto de motivação para a criação de expectativas (ex.: sistemas de compensação, práticas de produção ou estruturas de tomada de decisão)</p> <p>d. Ações dos gestores que modelam as expectativas (ex.: ações de acompanhamento da prática de produção)</p> <p>e. Dar uso à aprendizagem realizada no sentido de encarar a aprendizagem como um processo e não como um fim</p> <p>f. Processo de mudança das pessoas para produzir mudança dos resultados.</p> <p>g. Nenhuma das anteriores</p> <p>h. NS/NR</p>	Ações do gestor e desempenho	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
146	0		<p>Para assegurar algumas áreas de investigação, necessitamos de estabelecer se a empresa apesar da sua pequena dimensão tem os requisitos necessários para ser encarada como uma organização. De entre os requisitos seguintes, identifique aquele ou aqueles que considera terem aparecido ou melhorado na sua empresa na sequência do financiamento comunitário:</p> <p>a. Organismo, ou seja, a empresa exibe um comportamento, aproximando-se por isso de um organismo celular</p> <p>b. Existência de uma estrutura, ou seja, se tem fronteiras, se existe definição de quem a integra, que ações individuais se espera de quem a integra, tem propósitos, tem uma missão e a categorização dos seus elementos e das suas relações</p> <p>c. O comportamento do indivíduo é socialmente organizado, ou seja, os grupos que constituem a organização desenvolvem os seus próprios usos, valores, normas e relações sociais, já que os seus membros vivem e trabalham juntos</p> <p>d. Procura múltiplos objetivos por ser constituída por indivíduos e subunidades com diferentes valores e objetivos</p> <p>e. Constitui um sistema, ou seja, possui entrada (matéria prima), saída (produto), funcionamento (processos) da organização e um processo de realimentação pela energia (proveitos) resultante da saída</p> <p>f. Nenhuma das anteriores</p> <p>g. NS/NR</p>	Organização	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
147	0		<p>Para além da organização formal, determinada pela estrutura formal da empresa, existe uma organização informal? Qual ou quais dos seguintes fatores da organização informal estão presentes na empresa na sequência do financiamento comunitário?</p> <p>a. Os grupos formados desenvolveram os seus próprios usos</p> <p>b. Existem valores em todos os grupos formados</p> <p>c. Estabeleceram-se normas e relações sociais</p> <p>d. Criaram-se condições para que os seus membros vivam e trabalhem juntos</p> <p>e. Nenhum dos anteriores</p> <p>f. NS/NS</p>	Organizações informais	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
148	0		<p>Considerando que existem semelhanças entre uma organização e um sistema, em qual ou quais das seguintes hipóteses houve uma maior aproximação com o financiamento comunitário?</p> <p>a. Os indivíduos da organização são peças do sistema, ou seja, são os elementos constituintes do sistema;</p> <p>b. As atitudes dos indivíduos da organização são as interações que asseguram a componente do estabelecimento de ligação no sistema;</p> <p>c. A modificação das expectativas dos indivíduos e dos grupos formais ou informais da organização são os processos que dão uniformidade conceptual ao relacionamento multidimensional e bidirecional no sistema;</p> <p>d. As expectativas dos indivíduos na organização são as metas do sistema, garantindo a evolução ao atribuir-lhe um estado desejado;</p> <p>e. Nenhuma das anteriores</p> <p>f. NS/NR</p>	Microempresa é um Sistema	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
149	0		<p>De forma o financiamento comunitário provocou alterações nas três atividades de ligação que parecem ser universais nos sistemas humanos de comportamento organizado?</p> <p>a. A comunicação (é o método pelo qual a ação é evocada pelas diferentes partes do sistema)</p> <p>1. Aumentou</p> <p>2. Diminuiu</p> <p>3. Não alterou</p> <p>4. NS/NR</p> <p>b. O equilíbrio (consiste em assegurar que as diversas partes do sistema são mantidas com relações harmoniosamente estruturadas entre elas, através de um mecanismo de equilíbrio)</p> <p>1. Aumentou</p> <p>2. Diminuiu</p> <p>3. Não alterou</p> <p>4. NS/NR</p> <p>c. A tomada de decisão (momentos em que organização e indivíduo são determinantes, os momentos das decisões de produção relacionadas com a organização e das decisões de participação relacionadas com o indivíduo)</p> <p>1. Melhorou</p> <p>2. Piorou</p> <p>3. Não alterou</p> <p>4. NS/NR</p>	Ligações num Sistema	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	
65	Importância	Grupo	Perguntas	Tema	5	-5	4	-4	3	-3	2	-2	1	-1	0	
			Um Sistema Aberto tem 9 características que devemos compreender de que formas foram influenciadas pelo financiamento comunitário. Selecione qual ou quais das seguintes 9 características de um Sistema Aberto foi positivamente afetada pelo financiamento comunitário? a. Obteve energia do meio envolvente (Ex.: O financiamento alavancou a faturação) b. Aumentou o débito de transformação da energia, ou seja, a velocidade de fruição (Ex.: Aumentou a capacidade de investimento) c. Aumentou a saída do sistema, ou seja, a produção de produtos resultantes (Ex.: Aumentou a produção) d. Melhorou o ciclo de eventos do sistema, através de injeção de energia na sequência da produção de produtos (Ex.: Aumentou a rentabilidade do produto) e. Melhorou a capacidade de assegurar uma entropia negativa, consubstanciada em assegurar que o sistema adquire e guarda mais energia do exterior do que aquela que consome (Ex.: Diminuiu os gastos de produção) f. Melhorou a capacidade de aceitar e traduzir para a estrutura a informação recebida por realimentação do exterior (Ex.: Melhorou a informatização) g. O sistema (empresa) tornou-se mais estável através do estabelecimento de um fluxo contínuo de entrada de energia procedente do ambiente exterior e da exportação contínua de produtos do sistema (Ex.: Ganho de mercados através da internacionalização) h. Aumentou a diferenciação na sequência do desaparecimento de padrões globais, caracterizados por serem difusos, e que são substituídos por funções mais especializadas, que são mais elaboradas e mais organizadas i. Permitted estabelecer um princípio de equifinalidade, através da capacidade em atingir o mesmo estado final a partir de diferentes condições iniciais e por uma variedade de caminhos (Ex.: Satisfação dos clientes pela diversificação da oferta) j. Nenhuma das anteriores k. NS/NR	Modelo de Sistema												
150		0			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			Considera que o financiamento comunitário resultou de alguma ou algumas das seguintes situações? a. Necessidade de interromper os ciclos viciosos estabelecidos, tendo sido bem-sucedido; b. Necessidade de interromper os ciclos viciosos estabelecidos, não tendo impacto ou tendo impacto negativo; c. Estar atento aos fracos sinais de reforço da concretização dos objetivos, tendo sido bem-sucedido; d. Estar atento aos fracos sinais de reforço da concretização dos objetivos, não tendo impacto ou tendo impacto negativo; e. Tendente ao reforço das ações da organização. O reforço funciona como um processo de amplificação, pois aumenta o sinal dado pelo sistema, e neste caso foi um reforço positivo; f. Tendente ao reforço das ações da organização. O reforço funciona como um processo de amplificação, pois aumenta o sinal dado pelo sistema, e neste caso foi um reforço negativo; g. Tendente ao equilíbrio da organização. O equilíbrio é um fenómeno que tende para a estabilização do sistema e opera quando existe um comportamento orientado para atingir um objetivo, quer ele seja explícito ou implícito. Foi bem sucedido, atingindo-se o equilíbrio. h. Tendente ao equilíbrio da organização. O equilíbrio é um fenómeno que tende para a estabilização do sistema e opera quando existe um comportamento orientado para atingir um objetivo, quer ele seja explícito ou implícito. Não foi bem sucedido, mantendo-se o desequilíbrio por causa de não ter sido atingido o objetivo, implícito ou explícito. i. Nenhum dos anteriores j. NS/NS	Realimentação - reforço e equilíbrio												
151		0			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			Qual ou quais das seguintes situações considera que teve influência na decisão de recorrer a financiamento comunitário? a. Compreender e interiorizar que a organização é continuamente dependente do fluxo de entrada do ambiente e a admissão de materiais e energia humana não é uma constante b. Os problemas não são independentes das mudanças do meio ambiente e estas afetam a motivação e a moral, pelo que não se deve estar limitado a princípios de funcionamento interno c. A equifinalidade, ou seja, que existe mais do que um caminho para produzir o mesmo resultado d. A percepção das influências ambientais, determinada ao considerar os fatores externos e a sua influência, abandonando uma postura defensiva e. A atenção à informação de retorno, resultante de desenvolvimento da inteligência necessária para reagir a essas mudanças f. Nenhuma das anteriores g. NS/NR	Empresas como Sistemas Fechados												
152		0			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			Considere que o comportamento organizacional é o comportamento individual e as dinâmicas de grupo em organizações. Indique qual ou quais dos pontos seguintes considera terem sido assegurados no processo de financiamento comunitário? Seria uma mais-valia para o estudo se pudesse apresentar ações concretas realizadas para cada um dos pontos que identificasse. a. Assegurar as componentes essenciais da sua empresa para a "transformação" de incentivos comunitários em comportamento organizacional (Ex.: O financiamento comunitário foi utilizado de forma a assegurar autoridade da(s) chefia(s))? b. Realização de eventos (Ex.: Participação numa feira)? c. Montagem de processos (Ex.: concretização de um processo de internacionalização)? d. Reforço ou criação de propósitos (Ex.: Produção de produtos diferenciados)? e. Existência de uma razão primária de recurso aos incentivos comunitários (Ex.: Necessidade de reagir a condições de mercado)? f. Definir a efetividade da razão primária de recurso aos incentivos comunitários no estabelecimento do Comportamento Organizacional (Ex.: A necessidade de reagir a condições de mercado promoveu dinâmicas de grupo consubstanciadas na criação de um comité de inovação)? g. Identificar os fatores externos que mais afetavam o comportamento organizacional aquando do financiamento comunitário (Ex.: Taxa de desemprego na área de atividade da empresa criava situações de competição entre os colaboradores)? h. Nenhuma das anteriores. i. NS/NR	Riscos da Microempresa como um sistema												
153		0			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O		
65	Importância	Grupo	Perguntas	Tema	5	-5	4	-4	3	-3	2	-2	1	-1	0		
			A literatura estabelece que uma das formas de lidar com a incerteza é a criação de unidades para lidarem com a incerteza. O financiamento comunitário foi utilizado para a criação de unidades para lidarem com a incerteza? a. Sim, através da criação de unidades para lidarem com a tecnologia (Ex.: Criação da área de informática); b. Sim, através da criação de unidades para lidarem com os ambientes envolventes (Ex.: Criação de uma unidade de marketing); c. Não foram criadas unidades para lidarem com a incerteza mas houve ações para o efeito; d. Não foram criadas unidades para lidarem com a incerteza, nem houve ações para o efeito, mas também não se geraram fatores de incerteza; e. Não foram criadas unidades para lidarem com a incerteza, nem houve ações para o efeito, e geraram-se fatores de incerteza através da exposição aos ambientes envolventes; f. Não foram criadas unidades para lidarem com a incerteza, nem houve ações para o efeito, e geraram-se fatores de incerteza através do aumento de tecnologia aplicada; g. Não foram criadas unidades para lidarem com a incerteza, nem houve ações para o efeito, e geraram-se fatores de incerteza simultaneamente através da exposição aos ambientes envolventes e do aumento de tecnologia aplicada; h. Nenhuma das situações se aplica. i. NS/NR	Microempresa como um sistema aberto													
154		0	Através do financiamento comunitário houve a preocupação de adotar novas tecnologias? Escolha a frase que melhor retrata o que se passou a. Sim, com a preocupação de que fosse instrumentalmente perfeita, ou seja, com o intuito de alcançar inevitavelmente os resultados desejados b. Sim, com a preocupação de que fosse economicamente perfeita, ou seja, que assegurasse os resultados com o menor gasto de recursos c. Sim, com a preocupação que fosse instrumental e economicamente perfeita d. Sim, mas sem a preocupação de que fosse instrumental e/ou economicamente perfeita e. Não houve a preocupação de adotar novas tecnologias f. NS/NR	Racionalidade técnica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
155		0	Selecione qual ou quais das estratégias foram adotadas para proteger das flutuações ambientais o núcleo técnico da empresa resultante do financiamento comunitário? a. Amortecimento das influências do ambiente, rodeando o seu núcleo técnico com componentes amortecedoras de entrada e de saída (Ex.: Criação de armazéns de matérias primas e de produtos acabados) b. Nivelamento, ajustando o seu núcleo técnico às variações de entrada e de saída (Ex.: Criação de sistemas de ajuste da produção) c. Previsão, antecipando as flutuações de entrada e de saída (Ex.: Planos de investimento ou de desinvestimento) d. Racionamento, ou seja, a utilização apenas da tecnologia necessária e não de toda a tecnologia (Ex.: Produção alternada em duas linhas de fabrico) e. Não se aplica f. NS/NR	Racionamento da tecnologia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
156		0	Ao nível da relação ambiental e dos objetivos e valores, em quais dos grupos inclui a sua empresa? a. Organizações fechadas, estáveis e mecanicistas (Natureza geral plácida, de previsibilidade regular, poucos participantes têm relação com o exterior, procuram um desempenho eficiente e a estabilidade, perseguem um conjunto de objetivos único e claro e possuem estabilidade) b. Organizações abertas, adaptativas e orgânicas (Natureza geral turbulenta, de previsibilidade irregular, muitos participantes têm relação com o exterior, procuram o crescimento e a inovação, perseguem múltiplos conjuntos de objetivos determinados por constrangimentos e não possuem estabilidade) c. Nenhuma das anteriores d. NS/NR	Modelo comparativo de organizações	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
157		0	Considerando a empresa como uma coligação de indivíduos, o financiamento comunitário poderá ter determinado um momento para estabelecer os objetivos dessa coligação? Gostariamos de saber qual o processo utilizado para estabelecer esses objetivos. a. Através do processo de negociação, fixando a composição e os termos gerais da coligação b. Através do processo de controlo interno da organização, estabilizando e elaborando os objetivos ao mesmo tempo que são desenvolvidos sistemas de controlo mútuo (nomeadamente o orçamento e a alocação de funções) para forçar a operação dentro dos acordos existentes c. Pelo processo de ajustamento à experiência, em que os acordos de coligação são alterados em resposta às mudanças ambientais d. Nenhum dos anteriores e. Não se aplica f. NS/NR	Modelo da organização baseado no indivíduo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
158		0	Qual ou quais das palavras definem o ambiente aquando do financiamento comunitário? a. Constrangimento b. Compromisso c. Tensão d. Nenhuma das anteriores e. NS/NR	Complemento de modelo de organização	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
159		0	Considera que o financiamento comunitário produziu efeitos ao nível da divisão de trabalho? a. Iniciou a utilização do conceito, ou seja, de uma situação de todos fazerem o mesmo trabalho alterou-se para a especialização e consequente divisão do trabalho; b. Aumentou a divisão do trabalho, ou seja, levou a uma maior especialização dos colaboradores; c. Diminuiu a divisão do trabalho, ou seja, as alterações produzidas permitiram que cada colaborador executasse uma maior parcela do processo produtivo; d. Não alterou nada ao nível da divisão do trabalho, porque a empresa tinha atingido o nível de ocupação mínimo dos colaboradores; e. Não alterou nada ao nível da divisão do trabalho, porque existiam limitações tecnológicas ou práticas sentidas pela empresa; f. Não alterou nada ao nível da divisão do trabalho, porque havia limitações físicas ou orgânicas à divisão de trabalho; g. Não alterou nada mas não foi por nenhuma das três razões apontadas; h. NS/NR	Divisão do trabalho em microempresas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
160		0			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O		
65	Importância	Grupo	Perguntas	Tema	5	-5	4	-4	3	-3	2	-2	1	-1	0		
			De entre os seguintes princípios de gestão, qual ou quais começaram a ser aplicados no decorrer do projeto de financiamento comunitário de uma forma sistemática? a. A divisão de trabalho. Procurou maior e melhor produção de trabalho com o mesmo esforço; b. A autoridade e responsabilidade. Procurou o direito a dar ordens e o poder de exigir obediência e o estabelecimento da responsabilidade enquanto corolário da autoridade; c. A disciplina. É essencialmente a capacidade de agir com obediência, a aplicação com que se age, a energia que se devota, o comportamento que se tem e as marcas exteriores de respeito, que necessariamente devem estar em concordância com os acordos em vigor entre a empresa e os seus empregados; d. A unicidade de comando. Determina que para qualquer ação, um empregado deve receber ordens de apenas um superior; e. A unicidade de direção. Assegura que existe apenas uma cabeça e um plano para um grupo de atividades destinadas a alcançar o mesmo objetivo e esta é a condição essencial para a unicidade de ação (os diferentes contributos para as atividades sejam unos), coordenação de força (ajam de forma coordenada) e focalização do esforço (estejam direcionados para o mesmo foco); f. A subordinação do interesse individual ao interesse geral. Estabelece que o interesse de um empregado ou grupo de empregados não deve prevalecer sobre o da empresa; g. A remuneração do pessoal. O preço dos serviços prestados deve ser justo e tanto quanto possível satisfazer tanto ao pessoal como à empresa; h. A centralização. Constitui um princípio de gestão que está sempre presente, podendo assumir uma maior ou menor dimensão, pelo que a questão é apenas a de encontrar a proporção certa; i. A cadeia de comando. É a cadeia de superiores desde a autoridade última até aos níveis mais baixos; j. A ordem. Pode ser ordem material, quando se fala de coisas, e ordem social quando se trata dos trabalhadores. Mais do que encontrar o lugar para cada coisa ou pessoa, deve encontrar-se aquele que potencia a utilização do equipamento e que permite tirar o melhor rendimento do trabalhador; k. A equidade. Resulta da aplicação de justiça, ou seja, de colocar em execução as convenções que foram anteriormente estabelecidas, e do bom tratamento dos trabalhadores; l. A estabilidade do pessoal. Parte do pressuposto que é necessário tempo para um empregado habituar-se ao seu novo trabalho e ter sucesso ao fazê-lo bem feito, assumindo-se que possui as aptidões necessárias para o fazer e não se necessita de se proceder à sua substituição; m. A iniciativa. É o poder de pensar um plano, ter a liberdade suficiente para o propor e ser capaz de o executar assegurando-se do seu sucesso; n. O espírito de corpo. É a harmonia e união entre o pessoal de uma empresa, o que constitui a grande força dessa empresa; o. Nenhuma das anteriores; p. NS/NR.	Princípios de gestão mais aplicados													
161		0			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
			Preteende-se saber qual ou quais das seguintes causas de eficiência administrativa foram implementadas com o financiamento comunitário? a. A especialização da tarefa dentro do grupo; b. Colocação dos membros do grupo numa hierarquia de autoridade; c. A limitação da amplitude de controlo consubstanciada no limitar do número de subordinados que reportam diretamente a cada administrador; d. O agrupamento dos trabalhadores de acordo com o propósito, o processo, a clientela ou o local; e. Nenhuma das anteriores; f. NS/NR	Teoria da Administração													
162		0			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
			Existiu na implementação do projeto com financiamento comunitário, a preocupação com algum ou alguns dos seguintes aspetos? a. Identificar quais são as partes estratégicas da empresa b. Caracterizar a natureza da dependência mútua entre as partes estratégicas da empresa c. Determinar quais são os processos principais na empresa, que ligam as diferentes partes estratégicas da empresa e facilitam o seu ajustamento umas às outras d. Enumerar quais são os objetivos procurados pela empresa e pelos seus sistemas e. Quais são as ferramentas de pesquisa que devem ser utilizadas para o estudo da empresa e dos seus sistemas. f. Não houve preocupação com nenhum dos aspetos referidos g. NS/NR	Questões levantadas pelos sistemas													
163		0			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
			Existiu ao longo do projeto com financiamento comunitário a alteração do agrupamento de atividades da empresa? a. As atividades começaram a ser agrupadas por produto; b. As atividades começaram a ser agrupadas por função; c. As atividades não foram agrupadas; d. Não houve alteração da forma de agrupamento de atividades; e. NS/NR	Agrupar por produto ou agrupar por função													
164		0			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
			Uma das formas para assegurar a estabilidade de uma organização é através da implementação de um sistema cooperativo. Identifique qual ou quais dos requisitos para a manutenção de um sistema cooperativo foi assegurado aquando do financiamento comunitário? a. A segurança da organização foi encarada como um todo; b. A segurança da organização foi encarada em interação com as forças sociais no seu ambiente; c. Foi garantida a estabilidade das linhas de autoridade; d. Foi garantida a estabilidade das linhas de comunicação; e. Foi assegurada a estabilidade de relações informais dentro da organização; f. Foi mantida a continuidade da política; g. Foi mantida a continuidade das fontes para a determinação dessa política; h. Foi garantida a homogeneidade de visão do sentido da organização; i. Foi garantida a homogeneidade do papel da organização. j. Nenhuma das anteriores; k. NS/NR	Sistema Cooperativo													
165		0			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
			Qual ou quais das quatro seguintes vertentes da capacidade para lidar com a informação surgiu ou melhorou na sua empresa aquando do financiamento comunitário? a. A organização possui capacidade de produzir informação; b. A organização detém informação com amplitude suficiente para a inovação pretendida; c. A organização possui regras para análise e fluxo de informação na organização; d. A organização possui mecanismos que possibilitam limitar a aplicação sistemática das mesmas soluções, dando oportunidade à inovação; e. Nenhuma das anteriores f. NS/NR	Como a organização lida com a informação													
166		0			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O		
65	Importância	Grupo	Perguntas	Tema	5	-5	4	-4	3	-3	2	-2	1	-1	0	
			Identifique qual ou quais destes fatores determinaram a candidatura a financiamento comunitário? a. Mercados em mudança rápida; b. Condições competitivas; c. Variação substancial das necessidades dos clientes; d. Ciclos curtos de produção; e. Interdependência das operações de produção; f. Fatores desconhecidos; g. Oportunidade de melhoria de qualidade; h. Redução de custos e riscos; i. Empenho e motivação da força de trabalho; j. Nenhum dos anteriores; k. NS/NR	Estratégia de informatização												
167	0		Considere que o Conhecimento é a informação aplicada em situações concretas. O financiamento comunitário teve reflexos em algum ou alguns dos seguintes fatores que influenciam a extensão do Conhecimento na empresa? a. O limite na massa de conhecimentos que as mentes humanas podem acumular e aplicar; b. A rapidez com que os conhecimentos podem ser assimilados; c. A relação entre a especialização nas organizações e a especialização de conhecimentos; d. O sistema de comunicação para canalizar conhecimento e informação para os pontos de decisão apropriados; e. Os tipos de conhecimento que podem, e quais os que não podem, ser facilmente transmitidos; f. A forma como a intercomunicação de informação é afetada pelas formas de especialização na organização; g. Nenhuma das anteriores; h. NS/NR	Limites da extensão do conhecimento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
168	0		O financiamento comunitário permitiu a sua progressão em alguma ou ambas as seguintes áreas? a. Saber-fazer, ou seja, a competência técnica; b. Competência de gestão; c. Nenhuma das anteriores; d. NS/NR	Características do dono												
169	0		Ao nível da subdivisão do trabalho, considera que o financiamento comunitário proporcionou condição ou condições para a sua coordenação? a. Através da organização. Utilização da relação entre as subdivisões de trabalho, ou seja, as subdivisões de trabalho foram atribuídas a homens colocados na estrutura de autoridade; b. Pela predominância de uma ideia. Procura-se um propósito único na mente e vontade daqueles que trabalham como um grupo, para que cada trabalhador queira por sua livre vontade encaixar a sua tarefa no todo e que o faça com habilidade e entusiasmo; c. A coordenação não resultou de nenhuma das condições apresentadas; d. Não se assegurou a coordenação, embora existisse subdivisão do trabalho; e. Não se aplica o conceito de subdivisão do trabalho; f. NS/NR	Coordenação	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
170	0		Considere que para assegurar que os subordinados fazem o trabalho que lhes é distribuído é necessário deter autoridade suficiente através do poder de exercer determinados direitos. Alcançou, por via do financiamento comunitário, maior poder de exercer um ou mais dos seguintes direitos? a. O direito de vetar membros, que consiste em assegurar o direito de vetar qualquer membro que não cumpra o padrão mínimo de capacidade, pois não assegura o que a empresa necessita; b. O direito de atribuir trabalho, ou seja, atribuir funções e decompor o trabalho em unidades que se somam e asseguram que o todo esteja de acordo com o pretendido pela empresa; c. O direito de analisar o desempenho e, dentro dos limites da companhia, tomar decisões acerca de aumentos e recompensas de mérito o que permite ter ferramentas motivacionais e discernir a capacidade de cada um dos seus membros; d. O direito de iniciar a remoção de elementos que permite excluir quem parece incapaz de fazer o seu trabalho; e. Nenhuma das anteriores; f. NS/NR	Autoridade	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
171	0		Qual das seguintes afirmações descreve melhor o impacto da informação na autoridade aquando do investimento comunitário? a. A informação não teve qualquer impacto na autoridade; b. A informação destruiu as bases que concederam força e credibilidade ao papel tradicional da gestão, ou seja, a concentração da autoridade; c. A informação transformou a autoridade, pois o determinante no sucesso passou a ser assegurado pela máquina, que tanto trabalhador como gestor não percebem; d. A informação transformou a autoridade, pois trabalhadores e gestores trabalham em conjunto para forjar os termos de um novo pacto que redistribui as fontes e propósitos da autoridade da gestão; e. Nenhuma das anteriores; f. NS/NR	Informação e Autoridade	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
172	0				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	
65	Importância	Grupo	Perguntas	Tema	5	-5	4	-4	3	-3	2	-2	1	-1	0	
			Qual a sua percepção relativamente à forma como o financiamento comunitário influenciou a alocação de tempo e energia no momento de criação da empresa? a. Aumentou a alocação do seu tempo e energia porque a elaboração do projeto por si próprio ou por competências internas da empresa foi consumidor de muito tempo e energia; b. Aumentou a alocação do seu tempo e energia porque, o facto do projeto ter sido realizado através do recurso a consultor externo requereu um grande esforço da sua parte; c. Diminuiu a alocação do seu tempo e energia porque apesar do tempo e energia gastos no projeto, o financiamento comunitário permitiu reduzir a necessidade de angariar outros tipos de fundos, cujo tempo e energia de procura e contratação seriam superiores; d. Não influenciou a alocação do seu tempo e energia porque o procedimento de financiamento comunitário não esteve no caminho crítico do projeto global; e. Não influenciou significativamente a alocação do seu tempo e energia porque o projeto foi realizado através do recurso a consultor externo financiado no âmbito do próprio projeto; f. Não influenciou significativamente a alocação do seu tempo e energia porque o projeto foi realizado através do recurso a consultor externo não financiado no âmbito do próprio projeto; g. Nenhuma das anteriores h. Não se aplica i. NS/NR.	Tempo e esforço no financiamento												
173		0			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			Qual a forma como foi elaborado o projeto de financiamento comunitário? a. Através do recurso a consultor externo financiado no âmbito do próprio projeto; b. Através do recurso a consultor externo não financiado no âmbito do próprio projeto; c. Através de competências próprias ou internas; d. Pela combinação de duas ou mais das formas anteriores; e. Nenhuma das anteriores; f. NS/NR.	Tempo e esforço no financiamento												
174		0			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			Para além do financiamento comunitário, qual ou quais os outros fundos a que recorreu aquando do financiamento comunitário? a. Investimento pessoal (interno); b. Dinheiro recolhido junto de família e amigos (interno); c. Retenções de capital e lucro após a fase inicial (interno); d. Empréstimos bancários (externo); e. Capitais de risco (externo); f. Investidores informais (externo); g. Crédito de curto prazo (externo); h. Leasing (externo); i. Fatoring (externo); j. Financiamento por outras fontes externas k. Financiamento por outras fontes internas l. Nenhum outro financiamento m. Não se aplica n. NS/NR.	Fontes de financiamento												
175		0			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			A partilha do seu plano de negócio para recolha de financiamento comunitário terá dado origem a um negócio similar sem que nele participe? a. Sim; b. Não; c. NS/NR.	Confidencialidade												
176		0			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			Qual ou quais destas questões criaram dificuldades aquando do financiamento comunitário? a. O impacto das leis de licenciamento; b. O salário mínimo; c. Legislação de saúde d. Legislação de segurança; e. Outros tipos de regulação da atividade organizacional; f. Nenhuma das anteriores; g. Não existiram dificuldades; h. NS/NR	Dificuldades na montagem de negócio												
177		0			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			O financiamento comunitário proporcionou o estabelecimento de redes com outras empresas? a. Sim, através de ligações verticais que se estabelecem entre fornecedores de pequena dimensão e fabricantes finais de grande dimensão; b. Sim, através de ligações horizontais que unem pequenas empresas com dimensão semelhante; c. Sim, ambos os tipos de rede anteriormente descritos; d. Não; e. NS/NR.	Redes												
178		0			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			O financiamento comunitário proporcionou o aparecimento/reforço de algum ou alguns dos seguintes fatores de competitividade das pequenas empresas? a. Estabelecer relações chegadas com parceiros, que podem ser os clientes, fornecedores ou outros; b. Existência de uma tensão criativa entre competição e cooperação; c. Inovação; d. Uma infraestrutura social que impulse e ajude pequenas empresas a atingir os seus objetivos; e. Nenhum dos anteriores; f. NS/NR.	Redes												
179		0			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Questionário

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	
65	Importância	Grupo	Perguntas	Tema	5	-5	4	-4	3	-3	2	-2	1	-1	0	
180	0		No financiamento comunitário são efetuadas exigências para que haja um incentivo financeiro. Qual é na sua perspetiva o mais determinante? a. As condições muito exigentes impostas para que haja financiamento que condicionam a atividade da empresa. b. O apoio dado para que possa ser alcançado um melhor nível de salários e de condições de trabalho; c. Nenhum dos anteriores d. NS/NR.	Apoios e condições	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
181	0		Os constrangimentos à atividade da empresa após o financiamento comunitário podem ser caracterizados por qual das seguintes expressões? a. Constrangimentos de nível mais alto em substituição de outros de nível mais baixo (diminuição da diversidade organizacional); b. Os constrangimentos acumularam-se aos constrangimentos existentes (aumento da diversidade organizacional); c. Nenhum dos anteriores; d. Não surgiram novos constrangimentos e. NS/NR.	Constrangimentos à atividade	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
182	0		Qual ou quais os fatores de crescimento da empresa que foram proporcionados pelo financiamento comunitário? a. Financiamento; b. Redes entre organizações; c. A importância da inovação; d. Uma estrutura generalista; e. Haver relações chegadas com clientes e outros parceiros; f. Manter uma tensão criativa entre competição e cooperação; g. Assegurar uma infraestrutura social; h. Promover o aparecimento de produtos de alto valor acrescentado; i. Usufruir de apoios sob condições; j. Manter a diversidade organizacional; k. Assegurar condições de empreendedorismo coletivo; l. Dar primazia às capacidades informativas da tecnologia; m. Proceder à diminuição das distâncias entre inovação e produção; n. Proceder à diminuição das distâncias entre gestão de topo e trabalhadores de produção; o. Estabelecer sistemas de responsabilização; p. Utilizar Tecnologias de Informação; q. Cuidar do bom desempenho dos supervisores de primeira linha; r. Definir uma estratégia de empowerment; s. Refletir sobre onde e como competir; t. Adotar as características organizativas das empresas com maior êxito; u. Efetuar uma permanente reflexão sobre o papel do executivo de topo da empresa; v. Nenhum dos anteriores; w. Não houve fatores de crescimento proporcionados pelo financiamento comunitário; x. NS/NR.	Fatores de crescimento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
183	0		Considera que o financiamento comunitário provocou alterações no número de níveis hierárquicos ou das componentes base que fazem parte da descrição conceptual da organização na sua empresa? a. Sim, aumentou o número de níveis hierárquicos, surgindo um núcleo operativo na linha de autoridade formal única, responsável pelo trabalho básico da organização (contempla a aquisição, processamento, expedição/distribuição e tarefas de suporte direto, sendo o nível mais baixo, pelo que se encontra na base de todos os outros); b. Sim, aumentou o número de níveis hierárquicos, surgindo uma linha média na linha de autoridade formal única, ou seja, um nível de direção. Os diretores que são responsáveis pela interligação entre o topo estratégico e núcleo operativo, através da cadeia de comando; c. Sim, aumentou o número de níveis hierárquicos, surgindo um vértice estratégico na linha de autoridade formal única, ou seja, um nível de gestão. Gestores e suas respetivas equipas tratam das questões da Missão e Estratégia, a par da defesa dos interesses dos acionistas/patrões; d. Sim, aumentou o número de níveis hierárquicos e surgiu uma tecnoestrutura. A tecnoestrutura posiciona-se de um dos lados da linha média, mas está separada desta, e é onde os analistas desenvolvem o seu trabalho de standardização do trabalho dos outros, ao mesmo tempo que aplicam as suas técnicas analíticas para ajudar a organização a se adaptar ao meio ambiente; e. Sim, aumentou o número de níveis hierárquicos e surgiu uma componente de pessoal de apoio. Do outro lado da linha média, com uma fronteira bem delineada, o pessoal de apoio, assegura indiretamente o funcionamento do núcleo operativo, ou seja, fora do fluxo básico do trabalho operativo; f. Sim, aumentou o número de níveis hierárquicos sem alterar as componentes base; g. Sim, diminuiu o número de níveis organizacionais; h. Não, não alterou o número de níveis organizacionais; i. NS/NR.	Análise da organização por níveis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O		
65	Importância	Grupo	Perguntas	Tema	5	-5	4	-4	3	-3	2	-2	1	-1	0		
			<p>Tendo em conta a descrição sintética que lhe é apresentada, considera que através do financiamento comunitário houve evolução ao nível da sua forma de gerir?</p> <p>a. Iniciou uma gestão focalizada especialmente em atividades de produção, que aplica como critério final a eficiência económica e procura maximizar a eficiência através do planeamento. A visão conceptual da organização baseia-se nos seguintes fatores; os objetivos são conhecidos, as tarefas são repetitivas, os produtos resultantes da produção são escoados não tendo em consideração a forma como se faz esse escoamento, e os recursos estão disponíveis com qualidade uniforme;</p> <p>b. Houve uma progressão na sua gestão que se assemelha à descrita na alínea a.;</p> <p>c. A sua gestão assemelha-se à descrita na alínea a. mas não houve uma progressão;</p> <p>d. Iniciou uma gestão que se debruça nas relações estruturais entre produção, pessoal, fornecimento e outras unidades de serviço da organização, empregando como critério final a eficiência económica. A eficiência económica baseia-se na especialização de tarefas, que são agrupadas em departamentos, fixando a responsabilidade de acordo com os princípios de delegação e controlando as ações face aos planos;</p> <p>e. Houve uma progressão na sua gestão que se assemelha à descrita na alínea d.;</p> <p>f. A sua gestão assemelha-se à descrita na alínea d. mas não houve uma progressão;</p> <p>g. Iniciou uma gestão que se baseia na forma de lidar com os clientes, no pessoal e na estrutura. O critério definitivo é a eficiência, que é maximizada definindo funções de acordo com a jurisdição e lugar na hierarquia, nomeando especialistas para as funções, estabelecendo regras para as categorias de atividade, categorizando casos ou clientes, e motivando o desempenho adequado dos especialistas através de salários e padrões para a progressão na carreira. Para esta escola, a organização é encarada como um sistema fechado, onde a hierarquia tem um papel primordial;</p> <p>h. Houve uma progressão na sua gestão que se assemelha à descrita na alínea g.;</p> <p>i. A sua gestão assemelha-se à descrita na alínea g. mas não houve uma progressão</p> <p>j. Não se enquadra em nenhuma das descrições mas iniciou uma nova forma de gestão;</p> <p>k. Não se enquadra em nenhuma das descrições mas houve progressão na forma de gestão;</p> <p>l. Não se enquadra em nenhuma das descrições, não iniciou uma nova forma de gestão nem houve progressão na sua forma de gestão;</p> <p>m. NS/NR</p>	Escolas de Gestão													
184		0			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
			<p>Qual ou quais das seguintes tarefas de gestão passaram a ser asseguradas após o financiamento comunitário?</p> <p>a. Planeamento;</p> <p>b. Organização;</p> <p>c. Pessoal / Recursos Humanos;</p> <p>d. Direção;</p> <p>e. Coordenação;</p> <p>f. Apresentação de relatórios;</p> <p>g. Orçamentação;</p> <p>h. Nenhuma das anteriores;</p> <p>i. NS/NR.</p>	Tarefas de gestão													
185		0			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
			<p>Considere que existem duas formas de gestão, Orgânica e Mecanicista. Considere que a forma de gestão orgânica se caracteriza por diferenciação, natureza abstrata da tarefa, reconciliação de desempenhos, definições estabelecidas com precisão, responsabilidades da função, estrutura hierárquica, conhecimento localizado no topo, interação entre superiores e subordinados, alinhamento com instruções superiores, lealdade e obediência aos superiores e valorização das competências locais. Considere que a forma de gestão mecanicista se caracteriza pelo contributo para a tarefa comum, natureza realista das tarefas, interação como fonte de redefinição das tarefas, limita a alienação de responsabilidades, compromisso com o interesse geral, rede estruturada, conhecimento em qualquer ponto da rede, comunicação horizontal, informação e conselho, compromissos com interesse geral e finalmente a importância e prestígio válidos no exterior. Existe alguma alteração da forma de gestão aplicada na empresa que decorre do financiamento comunitário?</p> <p>a. Alterou de Orgânica para Mecanicista;</p> <p>b. Alterou de Mecanicista para Orgânica;</p> <p>c. Acentuou as características de Orgânica;</p> <p>d. Acentuou as características de Mecanicista;</p> <p>e. Iniciou a forma de gestão Mecanicista;</p> <p>f. Iniciou a forma de gestão Orgânica;</p> <p>g. Nenhuma das anteriores;</p> <p>h. NS/NR.</p>	Sistemas de gestão													
186		0			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

A	
1	Instruções
2	Rever a distribuição das perguntas pelos vários níveis, fazendo os ajustes que considerar necessários para ter a certeza que reflete a sua opinião da importância relativa das perguntas. Os ajustes terão que ser efetuados no separador da etapa 3.
3	Atualizar a tabela com todas as alterações de alocação de perguntas a grupos, colocando-se na célula A11 e premindo ao mesmo tempo as teclas "ALT" e "F5"
4	Confirme as suas opções.
5	
6	Voltar ao separador de "Passos a realizar"
7	
8	Avançar para a Etapa 5
9	
10	Rótulos de Linha
11	(em branco)
12	Acções do gestor e desempenho
13	Para efeitos de melhoria de desempenho na sequência do financiamento comunitário, qual ou quais as ações empreendidas? a. Criação de condições para que as pessoas possam ser grandes, pois é isso que elas querem b. Influenciar as expectativas individuais para alterar o desempenho c. Definição de objetivos e criação de contexto de motivação para a criação de expectativas (ex.: sistemas de compensação, práticas de produção ou estruturas de tomada de decisão) d. Ações dos gestores que modelam as expectativas (ex.: ações de acompanhamento da prática de produção) e. Dar uso à aprendizagem realizada no sentido de encarar a aprendizagem como um processo e não como um fim f. Processo de mudança das pessoas para produzir mudança dos resultados. g. Nenhuma das anteriores h. NS/NR
14	Afecto
15	Considera que a candidatura a fundos comunitários lhe permitiu satisfazer as necessidades de estima dos colaboradores? Em qual ou quais das situações se verificaram melhorias? a. Competência / Aumento das capacidades reais b. Realização / Feitos concretizados c. Obtenção do reconhecimento / apreciação / respeito dos outros d. Autoconfiança e. Independência f. Conhecimento g. Status h. Outra. Qual (opcional)? i. Nenhuma das anteriores j. NS/NR
16	Agrupar por produto ou agrupar por função
17	Existiu ao longo do projeto com financiamento comunitário a alteração do agrupamento de atividades da empresa? a. As atividades começaram a ser agrupadas por produto; b. As atividades começaram a ser agrupadas por função; c. As atividades não foram agrupadas; d. Não houve alteração da forma de agrupamento de atividades; e. NS/NR
18	Apoios e condições
19	No financiamento comunitário são efetuadas exigências para que haja um incentivo financeiro. Qual é na sua perspectiva o mais determinante? a. As condições muito exigentes impostas para que haja financiamento que condicionam a atividade da empresa. b. O apoio dado para que possa ser alcançado um melhor nível de salários e de condições de trabalho; c. Nenhum dos anteriores d. NS/NR.
20	Autoridade
21	Considere que para assegurar que os subordinados fazem o trabalho que lhes é distribuído é necessário deter autoridade suficiente através do poder de exercer determinados direitos. Alcançou, por via do financiamento comunitário, maior poder de exercer um ou mais dos seguintes direitos? a. O direito de vetar membros, que consiste em assegurar o direito de vetar qualquer membro que não cumpra o padrão mínimo de capacidade, pois não assegura o que a empresa necessita; b. O direito de atribuir trabalho, ou seja, atribuir funções e decompor o trabalho em unidades que se somam e asseguram que o todo esteja de acordo com o pretendido pela empresa; c. O direito de analisar o desempenho e, dentro dos limites da companhia, tomar decisões acerca de aumentos e recompensas de mérito o que permite ter ferramentas motivacionais e discernir a capacidade de cada um dos seus membros; d. O direito de iniciar a remoção de elementos que permite excluir quem pareça incapaz de fazer o seu trabalho; e. Nenhuma das anteriores; f. NS/NR
22	Bases do Poder
23	Considere que um agente social é outra pessoa, uma função, uma norma, um grupo ou uma parte de um grupo. Na sua perspectiva qual ou quais das seguintes bases do poder foram reforçadas pelo facto de ter havido um financiamento comunitário à empresa? a. A percepção que o colaborador tem relativamente à capacidade que o agente social possui para mediar recompensas para ele. b. A percepção que o colaborador tem relativamente à capacidade do agente social para mediar castigos. c. O poder que deriva de valores assumidos por um colaborador que determinam que o agente social tem um direito legítimo a influenciar o colaborador e que a pessoa tem obrigação de aceitar esta influência. d. O poder que decorre da identificação do colaborador com o agente social. e. O poder associado à extensão do conhecimento numa determinada área que é percebido no agente social pelo colaborador, sendo avaliado em relação ao seu próprio conhecimento bem como em relação a um padrão absoluto. f. Nenhuma das anteriores g. NS/NR

A	
10	Rótulos de Linha
24	<p>Na sua perspetiva qual ou quais das seguintes linhas ao dispor da gestão como fontes de poder foram reforçadas pelo facto de ter havido um financiamento comunitário à empresa?</p> <p>a. Capacidade de trazer as coisas que a sua organização necessita. b. Capacidade de produzir efeitos com base em conhecimento, de natureza formal ou informal c. Poder de assumir inovação, ou seja atividades de risco, sem que tenha que passar por um processo de aprovação a múltiplos níveis d. Nenhuma das anteriores e. NS/NR</p>
25	<p>Na sua perspetiva qual ou quais dos seguintes controlos ao dispor da gestão como fontes de poder foram reforçados pelo facto de ter havido um financiamento comunitário à empresa?</p> <p>a. Domínio dos recursos que é possível alocar para a organização. b. Domínio do conjunto completo de conceitos, termos e atividades que compõem um domínio profissional. c. Componente de especialista que permite assumir a inovação e atividades de risco d. Prerrogativas legais, emanadas dos sistemas governamental e judicial, que podem conceder poder e. Acesso a pessoas em quem confiar no âmbito das outras quatro bases de controlo f. Nenhuma das anteriores g. NS/NR</p>
26	<p>O facto de ter havido financiamento comunitário provocou o aparecimento de alguma ou algumas fontes de poder na sua organização, de entre os seguintes agentes sociais?</p> <p>a. Dono da empresa b. Outra pessoa c. Uma função d. Uma norma e. Um grupo f. Uma parte de um grupo g. Nenhum dos anteriores. Qual (opcional) h. Não há nenhuma fonte de poder i. NS/NR</p>
27	Características do dono
28	<p>O financiamento comunitário permitiu a sua progressão em alguma ou ambas as seguintes áreas?</p> <p>a. Saber-fazer, ou seja, a competência técnica; b. Competência de gestão; c. Nenhuma das anteriores; d. NS/NR</p>
29	Como a organização lida com a informação
30	<p>Qual ou quais das quatro seguintes vertentes da capacidade para lidar com a informação surgiu ou melhorou na sua empresa aquando do financiamento comunitário?</p> <p>a. A organização possui capacidade de produzir informação; b. A organização detém informação com amplitude suficiente para a inovação pretendida; c. A organização possui regras para análise e fluxo de informação na organização; d. A organização possui mecanismos que possibilitam limitar a aplicação sistemática das mesmas soluções, dando oportunidade à inovação; e. Nenhuma das anteriores f. NS/NR</p>
31	Comportamento organizacional como ferramenta de avaliação de projectos a SI
32	<p>Considera que algum ou alguns dos seguintes objetivos foi atingido através do que conseguiu por via do financiamento comunitário?</p> <p>a. Explicar o comportamento humano; b. Prever o comportamento humano; c. Controlar o comportamento humano; d. Nenhum dos objetivos e. NS/NR</p>
33	Confidencialidade
34	<p>A partilha do seu plano de negócio para recolha de financiamento comunitário terá dado origem a um negócio similar sem que nele participe?</p> <p>a. Sim; b. Não; c. NS/NR.</p>
35	Conflito intergrupar
36	<p>Na sequência da atribuição do incentivo financeiro e/ou das alterações implementadas por via desse incentivo, houve situações de conflito provocadas por algum ou alguns dos seguintes factores?</p> <p>a. Linguagem b. Limites c. Poder d. Relacionamento e. Recompensas f. Punição g. Inexplicável h. "Choque" entre o reconhecimento do grupo e o reconhecimento do indivíduo i. Houve situações de conflito mas não foram provocadas por nenhum dos fatores j. Não houve situações de conflito 1a. NS/NR</p>
37	Constrangimentos à actividade

A	
10	Rótulos de Linha
38	Os constrangimentos à atividade da empresa após o financiamento comunitário podem ser caracterizados por qual das seguintes expressões? a. Constrangimentos de nível mais alto em substituição de outros de nível mais baixo (diminuição da diversidade organizacional); b. Os constrangimentos acumularam-se aos constrangimentos existentes (aumento da diversidade organizacional); c. Nenhum dos anteriores; d. Não surgiram novos constrangimentos e. NS/NR.
39	Coordenação
40	Ao nível da subdivisão do trabalho, considera que o financiamento comunitário proporcionou condição ou condições para a sua coordenação? a. Através da organização. Utilização da relação entre as subdivisões de trabalho, ou seja, as subdivisões de trabalho foram atribuídas a homens colocados na estrutura de autoridade; b. Pela predominância de uma ideia. Procura-se um propósito único na mente e vontade daqueles que trabalham como um grupo, para que cada trabalhador queira por sua livre vontade encaixar a sua tarefa no todo e que o faça com habilidade e entusiasmo; c. A coordenação não resultou de nenhuma das condições apresentadas; d. Não se assegurou a coordenação, embora existisse subdivisão do trabalho; e. Não se aplica o conceito de subdivisão do trabalho; f. NS/NR
41	Cultura
42	Identifique qual ou quais das afirmações é verdadeira: a. Existem recursos humanos na empresa que foram contratados em alturas diferentes. b. Antes do financiamento já existiam recursos humanos na empresa contratados em alturas diferentes. c. Aquando do financiamento foram recrutados recursos humanos para a empresa d. Nenhuma das anteriores e. NS/NR
43	Cultura e dimensão
44	Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Qual das afirmações relativas à cultura do grupo que constitui a empresa é a mais correcta? a. A cultura de grupo foi gerada com o financiamento comunitário b. A cultura de grupo foi reforçada com o financiamento comunitário c. Não, cultura de grupo não foi gerada nem reforçada com o financiamento comunitário d. Nenhuma das anteriores e. NS/NR
45	Cultura e identidade
46	Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considera que existia uma Cultura na empresa aquando do seu encerramento? a. A empresa prossegue a sua atividade, pelo que não é possível responder à pergunta; b. Havia uma Cultura na empresa aquando do seu encerramento e a razão do encerramento da empresa foram fatores externos; c. Havia uma Cultura na empresa aquando do seu encerramento e a razão do encerramento da empresa foram problemas financeiros ou de tesouraria; d. Havia uma Cultura na empresa aquando do seu encerramento e a razão do encerramento da empresa foi mudança de ramo; e. Havia uma Cultura na empresa aquando do seu encerramento e a razão do encerramento da empresa foi diferente das três razões anteriores; f. Não havia uma Cultura na empresa aquando do seu encerramento e essa foi a razão do encerramento da empresa; g. Não havia uma Cultura na empresa aquando do seu encerramento mas essa não foi a razão do encerramento da empresa; h. NS/NR
47	Cultura e mudança
48	Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. A candidatura a financiamento comunitário foi determinada por uma alteração do ambiente (Ex: Concorrência, política fiscal, ...) em que se insere a empresa? a. A questão não se aplica; b. Sim, e a cultura da empresa contribuiu para esta resposta à mudança do ambiente; c. Sim, mas a cultura da empresa foi um entrave para esta resposta à mudança do ambiente; d. Sim, e a cultura da empresa não foi nem entrave nem teve qualquer contributo; e. Não; f. NS/NR
49	Dados confirmantes
50	Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. No momento de financiamento comunitário foram identificados dados confirmantes para mostrar à organização que os seus objetivos de mudança de cultura estavam a ser alcançados e que os seus processos de mudança de cultura estavam a alcançar o que se esperava que atingissem? a. Sim b. Não c. Não foi identificado um processo de mudança de cultura d. NS/NR
51	Diferenciação

A	
10	Rótulos de Linha
52	<p>A candidatura a financiamento comunitário surge para diferenciação de uma unidade orgânica dentro da própria empresa ou como uma nova empresa?</p> <p>a. Diferenciação funcional ou ocupacional b. Descentralização geográfica c. Diferenciação por produto, mercado ou tecnologia d. Diferenciação por divisões e. Diferenciação por nível hierárquico f. Fusões e aquisições g. Joint ventures h. Alianças estratégicas e unidades multi-organizacionais i. Grupos de oposição estrutural. j. Outra forma de diferenciação; k. NS/NR</p>
53	Diferenciação pela experiência
54	<p>Aquando do financiamento, na sua empresa notava-se alguma ou algumas das seguintes características:</p> <p>a. Os membros mais antigos sabiam o que esperar, característica que reduz a quantidade de surpresas mas não as elimina. b. Quando as surpresas ocorreram, os membros mais antigos tinham normalmente uma história suficiente para as interpretar com todo o cuidado. c. Quando as surpresas ocorreram, os membros mais antigos relacionaram-se com outros colaboradores com quem compararam perceções e interpretações. d. Não se verificou nenhuma das características e. Não existiam diferenças de antiguidade dos membros da organização f. NS/NR</p>
55	Dificuldades na montagem de negócio
56	<p>Qual ou quais destas questões criaram dificuldades aquando do financiamento comunitário?</p> <p>a. O impacto das leis de licenciamento; b. O salário mínimo; c. Legislação de saúde d. Legislação de segurança; e. Outros tipos de regulação da atividade organizacional; f. Nenhuma das anteriores; g. Não existiram dificuldades; h. NS/NR</p>
57	Divisão do trabalho em microempresas
58	<p>Considera que o financiamento comunitário produziu efeitos ao nível da divisão de trabalho?</p> <p>a. Iniciou a utilização do conceito, ou seja, de uma situação de todos fazerem o mesmo trabalho alterou-se para a especialização e conseqüente divisão do trabalho; b. Aumentou a divisão do trabalho, ou seja, levou a uma maior especialização dos colaboradores; c. Diminuiu a divisão do trabalho, ou seja, as alterações produzidas permitiram que cada colaborador executasse ou controlasse uma maior parcela do processo produtivo; d. Não alterou nada ao nível da divisão do trabalho, porque a empresa tinha atingido o nível de ocupação mínimo dos colaboradores; e. Não alterou nada ao nível da divisão do trabalho, porque existiam limitações tecnológicas ou práticas sentidas pela empresa; f. Não alterou nada ao nível da divisão do trabalho, porque havia limitações físicas ou orgânicas à divisão de trabalho; g. Não alterou nada mas não foi por nenhuma das três razões apontadas; h. NS/NR</p>
59	Dono/gestor
60	Ego
61	<p>Considera que a candidatura a fundos comunitários lhe permitiu satisfazer as necessidades de auto-realização dos colaboradores? Em qual ou quais das situações se verificaram melhorias?</p> <p>a. Auto-desenvolvimento b. Criatividade c. Realização das suas próprias potencialidades d. Outra. Qual (opcional)? e. Nenhuma das anteriores f. NS/NR</p>
62	Empreendedor ou dono de empresa
63	Empresas como Sistemas Fechados
64	<p>Qual ou quais das seguintes situações considera que teve influência na decisão de recorrer a financiamento comunitário?</p> <p>a. Compreender e interiorizar que a organização é continuamente dependente do fluxo de entrada do ambiente e a admissão de materiais e energia humana não é uma constante b. Os problemas não são independentes das mudanças do meio ambiente e estas afetam a motivação e a moral, pelo que não se deve estar limitado a princípios de funcionamento interno c. A equifinalidade, ou seja, que existe mais do que um caminho para produzir o mesmo resultado d. A perceção das influências ambientais, determinada ao considerar os fatores externos e a sua influência, abandonando uma postura defensiva e. A atenção à informação de retorno, resultante de desenvolvimento da inteligência necessária para reagir a essas mudanças f. Nenhuma das anteriores g. NS/NR</p>
65	Erros de julgamento

A	
10	Rótulos de Linha
66	<p>Na sequência da atribuição do incentivo comunitário, foram implementados pela gestão algum ou alguns dos mecanismos abaixo enumerados para diminuir os erros de julgamento que pudessem surgir do pensamento de grupo?</p> <p>a. Encorajar o grupo a dar prioridade à livre exposição de objeções e dúvidas, porque dessa forma consegue-se mais facilmente fugir de fenómenos de falsa unanimidade.</p> <p>b. Adotar em cada processo uma postura inicial imparcial em vez de declarar preferências e expectativas, ou seja, garantir que não se condiciona inicialmente no sentido do pensamento próprio.</p> <p>c. Promover a criação de grupos de planeamento e avaliação sobre cada questão relevante, mas cada grupo com um líder diferente.</p> <p>d. Encorajar os membros do grupo a discutir as deliberações do grupo com a área da organização a que pertencem e trazer ao grupo as reações antes de qualquer conclusão.</p> <p>e. Convidar um ou mais peritos externos a assistir a cada reunião que são convidados a desafiar a visão dos membros, recolhendo desta forma o contributo de pessoas não comprometidas com o grupo.</p> <p>f. Avaliação de alternativas, procurando que pelo menos um dos membros desempenhe a função de advogado do diabo, defendendo a posição oposta à da maioria.</p> <p>g. Alternar de tempos a tempos as lideranças dos subgrupos para estudar alternativas de praticabilidade e eficácia, voltar a juntá-los para dirimir diferenças e após atingir um consenso preliminar, efetuar uma reunião onde cada membro exprima vivamente todas as suas dúvidas, para que a questão seja repensada e tomada uma decisão definitiva.</p> <p>h. Nenhum dos mecanismos</p> <p>i. NS/NR</p>
67	Estabilidade do grupo
68	<p>Na sua opinião, o financiamento comunitário teve alguma ou algumas das seguintes consequências?</p> <p>a. Reforçou a estabilidade estrutural do grupo formado pelos colaboradores da empresa;</p> <p>b. Fragilizou a estabilidade estrutural do grupo formado pelos colaboradores da empresa;</p> <p>c. Padronização das atividades desenvolvidas ou do comportamento do grupo;</p> <p>d. Aprofundamento do padrão de pressupostos básicos do grupo</p> <p>e. NS/NR</p>
69	Estratégia de informatização
70	<p>Identifique qual ou quais destes fatores determinaram a candidatura a financiamento comunitário?</p> <p>a. Mercados em mudança rápida;</p> <p>b. Condições competitivas;</p> <p>c. Variação substancial das necessidades dos clientes;</p> <p>d. Ciclos curtos de produção;</p> <p>e. Interdependência das operações de produção;</p> <p>f. Fatores desconhecidos;</p> <p>g. Oportunidade de melhoria de qualidade;</p> <p>h. Redução de custos e riscos;</p> <p>i. Empenho e motivação da força de trabalho;</p> <p>j. Nenhum dos anteriores;</p> <p>k. NS/NR</p>
71	Etapas dos grupos
72	<p>Qual ou quais das seguintes afirmações são verdadeiras?</p> <p>a. A empresa foi criada no momento de financiamento.</p> <p>b. No momento da candidatura tinha tido apenas uma liderança, a do ou dos seus fundadores,</p> <p>c. No momento da candidatura tinha tido duas ou mais lideranças.</p> <p>d. O momento de candidatura coincidiu com uma mudança de liderança.</p> <p>e. A organização antes de receber o financiamento tinha interação com o ambiente que a rodeava, ou seja, tinha capacidade para se adaptar às condições externas.</p> <p>f. A organização antes de receber o financiamento tinha dificuldade em se adaptar às condições externas, como por exemplo alterações na concorrência.</p> <p>g. A organização depois de receber o financiamento tinha interação com o ambiente que a rodeava, ou seja, tinha capacidade para se adaptar às condições externas.</p> <p>h. A organização depois de receber o financiamento tinha dificuldade em se adaptar às condições externas, como por exemplo alterações na concorrência.</p> <p>i. NS/NR</p>
73	Facilitadores da mudança
74	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Qual ou quais dos princípios básicos para mudar culturas utilizou aquando do financiamento comunitário?</p> <p>a. Capitalizar em momentos propícios</p> <p>b. Combinar cautela com otimismo</p> <p>c. Compreender a resistência à mudança da cultura</p> <p>d. Alterar muitos elementos mas manter uma certa continuidade</p> <p>e. Reconhecer a importância da implementação</p> <p>f. Selecionar, modificar e criar formas de cultura apropriadas</p> <p>g. Modificar as táticas de socialização</p> <p>h. Não se aplica</p> <p>i. NS/NR</p>
75	Factores ambientais
76	Fontes de financiamento

A	
10	Rótulos de Linha
77	<p>Para além do financiamento comunitário, qual ou quais os outros fundos a que recorreu aquando do financiamento comunitário?</p> <p>a. Investimento pessoal (interno); b. Dinheiro recolhido junto de família e amigos (interno); c. Retenções de capital e lucro após a fase inicial (interno); d. Empréstimos bancários (externo); e. Capitais de risco (externo); f. Investidores informais (externo); g. Crédito de curto prazo (externo); h. Leasing (externo); i. Factoring (externo); j. Financiamento por outras fontes externas k. Financiamento por outras fontes internas l. Nenhum outro financiamento m. Não se aplica n. NS/NR.</p>
78	Formação da cultura
79	<p>Qual destas fases considera estar associada com o financiamento comunitário:</p> <p>a. O fundador tem a ideia para criar uma nova empresa; b. Recrutamento de uma ou mais pessoas e criação de um núcleo que partilha um objetivo comum e uma visão com o fundador; c. Outras pessoas são trazidas para a organização e uma história comum começa a ser construída; d. Desenvolvimento de pressupostos acerca do grupo, o seu ambiente e a forma de fazer as coisas para sobreviver e crescer; e. Nenhuma das anteriores f. NS/N</p>
80	Formação de grupo
81	<p>Responder apenas no caso de terem sido incorporadas mais do que uma pessoa na sequência da atribuição do incentivo comunitário. Os indivíduos contratados possuem alguma ou algumas das seguintes características?</p> <p>a. Os indivíduos conheciam-se anteriormente mas não foram trabalhar em grupo b. Os indivíduos conheciam-se anteriormente e foram trabalhar em grupo mas não lhes foram atribuídas responsabilidades conjuntas c. Os indivíduos conheciam-se anteriormente e foram-lhe atribuídas responsabilidades conjuntas d. Os indivíduos não se conheciam e. NS/NR</p>
82	Génese da Cultura
83	<p>Considere para o efeito que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Qual ou quais considera ser a ou as fontes da cultura da sua empresa?</p> <p>a. As crenças, valores e assunções do fundador; b. As experiências de aprendizagem dos membros do grupo com a evolução da sua organização; c. Novas crenças, valores, e assunções trazidas por novos membros ou líderes aquando do financiamento comunitário; d. Outra razão. Qual? e. NS/NR</p>
84	Gestão científica
85	Gestão ou Liderança
86	<p>Aquando do financiamento comunitário foi amortecido o impacte resultante de alterações no ambiente da atividade da empresa?</p> <p>a. Sim b. Não c. Não se aplica d. NS/NR</p>
87	Grupo
88	<p>Qual ou quais das actividades foram preparadas na sequência do financiamento comunitário?</p> <p>a. Criar uma linguagem comum (considere as ações de partilha de um glossário comum, ações de formação técnica, criação de espaços de comunicação escrita ou verbal ou outras ações tendentes ao estabelecimento de um léxico partilhado que permita aos seus membros comunicarem) b. Definir os limites do grupo (considere as ações empreendidas para determinar quem faz parte do grupo e quem não lhe pertence e o que se espera de quem está no grupo) c. Distribuir poder (considere ações estabelecidas para definir critérios e mecanismos para a forma como os membros obtêm, mantêm e perdem poder) d. Desenvolver normas de relacionamento (considere ações para estabelecer normas de intimidade, amizade e amor) e. Definir e distribuir recompensas (considere ações de avaliação de desempenho e o estabelecimento de mecanismos de motivação através de incentivos, monetários ou outros) f. Definir e distribuir punições (considere ações de avaliação de desempenho e o estabelecimento de mecanismos de controlo dos comportamentos através da determinação de momentos e circunstâncias para exercer ações de punição) g. Explicar o inexplicável (considere ações para documentar e fazer compreender ideologias, estabelecer e explicar as crenças e ajudar a compreender a religião, para evitar situações de ansiedade). h. Nenhuma das opções i. NS/NR</p>
89	Inércia da organização

A	
10	Rótulos de Linha
90	<p>Identifique de entre os fatores internos e externos determinantes na inércia da organização para a mudança, aqueles que estavam presentes no momento do financiamento comunitário.</p> <p>a. Existência de ativos, que podem ser, por exemplo, instalações, equipamento ou pessoal especializado, que não são facilmente transferidos para outras tarefas ou funções;</p> <p>b. Desconhecimento por parte de quem toma decisões, da informação sobre as atividades da organização e as contingências ambientais que afetam as subunidades que constituem a organização;</p> <p>c. A mudança provoca alterações no equilíbrio político, tendendo as reações negativas de quem perde poder;</p> <p>d. Os normativos existentes foram utilizados pelos resistentes à mudança como justificação para impedir que muitas das respostas alternativas sejam consideradas de forma séria;</p> <p>e. Necessidade de vencer barreiras fiscais e legais que são impostas à entrada e à saída de mercados, de teor essencialmente burocrática e decorrendo de opções políticas;</p> <p>f. Procura de informação por existirem constrangimentos exteriores à obtenção de informação que limitam o acesso a informação potenciadora da mudança;</p> <p>g. A necessidade de regenerar a legitimidade que detinha e que foi perdida na mudança operada, e a menor capacidade para fazer essa recuperação;</p> <p>h. A necessidade de recuperar do erro no raciocínio de generalização em que se pensa poder aplicar uma estratégia ótima e que se adapta na perfeição a outras organizações;</p> <p>i. Nenhum dos acima referidos;</p> <p>j. Não se aplica;</p> <p>k. NS/NR</p>
91	Informação e Autoridade
92	<p>Qual das seguintes afirmações descreve melhor o impacto da informação na autoridade aquando do investimento comunitário?</p> <p>a. A informação não teve qualquer impacto na autoridade;</p> <p>b. A informação destruiu as bases que concederam força e credibilidade ao papel tradicional da gestão, ou seja, a concentração da autoridade;</p> <p>c. A informação transformou a autoridade, pois o determinante no sucesso passou a ser assegurado pela máquina, que tanto trabalhador como gestor não percebem;</p> <p>d. A informação transformou a autoridade, pois trabalhadores e gestores trabalham em conjunto para forjar os termos de um novo pacto que redistribui as fontes e propósitos da autoridade da gestão;</p> <p>e. Nenhuma das anteriores;</p> <p>f. NS/NR</p>
93	Inserção de novos elementos
94	<p>Qual ou quais das seguintes características da inserção de novos elementos na organização ocorrida aquando do financiamento comunitário, considera de maior relevo?</p> <p>a. Surgimento de uma ou mais diferenças objetivas entre os novos e os velhos valores numa ou mais características importantes da organização. Por exemplo, uma melhoria na eficiência dos processos.</p> <p>b. Acentuação ou esbatimento de uma diferença percebida face à alteração dos elementos na organização. Por exemplo, diminuição na avaliação das competências percebidas de um determinado colaborador face ao aparecimento de um novo colaborador com outras competências.</p> <p>c. Diferença entre a antecipação individual, ou seja o que foi projetado como indo acontecer e as experiências no novo enquadramento, ou seja o que na realidade veio a acontecer. Por exemplo, uma diferença entre a produtividade esperada e a que foi obtida na realidade.</p> <p>d. Nenhuma das características</p> <p>e. Não ocorreu inserção de novos elementos</p> <p>f. NS/NR</p>
95	Liderança e inovação
96	<p>No momento do financiamento comunitário, houve momentos de ansiedade do grupo? Como foram ultrapassados?</p> <p>a. Sim, através da inovação conseguindo limitar as situações de ansiedade</p> <p>b. Sim, através da inovação conseguindo limitar o grau de ansiedade</p> <p>c. Sim, substituindo a liderança que não agiu de forma inovadora às perguntas do grupo</p> <p>d. Sim, não foram ultrapassados das formas referidas anteriormente</p> <p>e. Sim, não foram de todo ultrapassadas</p> <p>f. Não houve momentos de ansiedade</p> <p>g. NS/NR</p>
97	Ligações num Sistema
98	<p>De forma o financiamento comunitário provocou alterações nas três atividades de ligação que parecem ser universais nos sistemas humanos de comportamento organizado?</p> <p>a. A comunicação (é o método pelo qual a ação é evocada pelas diferentes partes do sistema)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentou 2. Diminuiu 3. Não alterou 4. NS/NR <p>b. O equilíbrio (consiste em assegurar que as diversas partes do sistema são mantidas com relações harmoniosamente estruturadas entre elas, através de um mecanismo de equilíbrio)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentou 2. Diminuiu 3. Não alterou 4. NS/NR <p>c. A tomada de decisão (momentos em que organização e indivíduo são determinantes, os momentos das decisões de produção relacionadas com a organização e das decisões de participação relacionadas com o indivíduo)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melhorou 2. Piorou 3. Não alterou 4. NS/NR
99	Limites da extensão do conhecimento

A	
10	Rótulos de Linha
100	<p>Considere que o Conhecimento é a informação aplicada em situações concretas. O financiamento comunitário teve reflexos em algum ou alguns dos seguintes fatores que influenciam a extensão do Conhecimento na empresa?</p> <p>a. O limite na massa de conhecimentos que as mentes humanas podem acumular e aplicar;</p> <p>b. A rapidez com que os conhecimentos podem ser assimilados;</p> <p>c. A relação entre a especialização nas organizações e a especialização de conhecimentos;</p> <p>d. O sistema de comunicação para canalizar conhecimento e informação para os pontos de decisão apropriados;</p> <p>e. Os tipos de conhecimento que podem, e quais os que não podem, ser facilmente transmitidos;</p> <p>f. A forma como a intercomunicação de informação é afetada pelas formas de especialização na organização;</p> <p>g. Nenhuma das anteriores;</p> <p>h. NS/NR.</p>
101	Mecanismos secundários de criação de cultura
102	<p>No âmbito do financiamento comunitário, houve preocupação com alguns dos seguintes mecanismos de criação do clima da organização?</p> <p>a. Desenho e estrutura da organização (exemplo: Organigrama)</p> <p>b. Sistemas organizacionais e procedimentos (exemplo: Procedimento de recompensas)</p> <p>c. Ritos e rituais organizacionais (exemplo: Instituição do dia da empresa)</p> <p>d. Espaço físico, fachadas e edifícios (exemplo: Novas instalações)</p> <p>e. Histórias, lendas e mitos (exemplo: Publicação da história da empresa)</p> <p>f. Declarações formais (exemplo: Comunicação formal do financiamento)</p> <p>g. Nenhum dos anteriores</p> <p>h. NS/NR</p>
103	Métodos de recolha de dados e vantagens chave do estudo do comportamento organizacional
104	<p>Identifique de entre as opções que lhe são apresentadas qual ou quais as que entende terem sido desenvolvidas na sequência do processo de candidatura a financiamento comunitário?</p> <p>a. Desenvolvimento de competências genéricas, nomeadamente o relacionamento interpessoal e a resolução de problemas;</p> <p>b. Promoção do crescimento pessoal através da compreensão dos outros;</p> <p>c. Melhoria da eficácia organizacional;</p> <p>d. Apuramento do senso comum;</p> <p>e. Nenhuma;</p> <p>f. NS/NR</p>
105	Microempresa como um sistema aberto
106	<p>A literatura estabelece que uma das formas de lidar com a incerteza é a criação de unidades para lidarem com a incerteza. O financiamento comunitário foi utilizado para a criação de unidades para lidarem com a incerteza?</p> <p>a. Sim, através da criação de unidades para lidarem com a tecnologia (Ex.: Criação da área de informática);</p> <p>b. Sim, através da criação de unidades para lidarem com os ambientes envolventes (Ex.: Criação de uma unidade de marketing);</p> <p>c. Não foram criadas unidades para lidarem com a incerteza mas houve ações para o efeito;</p> <p>d. Não foram criadas unidades para lidarem com a incerteza, nem houve ações para o efeito, mas também não se geraram fatores de incerteza;</p> <p>e. Não foram criadas unidades para lidarem com a incerteza, nem houve ações para o efeito, e geraram-se fatores de incerteza através da exposição aos ambientes envolventes;</p> <p>f. Não foram criadas unidades para lidarem com a incerteza, nem houve ações para o efeito, e geraram-se fatores de incerteza através do aumento de tecnologia aplicada;</p> <p>g. Não foram criadas unidades para lidarem com a incerteza, nem houve ações para o efeito, e geraram-se fatores de incerteza simultaneamente através da exposição aos ambientes envolventes e do aumento de tecnologia aplicada;</p> <p>h. Nenhuma das situações se aplica.</p> <p>i. NS/NR</p>
107	Microempresa é um Sistema
108	<p>Considerando que existem semelhanças entre uma organização e um sistema, em qual ou quais das seguintes hipóteses houve uma maior aproximação com o financiamento comunitário?</p> <p>a. Os indivíduos da organização são peças do sistema, ou seja, são os elementos constituintes do sistema;</p> <p>b. As atitudes dos indivíduos da organização são as interações que asseguram a componente do estabelecimento de ligação no sistema;</p> <p>c. A modificação das expectativas dos indivíduos e dos grupos formais ou informais da organização são os processos que dão uniformidade conceptual ao relacionamento multidimensional e bidirecional no sistema;</p> <p>d. As expectativas dos indivíduos na organização são as metas do sistema, garantindo a evolução ao atribuir-lhe um estado desejado;</p> <p>e. Nenhuma das anteriores</p> <p>f. NS/NR</p>
109	Modelo comparativo de organizações
110	<p>Ao nível da relação ambiental e dos objetivos e valores, em quais dos grupos inclui a sua empresa?</p> <p>a. Organizações fechadas, estáveis e mecanicistas (Natureza geral plácida, de previsibilidade regular, poucos participantes têm relação com o exterior, procuram um desempenho eficiente e a estabilidade, perseguem um conjunto de objetivos único e claro e possuem estabilidade)</p> <p>b. Organizações abertas, adaptativas e orgânicas (Natureza geral turbulenta, de previsibilidade irregular, muitos participantes têm relação com o exterior, procuram o crescimento e a inovação, perseguem múltiplos conjuntos de objetivos determinados por constrangimentos e não possuem estabilidade)</p> <p>c. Nenhuma das anteriores</p> <p>d. NS/NR</p>
111	Modelo de organização baseado no indivíduo
112	<p>Considerando a empresa como uma coligação de indivíduos, o financiamento comunitário poderá ter determinado um momento para estabelecer os objetivos dessa coligação? Gostaríamos de saber qual o processo utilizado para estabelecer esses objetivos.</p> <p>a. Através do processo de negociação, fixando a composição e os termos gerais da coligação</p> <p>b. Através do processo de controlo interno da organização, estabilizando e elaborando os objetivos ao mesmo tempo que são desenvolvidos sistemas de controlo mútuo (nomeadamente o orçamento e a alocação de funções) para forçar a operação dentro dos acordos existentes</p> <p>c. Pelo processo de ajustamento à experiência, em que os acordos de coligação são alterados em resposta às mudanças ambientais</p> <p>d. Nenhum dos anteriores</p> <p>e. Não se aplica</p> <p>f. NS/NR</p>
113	Modelo de Sistema

A	
10	Rótulos de Linha
114	<p>Um Sistema Aberto tem 9 características que devemos compreender de que formas foram influenciadas pelo financiamento comunitário. Selecione qual ou quais das seguintes 9 características de um Sistema Aberto foi positivamente afetada pelo financiamento comunitário?</p> <p>a. Obteve energia do meio envolvente (Ex.: O financiamento alavancou a faturação)</p> <p>b. Aumentou o débito de transformação da energia, ou seja, a velocidade de fruição (Ex.: Aumentou a capacidade de investimento)</p> <p>c. Aumentou a saída do sistema, ou seja, a produção de produtos resultantes (Ex.: Aumentou a produção)</p> <p>d. Melhorou o ciclo de eventos do sistema, através de injeção de energia na sequência da produção de produtos (Ex.: Aumentou a rentabilidade do produto)</p> <p>e. Melhorou a capacidade de assegurar uma entropia negativa, consubstanciada em assegurar que o sistema adquire e guarda mais energia do exterior do que aquela que consome (Ex.: Diminuiu os gastos de produção)</p> <p>f. Melhorou a capacidade de aceitar e traduzir para a estrutura a informação recebida por realimentação do exterior (Ex.: Melhorou a informatização)</p> <p>g. O sistema (empresa) tornou-se mais estável através do estabelecimento de um fluxo contínuo de entrada de energia procedente do ambiente exterior e da exportação contínua de produtos do sistema (Ex.: Ganho de mercados através da internacionalização)</p> <p>h. Aumentou a diferenciação na sequência do desaparecimento de padrões globais, caracterizados por serem difusos, e que são substituídos por funções mais especializadas, que são mais elaboradas e mais organizadas</p> <p>i. Permitiu estabelecer um princípio de equifinalidade, através da capacidade em atingir o mesmo estado final a partir de diferentes condições iniciais e por uma variedade de caminhos (Ex.: Satisfação dos clientes pela diversificação da oferta)</p> <p>j. Nenhuma das anteriores</p> <p>k. NS/NR</p>
115	Motivação para a mudança
116	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Identifique de entre os processos motivadores de mudança qual ou quais considera terem existido no momento de financiamento comunitário?</p> <p>a. Existe um número suficiente de dados contrariantes relativamente à cultura instituída para que provoquem uma sensação considerável de desconforto e desequilíbrio;</p> <p>b. Mostrar que existem alternativas à cultura instituída e criar apetência para as adotar, definindo objetivos e ideais importantes e causando ansiedade e culpa;</p> <p>c. Assegurar confiança para assumir a componente negativa da Cultura existente causando segurança psicológica para resolver o problema;</p> <p>d. Nenhum dos anteriores</p> <p>e. NS/NR</p>
117	Mudança (de cultura)
118	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Para determinar se houve mudança de cultura associada ao financiamento comunitário, analise o a distância entre os entendimentos e comportamentos antigos e os adotados após a mudança.</p> <p>a. Os entendimentos e comportamentos são similares aos antigos</p> <p>b. Os entendimentos e comportamentos são parcialmente iguais aos antigos</p> <p>c. Metade dos entendimentos e comportamentos antigos mantêm-se</p> <p>d. Os entendimentos e comportamentos são substancialmente diferentes dos antigos</p> <p>e. Os entendimentos e comportamentos são totalmente diferentes dos antigos</p> <p>f. NS/NR</p>
119	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Para determinar se houve mudança de cultura associada ao financiamento comunitário, analise o número de elementos da organização que mudaram o seu entendimento e comportamento, e a frequência com que estas mudanças os levaram a comportar-se de forma diferente ao fazerem o seu trabalho</p> <p>a. Não existem elementos a comportarem-se de forma diferente</p> <p>b. Poucos elementos e raramente se comportam de forma diferente</p> <p>c. Poucos elementos mas comportam-se parte do tempo de forma diferente</p> <p>d. Metade dos elementos e comportam-se parte do tempo de forma diferente</p> <p>e. Todos os elementos comportam-se parte do tempo de forma diferente</p> <p>f. Todos os elementos comportam-se todo o tempo de forma diferente</p> <p>g. NS/NR</p>
120	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Para determinar se houve mudança de cultura associada ao financiamento comunitário, analise o tempo que medeou entre o início e o fim do esforço de mudança e o grau de permanência da mudança.</p> <p>a. Esforço nulo de mudança</p> <p>b. Curta duração do esforço de mudança e curta persistência desta</p> <p>c. Baixa duração do esforço de mudança e baixa persistência desta</p> <p>d. Duração média do esforço de mudança e média persistência desta</p> <p>e. Duração significativa do esforço de mudança ou significativa persistência desta</p> <p>f. Duração elevada do esforço de mudança ou elevada persistência desta</p> <p>g. NS/NR</p>

A	
10	Rótulos de Linha
121	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Para determinar se houve mudança de cultura associada ao financiamento comunitário, analise se as ideias e comportamentos requeridos pela cultura desejada têm alguma semelhança com o que já aconteceu algures ou se não existem precedentes</p> <p>a. A cultura organizacional adotada não corresponde à adaptação de uma cultura já adotada noutra organização b. A cultura organizacional adotada corresponde parcialmente à adaptação de uma cultura já adotada noutra organização c. A cultura organizacional adotada corresponde em parte a uma cultura já adotada noutra organização d. A cultura organizacional adotada corresponde em grande parte à adaptação de uma cultura já adotada noutra organização e. A cultura organizacional adotada corresponde totalmente à adaptação de uma cultura já adotada noutra organização f. NS/NR</p>
122	Mudança de Cultura e Candidatura
123	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Qual ou quais das condições para uma mudança cultural considera terem surgido com a candidatura a fundos comunitários?</p> <p>a. Condições externas possibilitadoras (circunstâncias exteriores à organização que possibilitam uma mudança cultural) b. Condições internas permissórias (circunstâncias internas à organização que permitem a mudança de cultura) c. Pressões precipitantes (fortes condicionantes que pressionam para uma mudança cultural) d. Eventos desencadeantes (momentos que despoletam uma mudança cultural) e. "Visão" cultural (estado futuro desejado para a cultura da empresa) f. Nenhuma; g. NS/NR</p>
124	Níveis de competência para gerir incentivos
125	<p>Alguma parte do financiamento comunitário ou parte do esforço na preparação da candidatura ao mesmo, foi dedicado à melhoria das seguintes competências de gestão?</p> <p>a. Entender o comportamento humano passado e atual b. Ser capaz de prever o comportamento humano c. Aprender a dirigir, mudar e controlar o comportamento humano d. Nenhuma das anteriores e. NS/NR</p>
126	Organização
127	<p>Para assegurar algumas áreas de investigação, necessitamos de estabelecer se a empresa apesar da sua pequena dimensão tem os requisitos necessários para ser encarada como uma organização. De entre os requisitos seguintes, identifique aquele ou aqueles que considera terem aparecido ou melhorado na sua empresa na sequência do financiamento comunitário:</p> <p>a. Organismo, ou seja, a empresa exibe um comportamento, aproximando-se por isso de um organismo celular b. Existência de uma estrutura, ou seja, se tem fronteiras, se existe definição de quem a integra, que ações individuais se espera de quem a integra, tem propósitos, tem uma missão e a categorização dos seus elementos e das suas relações c. O comportamento do indivíduo é socialmente organizado, ou seja, os grupos que constituem a organização desenvolvem os seus próprios usos, valores, normas e relações sociais, já que os seus membros vivem e trabalham juntos d. Procura múltiplos objetivos por ser constituída por indivíduos e subunidades com diferentes valores e objetivos e. Constitui um sistema, ou seja, possui entrada (matéria prima), saída (produto), funcionamento (processos) da organização e um processo de realimentação pela energia (proveitos) resultante da saída f. Nenhuma das anteriores g. NS/NR</p>
128	Organizações informais
129	<p>Para além da organização formal, determinada pela estrutura formal da empresa, existe uma organização informal? Qual ou quais dos seguintes fatores da organização informal estão presentes na empresa na sequência do financiamento comunitário?</p> <p>a. Os grupos formados desenvolveram os seus próprios usos b. Existem valores em todos os grupos formados c. Estabeleceram-se normas e relações sociais d. Criaram-se condições para que os seus membros vivam e trabalhem juntos e. Nenhum dos anteriores f. NS/NS</p>
130	Padrões de pressupostos básicos
131	<p>Em consequência do financiamento comunitário, qual a alteração na percentagem de comportamentos organizacionais e/ou decisões resultantes de pressupostos básicos (crenças que existem de forma sistemática na organização) característicos da sua empresa?</p> <p>a. Aumentou b. Diminuiu c. Nenhuma alteração, manteve-se d. Não existem pressupostos básicos característicos da empresa f. NS/NR</p>
132	Partilha da gestão
133	<p>O financiamento comunitário permitiu manter ou passar a assegurar a gestão não partilhada da empresa, algo que não seria possível sem ele por necessidade de ter sócios, novos ou existentes respectivamente?</p> <p>a. Sim b. Não c. NS/NR</p>
134	Pensamento de grupo

A	
10	Rótulos de Linha
135	<p>Na sequência da atribuição do incentivo financeiro e/ou das alterações implementadas por via desse incentivo, apareceram situações de pensamento de grupo?</p> <p>a. O grupo não permite que haja discordância ou que se façam desvios face à posição inicial</p> <p>b. O grupo efectua julgamentos morais que têm como consequência a perda de eficiência do pensamento de cada um dos elementos do grupo perante as situações reais</p> <p>c. Os sentimentos de amizade que começam a surgir no grupo fazem os participantes adoptar uma linha suave de crítica que se estende à sua própria forma de pensar</p> <p>d. O grupo reage com dureza quando tem de lidar com outros grupos ou inimigos</p> <p>e. A supressão não deliberada de pensamentos críticos no grupo é resultado da internalização das normas do grupo</p> <p>f. Poderosas pressões psicológicas dentro do grupo, quando os seus membros trabalham em conjunto</p> <p>g. Não</p> <p>h. NS/NR</p>
136	PME
137	<p>Qual ou quais destas características considera que descrevem a sua empresa:</p> <p>a. Pequeno</p> <p>b. Qualidade</p> <p>c. Excitação</p> <p>d. Autonomia.</p> <p>e. Nenhuma das anteriores.</p> <p>Nota: Opta-se por não se perguntar em 5 qual seria a característica para não induzir a responder uma das outras para não ter que escrever.</p>
138	PME2
139	<p>Com o objetivo de validar algumas teorias organizacionais nas Pequenas e Médias Empresas, solicita-se o preenchimento dos seguintes dados relativamente ao contexto social com que lida o fundador da empresa:</p> <p>a. O cônjuge do fundador encontra-se empregado à data de criação da empresa?</p> <p>a1. Sim</p> <p>a2. Não</p> <p>a3. NS/NR</p> <p>b. Existia descendência do fundador à data de criação da empresa?</p> <p>b1. 1 descendente</p> <p>b2. 2 descendentes</p> <p>b3. 3 ou mais descendentes</p> <p>b4. Não</p> <p>b5. NS/NR</p> <p>c. Qual o estado de emprego do fundador antes do negócio?</p> <p>c1. Empregado por conta de outrem</p> <p>c2. Empresário</p> <p>c3. Trabalhador independente</p> <p>c4. Desempregado</p> <p>c5. NS/NR</p>
140	<p>Com o objetivo de validar algumas teorias organizacionais nas Pequenas e Médias Empresas, solicita-se que sejam assinalados os seguintes dados do negócio:</p> <p>a. Qual a forma legal de constituição da empresa? a1. Unipessoal; a2. Sociedades; a3. Responsabilidade limitada; a4. Cooperativa; a5. Outra; a6. NS/NR</p> <p>b. Aquando da criação da empresa existiu contratação de familiares? b1. Sim; b2. Não; b3. NS/NR</p> <p>c. Qual o sector de criação da empresa (Secções da CAE Rev.3)? c1. A Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca; c2. B Indústrias extrativas; c3. C Indústrias transformadoras; c4. D Electricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio; c5. E Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição; c6. F Construção; c7. G Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos; c8. H Transportes e armazenagem; c9. I Alojamento, restauração e similares; c10. J Atividades de informação e de comunicação; c11. K Atividades financeiras e de seguros; c12. L Atividades imobiliárias;</p> <p>c13. M Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares; c14. N Atividades administrativas e dos serviços de apoio; c15. O Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória; c16. P Educação; c17. Q Atividades de saúde humana e apoio social; c18. R Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas; c19. S Outras atividades de serviços; c20. T Atividades das famílias empregadoras de pessoal doméstico e atividades de produção das famílias para uso próprio; c21. U Atividades dos organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais;</p> <p>d. Qual a evolução do número de empregados a tempo inteiro desde a fundação? d1. Aumentou; d2. Manteve-se; d3. Diminuiu; d4. NS/NR;</p> <p>e. Qual a evolução do número de empregados em tempo parcial (part-time) desde a fundação? e1. Aumentou; e2. Manteve-se; e3. Diminuiu; e4. NS/NR;</p> <p>f. Qual o tempo de retorno do capital investido (apenas capital de financiamento comunitário)? f1. Inferior a 1 ano; f2. Entre 1 e 2 anos; f3. Entre 2 e 3 anos; f4. Entre 3 e 4 anos; f5. Entre 4 e 5 anos; f6. Entre 5 e 10 anos; f7. Superior a 10 anos; f8. Não houve retorno; f9. Não foi avaliado; f10. NS/NR</p> <p>g. Usufruiu subsídios para desempregados para montagem do negócio? g1. Sim; g2. Não; g3. NS/NR</p> <p>h. Para além do financiamento comunitário, qual ou quais as fontes de financiamento a que recorreu? h1. Pessoal; h2. Familiar; h3. Empréstimo bancário; h4. Outro tipo de empréstimo; h5. Nenhum; h6. NS/NR</p>
141	<p>Como caracteriza o impacto financeiro do financiamento comunitário?</p> <p>a. Existiu um lucro significativo do investimento realizado</p> <p>b. O investimento teve um lucro bastante baixo, daí resultando uma preocupação com a sobrevivência diária</p> <p>c. A atividade da empresa não chegou a iniciar-se</p> <p>d. A atividade da empresa cessou</p> <p>e. NS/NR</p>
142	<p>Qual ou quais das questões chave apresentadas foram determinantes para o arranque da sua empresa?</p> <p>a. Disponibilidade e acesso a financiamento suficiente</p> <p>b. Confiança</p> <p>c. Conhecimento</p> <p>d. Apoio</p> <p>e. Outro factor</p> <p>f. Não se aplica</p> <p>g. NS/NR</p>

A	
10	Rótulos de Linha
143	<p>Qual ou quais dos factores criaram constrangimentos no arranque da empresa?</p> <p>a. Os recursos financeiros b. A competição de outras empresas c. Os recursos humanos d. Os recursos físicos e. Os recursos administrativos f. A motivação dos fundadores (nomeadamente satisfação, independência, financeira, escolher pessoas com quem se trabalha, criar uma empresa que pode sobreviver, posição social, liderar) g. Problemas pessoais h. Outro factor i. Não se aplica j. NS/NR</p>
144	<p>Qual ou quais dos factores que provocaram a desistência do projeto de financiamento?</p> <p>a. O financiamento inicial foi insuficiente b. Apareceram problemas de fluxo de caixa antecipados ou imprevistos c. Houve mudança das circunstâncias pessoais d. O custo das instalações e. O risco tornou-se inaceitável f. A má localização das instalações ou a sua inadequação g. Havia concorrência de factores de origem familiar e doméstica h. A falta de conhecimento de técnicas de contabilidade/financeiras i. A falta de conhecimentos de marketing j. Surgiram problemas de escoamento do produto ou de prestação do serviço k. O tamanho inapropriado de escoamento do produto ou prestação do serviço l. A falta de conhecimento do seu produto/serviço por parte do mercado m. Insuficiente diferencial entre o preço do produto e o custo de produção e distribuição n. Outro fator o. Não se aplica p. NS/NR</p>
145	<p>Qual ou quais dos problemas pessoais criaram constrangimentos no arranque da empresa?</p> <p>a. Compromissos financeiros pessoais b. Compromissos familiares c. Medo de falhar d. Falta de auto-confiança geral e. Satisfação no emprego anterior f. Encorajamento inadequado do cônjuge ou parceiro g. Não ter conhecimento profundo das tarefas ou trabalho necessários h. Outro factor pessoal i. Não houve constrangimentos provocados por problemas pessoais j. Não se aplica i. NS/NR</p>
146	PME3
147	Poder disruptivo da Tecnologia
148	<p>Identifique de entre as várias opções aquela ou aquelas tecnologias que foram adotadas na empresa na sequência do financiamento comunitário</p> <p>a. Bases de dados partilhadas ou Web 2.0 (ferramentas informáticas colaborativas) b. Sistemas periciais c. Redes de telecomunicações d. Ferramentas de apoio à decisão e datamining e. Comunicação de dados sem fios, computadores portáteis e PDA f. CD/DVD interativo e Sites g. Identificação automática e tecnologia de registo de localização h. Computação de elevado desempenho i. Nenhum das anteriores j. NS/NR</p>
149	Poder estrutural e poder produtivo
150	<p>Na sua perspetiva qual das definições de poder foi mais reforçada pelo facto de ter havido um financiamento comunitário à empresa?</p> <p>a. Fenómeno estrutural criado pela divisão do trabalho e pelos departamentos b. Capacidade de mobilizar recursos, humanos e materiais, para ter as coisas feitas c. Nenhuma das opções d. NS/NR</p>
151	Práticas de gestão
152	<p>De entre as seguintes práticas chave de organizações de sucesso, identifique qual ou quais foram implementadas aquando do financiamento comunitário?</p> <p>a. Segurança no emprego b. Altos níveis de seleção de recursos humanos c. Uso extensivo de grupos autogeridos e consequente tomada de decisão descentralizada d. Compensação comparativamente alta e baseada no desempenho e. Treino extensivo do pessoal f. Redução de diferenças de status entre a gestão e os outros empregados g. Partilha de informação entre os gestores e os outros trabalhadores h. Promoção dentro da empresa. i. Nenhum dos anteriores j. NS/NR</p>

A	
10	Rótulos de Linha
153	<p>Escolha quais as aparentes contradições que lhe foi possível desfazer através do financiamento comunitário?</p> <p>a. Procurar que a autonomia dos colaboradores e o contributo positivo que daí advém não sejam postos em causa por um controlo rígido</p> <p>b. Procurar elaborar formas de aproveitar o caos, pois é um momento propício ao surgimento de melhorias, não abdicando do que mantém a empresa</p> <p>c. Ser capaz de manter uma relação de custo-benefício adequada à atividade</p> <p>d. Assegurar que a procura de um melhor desempenho (eficiência) não descarta a capacidade de obter um melhor aproveitamento dos resultados desse desempenho (eficácia)</p> <p>e. Ser capaz de executar sem sacrificar a autonomia</p> <p>f. Cuidar dos shareholders, sejam eles internos ou externos, assegurando que não se prejudica um em benefício de outro e assegurando que todos devem ser beneficiados</p> <p>g. Fazer parte de algo grande e ao mesmo tempo ser distinto e único</p> <p>h. Não comprometer o longo prazo ao assegurar o curto prazo e ser capaz de construir o longo prazo garantindo que se consegue lá chegar</p> <p>i. Nenhuma das opções</p> <p>j. NS/NR</p>
154	Princípios de gestão mais aplicados
155	<p>De entre os seguintes princípios de gestão, qual ou quais começaram a ser aplicados no decorrer do projeto de financiamento comunitário de uma forma sistemática?</p> <p>a. A divisão de trabalho. Procurou maior e melhor produção de trabalho com o mesmo esforço;</p> <p>b. A autoridade e responsabilidade. Procurou o direito a dar ordens e o poder de exigir obediência e o estabelecimento da responsabilidade enquanto corolário da autoridade;</p> <p>c. A disciplina. É essencialmente a capacidade de agir com obediência, a aplicação com que se age, a energia que se devota, o comportamento que se tem e as marcas exteriores de respeito, que necessariamente devem estar em concordância com os acordos em vigor entre a empresa e os seus empregados;</p> <p>d. A unicidade de comando. Determina que para qualquer ação, um empregado deve receber ordens de apenas um superior;</p> <p>e. A unicidade de direção. Assegura que existe apenas uma cabeça e um plano para um grupo de atividades destinadas a alcançar o mesmo objetivo e esta é a condição essencial para a unicidade de ação (os diferentes contributos para as atividades sejam unos), coordenação de força (ajam de forma coordenada) e focalização do esforço (estejam direcionados para o mesmo foco);</p> <p>f. A subordinação do interesse individual ao interesse geral. Estabelece que o interesse de um empregado ou grupo de empregados não deve prevalecer sobre o da empresa;</p> <p>g. A remuneração do pessoal. O preço dos serviços prestados deve ser justo e tanto quanto possível satisfazer tanto ao pessoal como à empresa;</p> <p>h. A centralização. Constitui um princípio de gestão que está sempre presente, podendo assumir uma maior ou menor dimensão, pelo que a questão é apenas a de encontrar a proporção certa;</p> <p>i. A cadeia de comando. É a cadeia de superiores desde a autoridade última até aos níveis mais baixos;</p> <p>j. A ordem. Pode ser ordem material, quando se fala de coisas, e ordem social quando se trata dos trabalhadores. Mais do que encontrar o lugar para cada coisa ou pessoa, deve encontrar-se aquele que potencia a utilização do equipamento e que permite tirar o melhor rendimento do trabalhador;</p> <p>k. A equidade. Resulta da aplicação de justiça, ou seja, de colocar em execução as convenções que foram anteriormente estabelecidas, e do bom tratamento dos trabalhadores;</p> <p>l. A estabilidade do pessoal. Parte do pressuposto que é necessário tempo para um empregado habituar-se ao seu novo trabalho e ter sucesso ao fazê-lo bem feito, assumindo-se que possui as aptidões necessárias para o fazer e não se necessita de se proceder à sua substituição;</p> <p>m. A iniciativa. É o poder de pensar um plano, ter a liberdade suficiente para o propor e ser capaz de o executar assegurando-se do seu sucesso;</p> <p>n. O espírito de corpo. É a harmonia e união entre o pessoal de uma empresa, o que constitui a grande força dessa empresa;</p> <p>o. Nenhuma das anteriores;</p> <p>p. NS/NR.</p>
156	Processos de Incentivo
157	<p>O financiamento comunitário permitiu iniciar ou reforçar algum dos seguintes métodos de Incentivos?</p> <p>a. Incentivos objetivos diretamente dirigidos a um indivíduo, através de incentivos materiais (Ex.: dinheiro ou os objetos.), oportunidades pessoais não materiais (Ex.: a distinção, o prestígio, o poder pessoal ou atingir uma posição de domínio), condições físicas de trabalho desejáveis (Ex.: ter um gabinete, melhor equipamento informático ou um lugar de estacionamento) ou benefício de ideais (Ex.: satisfação de ideais pessoais e usualmente são relações não materiais, de futuro ou altruístas)</p> <p>b. Incentivos objetivos dirigidos ao grupo, através de condições favoráveis à associação ou relacionamento social do empregado (Ex.: um espaço de convívio), adaptação de condições a métodos e atitudes habituais (Ex.: a criação de uma área de ginásio), oportunidade do colaborador ser participante de um grupo que pertence a organizações que os indivíduos considerem grandes, úteis e efetivas (Ex.: a participação da empresa num projeto de mecenato cultural) ou condições de comunhão ou de sentimento de conforto pessoal, também chamada solidariedade, integração social ou segurança social (Ex.: Ações de solidariedade social na empresa).</p> <p>c. Processos de mudança de atitudes subjetivas pela criação de um estado de espírito no indivíduo através de condições coercivas como sejam a opção por excluir a contribuição de indivíduos (Ex.: Criação de um posto de trabalho sem resultados práticos), racionalização de incentivos no sentido de convencer grupos e indivíduos que estão a agir no seu interesse (Ex.: Retirada do financiamento da formação para que o indivíduo perceba que deve ser responsável pela sua própria formação) ou insinuação de motivos que permite baixar as resistências dos indivíduos (Ex.: insinuar que o financiamento requer uma alteração da prestação do indivíduo).</p> <p>d. Outros métodos de incentivos</p> <p>e. Nenhum método de incentivos</p> <p>f. NS/NR</p>
158	Profundidade da cultura
159	<p>Na sua opinião qual ou quais dos níveis abaixo que caracterizam a forma como o grupo se relaciona registou alterações por via do financiamento comunitário?</p> <p>a. Artefactos visíveis (exemplo: peça de vestuário)</p> <p>b. Valores, regras e normas de comportamento defendidos (exemplo: normas de conduta)</p> <p>c. Pressupostos básicos e tácitos subjacentes (exemplo: "nós fazemos sempre assim")</p> <p>d. NS/NR</p>
160	Questões levantadas pelos sistemas

A	
10	Rótulos de Linha
161	<p>Existiu na implementação do projeto com financiamento comunitário, a preocupação com algum ou alguns dos seguintes aspetos?</p> <p>a. Identificar quais são as partes estratégicas da empresa</p> <p>b. Caracterizar a natureza da dependência mútua entre as partes estratégicas da empresa</p> <p>c. Determinar quais são os processos principais na empresa, que ligam as diferentes partes estratégicas da empresa e facilitam o seu ajustamento umas às outras</p> <p>d. Enumerar quais são os objetivos procurados pela empresa e pelos seus sistemas</p> <p>e. Quais são as ferramentas de pesquisa que devem ser utilizadas para o estudo da empresa e dos seus sistemas.</p> <p>f. Não houve preocupação com nenhum dos aspetos referidos</p> <p>g. NS/NR</p>
162	Racionalidade técnica
163	<p>Através do financiamento comunitário houve a preocupação de adotar novas tecnologias? Escolha a frase que melhor retrata o que se passou</p> <p>a. Sim, com a preocupação de que fosse instrumentalmente perfeita, ou seja, com o intuito de alcançar inevitavelmente os resultados desejados</p> <p>b. Sim, com a preocupação de que fosse economicamente perfeita, ou seja, que assegurasse os resultados com o menor gasto de recursos</p> <p>c. Sim, com a preocupação que fosse instrumental e economicamente perfeita</p> <p>d. Sim, mas sem a preocupação de que fosse instrumental e/ou economicamente perfeita</p> <p>e. Não houve a preocupação de adotar novas tecnologias</p> <p>f. NS/NR</p>
164	Racionamento da tecnologia
165	<p>Selecione qual ou quais das estratégias foram adotadas para proteger das flutuações ambientais o núcleo técnico da empresa resultante do financiamento comunitário?</p> <p>a. Amortecimento das influências do ambiente, rodeando o seu núcleo técnico com componentes amortecedoras de entrada e de saída (Ex.: Criação de armazéns de matérias primas e de produtos acabados)</p> <p>b. Nivelamento, ajustando o seu núcleo técnico às variações de entrada e de saída (Ex.: Criação de sistemas de ajuste da produção)</p> <p>c. Previsão, antecipando as flutuações de entrada e de saída (Ex.: Planos de investimento ou de desinvestimento)</p> <p>d. Racionamento, ou seja, a utilização apenas da tecnologia necessária e não de toda a tecnologia (Ex.: Produção alternada em duas linhas de fabrico)</p> <p>e. Não se aplica</p> <p>f. NS/NR</p>
166	Reações à mudança
167	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Considera que houve resistência individual à mudança de cultura aquando do financiamento comunitário? Qual a razão para essa resistência?</p> <p>a. Sim, em virtude de terem mais perdas do que ganhos individuais com a mudança;</p> <p>b. Sim, em virtude de não terem percebido que tinham ganhos individuais superiores às perdas individuais;</p> <p>c. Sim, em virtude de não terem percebido que tinham ganhos individuais;</p> <p>d. Sim, em virtude de não terem percebido que tinham ganhos coletivos superiores às perdas individuais;</p> <p>e. Não houve resistência individual;</p> <p>f. Não se aplica pois não houve mudança de cultura, nem sequer para manter a cultura existente, aquando do financiamento comunitário;</p> <p>f. NS/NR.</p>
168	Realimentação: reforço e equilíbrio
169	<p>Considera que o financiamento comunitário resultou de alguma ou algumas das seguintes situações?</p> <p>a. Necessidade de interromper os ciclos viciosos estabelecidos, tendo sido bem-sucedido;</p> <p>b. Necessidade de interromper os ciclos viciosos estabelecidos, não tendo impacto ou tendo impacto negativo;</p> <p>c. Estar atento aos fracos sinais de reforço da concretização dos objetivos, tendo sido bem-sucedido;</p> <p>d. Estar atento aos fracos sinais de reforço da concretização dos objetivos, não tendo impacto ou tendo impacto negativo;</p> <p>e. Tendente ao reforço das ações da organização. O reforço funciona como um processo de amplificação, pois aumenta o sinal dado pelo sistema, e neste caso foi um reforço positivo;</p> <p>f. Tendente ao reforço das ações da organização. O reforço funciona como um processo de amplificação, pois aumenta o sinal dado pelo sistema, e neste caso foi um reforço negativo;</p> <p>g. Tendente ao equilíbrio da organização. O equilíbrio é um fenómeno que tende para a estabilização do sistema e opera quando existe um comportamento orientado para atingir um objetivo, quer ele seja explícito ou implícito. Foi bem sucedido, atingindo-se o equilíbrio.</p> <p>h. Tendente ao equilíbrio da organização. O equilíbrio é um fenómeno que tende para a estabilização do sistema e opera quando existe um comportamento orientado para atingir um objetivo, quer ele seja explícito ou implícito. Não foi bem sucedido, mantendo-se o desequilíbrio por causa de não ter sido atingido o objetivo, implícito ou explícito.</p> <p>i. Nenhum dos anteriores</p> <p>j. NS/NS</p>
170	Redes
171	<p>O financiamento comunitário proporcionou o aparecimento/reforço de algum ou alguns dos seguintes fatores de competitividade das pequenas empresas?</p> <p>a. Estabelecer relações chegadas com parceiros, que podem ser os clientes, fornecedores ou outros;</p> <p>b. Existência de uma tensão criativa entre competição e cooperação;</p> <p>c. Inovação;</p> <p>d. Uma infraestrutura social que impulse e ajude pequenas empresas a atingir os seus objetivos;</p> <p>e. Nenhum dos anteriores;</p> <p>f. NS/NR.</p>
172	<p>O financiamento comunitário proporcionou o estabelecimento de redes com outras empresas?</p> <p>a. Sim, através de ligações verticais que se estabelecem entre fornecedores de pequena dimensão e fabricantes finais de grande dimensão;</p> <p>b. Sim, através de ligações horizontais que unem pequenas empresas com dimensão semelhante;</p> <p>c. Sim, ambos os tipos de rede anteriormente descritos;</p> <p>d. Não;</p> <p>e. NS/NR.</p>

A	
10	Rótulos de Linha
173	Relação Mudança da Cultura com Fases da organização
174	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Que expressão caracteriza melhor a mudança de cultura aquando do financiamento comunitário?</p> <p>a. O resultado foi sendo construído de uma forma iterativa e cumulativa;</p> <p>b. Através de um processo de terapia organizacional em que o grupo examina em conjunto a sua cultura e redefine alguns dos seus elementos cognitivos;</p> <p>c. Promoção de pessoas dentro do grupo a cargos de liderança de subgrupos que dinamizem a mudança cultural;</p> <p>d. Promoção de subculturas selecionadas de entre as existentes;</p> <p>e. Mudanças de cultura planeadas e integradas num mesmo processo de desenvolvimento da organização;</p> <p>f. O líder conscientemente decidiu introduzir uma nova tecnologia para iniciar uma mudança cultural;</p> <p>g. Inclusão de pessoas externas na organização, que promovam a mudança de cultura;</p> <p>h. Através do surgimento de escândalos e explosão de mitos;</p> <p>i. Através de um programa liderado por uma equipa de agentes de mudança ou um gestor de mudança;</p> <p>j. O gestor atua incentivando mudanças e rejeitando os padrões de comportamento antigo;</p> <p>k. Numa situação em que está em jogo a sobrevivência económica, a mudança opera-se pela destruição da existente e renascimento;</p> <p>l. Nenhuma das anteriores;</p> <p>m. Não se aplica;</p> <p>n. NS/NR</p>
175	Remuneração e concorrência
176	<p>Com o financiamento comunitário, qual foi a evolução, comparativamente com a concorrência, dos vencimentos na empresa?</p> <p>a. Mantiveram-se abaixo da concorrência</p> <p>b. Mantiveram-se iguais aos da concorrência</p> <p>c. Mantiveram-se acima da concorrência</p> <p>d. Começaram a aumentar para virem a atingir valores superiores aos da concorrência</p> <p>e. Aumentaram e ultrapassaram os valores da concorrência</p> <p>f. Diminuíram para valores abaixo dos valores da concorrência</p> <p>g. Não se aplica</p> <p>h. NS/NR</p>
177	Resistência à mudança
178	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. O combate à resistência à mudança sentida aquando do financiamento comunitário foi efetuado através de qual ou quais das alternativas que se apresentam?</p> <p>a. Forçar a ultrapassagem da resistência</p> <p>b. Focalizar-se diretamente nas normas e nas relações de poder através das quais as normas são desenvolvidas, e atuar por controlo das normas</p> <p>c. Controlo das convicções dos trabalhadores, de forma a poder reagir à resistência à mudança</p> <p>d. Não houve ações de combate à resistência à mudança;</p> <p>e. Não se aplica;</p> <p>f. NS/NR.</p>
179	Riscos da Microempresa como um sistema
180	<p>Considere que o comportamento organizacional é o comportamento individual e as dinâmicas de grupo em organizações. Indique qual ou quais dos pontos seguintes considera terem sido assegurados no processo de financiamento comunitário? Seria uma mais-valia para o estudo se pudesse apresentar ações concretas realizadas para cada um dos pontos que identificasse.</p> <p>a. Assegurar as componentes essenciais da sua empresa para a “transformação” de incentivos comunitários em comportamento organizacional (Ex.: O financiamento comunitário foi utilizado de forma a assegurar autoridade da(s) chefia(s))?</p> <p>b. Realização de eventos (Ex.: Participação numa feira)?</p> <p>c. Montagem de processos (Ex.: concretização de um processo de internacionalização)?</p> <p>d. Reforço ou criação de propósitos (Ex.: Produção de produtos diferenciados)?</p> <p>e. Existência de uma razão primária de recurso aos incentivos comunitários (Ex.: Necessidade de reagir a condições de mercado)?</p> <p>f. Definir a efetividade da razão primária de recurso aos incentivos comunitários no estabelecimento do Comportamento Organizacional (Ex.: A necessidade de reagir a condições de mercado promoveu dinâmicas de grupo consubstanciadas na criação de um comité de inovação)?</p> <p>g. Identificar os fatores externos que mais afetavam o comportamento organizacional aquando do financiamento comunitário (Ex.: Taxa de desemprego na área de atividade da empresa criava situações de competição entre os colaboradores)?</p> <p>h. Nenhuma das anteriores.</p> <p>i. NS/NR</p>
181	Ritos de alteração de cultura
182	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Pelo facto de ter recebido financiamento comunitário, poderão ter surgido mecanismos de alteração de cultura. Gostaríamos que avaliasse qual ou quais destes mecanismos foram adoptados na sequência do financiamento comunitário:</p> <p>a. Transferir a cultura da organização para novos membros;</p> <p>b. Recompensa dos comportamentos que estão mais de acordo com as ideologias desejadas na organização;</p> <p>c. Criação de novos comportamentos;</p> <p>d. Superação de uma fase de transição entre culturas, associado a uma grande alteração de liderança ou outra;</p> <p>e. Eliminação da totalidade ou parte da cultura pela sua obsolescência ou carácter nefasto;</p> <p>f. Nenhum dos anteriores. Qual (opcional)?</p> <p>g. Não houve alteração de cultura, pelo que não se aplica;</p> <p>h. NS/NR</p>

A	
10	Rótulos de Linha
183	Ritos de passagem
184	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considera que surgiram ritos de passagem de cultura, ou seja, formas e momentos de transferência da cultura dos elementos mais antigos para os novos elementos que foram contratados no momento de atribuição do financiamento comunitário?</p> <p>a. Sim b. Não c. Não se aplica d. NS/NR</p>
185	Segurança activa
186	<p>O financiamento comunitário provocou alterações na necessidade de protecção sentida pelos colaboradores da empresa, decorrentes de situações de dependência ou ameaça? Escolha de entre as opções a ou as que tiveram maior alteração e o sentido dessa alteração.</p> <p>a. Aumento da necessidade de protecção decorrente do surgimento de incerteza relativamente à manutenção do emprego b. Diminuição da necessidade de protecção decorrente da redução de incerteza relativamente à manutenção do emprego c. Aumento da necessidade de protecção decorrente de situações que refletem favoritismo d. Diminuição da necessidade de protecção decorrente da redução de situações que refletem favoritismo e. Aumento da necessidade de protecção decorrente de situações que refletem discriminação f. Diminuição da necessidade de protecção decorrente da redução de situações que refletem discriminação g. Aumento da necessidade de protecção decorrente de situações que demonstrem uma política arbitrária h. Diminuição da necessidade de protecção decorrente da redução de situações que demonstrem uma política arbitrária i. Nenhuma das anteriores j. NS/NR</p>
187	SI, competências cognitivas e capacidade mental
188	<p>Considera que o financiamento comunitário produziu alterações ao nível das competências cognitivas e capacidade mental dos colaboradores? Selecione qual ou quais os casos onde se notou alterações.</p> <p>a. Tirar conclusões através de um raciocínio sobre um facto ou observação b. Imaginação ou seja a formação e activação de imagens mentais à falta de um modelo percebido c. Integração em estruturas alteradas pela tecnologia d. Resolução de problemas cada vez mais complexos e. Mapas mentais para monitorar e compreender o que se passa para além do aparente f. Nenhuma das anteriores g. NS/NR</p>
189	Sintomas de pensamento de grupo
190	<p>Após o financiamento comunitário começaram a surgir algum ou alguns dos seguintes sintomas do aparecimento de pensamento de grupo?</p> <p>a. Os elementos do grupo sentem-se muito otimistas, dispostos a correr riscos e com dificuldade em responder a claros avisos de perigo. b. Uma construção coletiva de racionalizações que desvaloriza os avisos e outras reações negativas. c. A crença inquestionável na moralidade própria do grupo provoca que os membros tendam a ignorar as dimensões éticas e morais das suas decisões. d. São criadas imagens estereotipadas dos líderes dos grupos inimigos, que são tão más que tornam impossíveis quaisquer tentativas de negociar diferenças. e. É aplicada pressão direta sobre quem momentaneamente expresse dúvidas sobre qualquer uma das ilusões partilhadas do grupo ou quem questione a validade dos argumentos que suportam a política do grupo. f. Os membros do grupo evitam desviar-se do consenso do grupo, mesmo quando para isso têm de minimizar a importância das suas dúvidas. g. Os elementos do grupo partilham uma ilusão de unanimidade no grupo em relação a quase todos os pontos de vista expressos, em favor da visão da maioria. h. Aparecimento de elementos do grupo que asseguram a protecção do líder e dos colegas de grupo relativamente a informação adversa que possa quebrar a efetividade e a moralidade de decisões que foram tomadas no passado. i. Nenhum dos sintomas j. NS/NR</p>
191	Sistema Cooperativo
192	<p>Uma das formas para assegurar a estabilidade de uma organização é através da implementação de um sistema cooperativo. Identifique qual ou quais dos requisitos para a manutenção de um sistema cooperativo foi assegurado aquando do financiamento comunitário?</p> <p>a. A segurança da organização foi encarada como um todo; b. A segurança da organização foi encarada em interação com as forças sociais no seu ambiente; c. Foi garantida a estabilidade das linhas de autoridade; d. Foi garantida a estabilidade das linhas de comunicação; e. Foi assegurada a estabilidade de relações informais dentro da organização; f. Foi mantida a continuidade da política; g. Foi mantida a continuidade das fontes para a determinação dessa política; h. Foi garantida a homogeneidade de visão do sentido da organização; i. Foi garantida a homogeneidade do papel da organização. j. Nenhuma das anteriores; k. NS/NR</p>
193	Sustentabilidade e mudança de cultura
194	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Escolha de entre as frases abaixo qual a que melhor representa o momento da candidatura a fundos comunitários.</p> <p>a. Incorporação de novos elementos em ideologias e formas culturais prevalentes b. Desenvolvimento e imposição de conjuntos distintivos de ideologias e formas culturais que irão encaixar nas circunstâncias e nos membros do grupo c. Preservação das ideologias e formas culturais prevalentes d. Nenhuma das anteriores e. NS/NR</p>

A	
10	Rótulos de Linha
195	Tecnologia
196	O financiamento permitiu tornar-se um prestador de serviços a outras empresas com base num melhor apetrechamento tecnológico? a. Sim b. Não c. NS/NR
197	Tecnologia e alteração do funcionamento organizacional
198	Considera que a introdução de tecnologia efetuada na sequência do financiamento comunitário produziu alterações ao nível do funcionamento organizacional? Selecione qual ou quais os casos onde se notou alterações. a. A estrutura foi substituída por estruturação, ou seja, o desenho da estrutura foi substituído pela construção contínua dessa estrutura ao longo de todas as fases do processo b. A análise foi substituída pela prática, ou seja, além da compreensão da forma de resolver os problemas é necessário compreender como se resolvem na prática c. A complexidade estática foi substituída pela complexidade interativa dinâmica, ou seja, a resolução de problemas requer interações ao longo do tempo, várias iterações e uma permanente reavaliação d. A substituição do controlo de comportamento e de resultado (saída) pelo controlo de hipóteses, ou seja, recorre-se à formulação e teste de hipóteses para compensar a menor visibilidade e menor importância dos fatores de entrada e de saída que são determinantes para o controlo do comportamento e. Não se notaram alterações f. NS/NR
199	Tecnologia e motivação
200	Considera que o investimento efetuado aquando do financiamento comunitário teve alguma ou algumas das seguintes implicações organizacionais decorrentes das características das novas tecnologias implementadas? a. Os processos que resultam de leis do acaso ocorrem com maior frequência devido às incertezas serem agora permanentes e não transitórias; b. Mudança do enfoque da eficiência para a fiabilidade, porque os processos contínuos impõem fiabilidade; c. Maior ocorrência de eventos abstratos, ligados à utilização dos computadores e a que muito do que é produzido não tem uma existência física. d. Não se aplica e. NS/NR
201	Tecnologia e projecto
202	Do processo de candidatura a financiamento comunitário resultou a reposição ou adoção de princípios básicos de gestão de projetos, que não existiam ou tinham sido abandonados? a. Existência de uma etapa de projeto b. Existência de uma etapa de teste c. Existência de uma etapa de aprendizagem d. Gestão da tecnologia para não comprometer as etapas dos projetos e. Nenhuma das anteriores f. Não houve qualquer alteração dos princípios básicos de gestão de projetos g. NS/NR
203	Tempo e esforço no financiamento
204	Qual a sua perceção relativamente à forma como o financiamento comunitário influenciou a alocação de tempo e energia no momento de criação da empresa? a. Aumentou a alocação do seu tempo e energia porque a elaboração do projeto por si próprio ou por competências internas da empresa foi consumidor de muito tempo e energia; b. Aumentou a alocação do seu tempo e energia porque, o facto do projeto ter sido realizado através do recurso a consultor externo requereu um grande esforço da sua parte; c. Diminuiu a alocação do seu tempo e energia porque apesar do tempo e energia gastos no projeto, o financiamento comunitário permitiu reduzir a necessidade de angariar outros tipos de fundos, cujo tempo e energia de procura e contratação seriam superiores; d. Não influenciou a alocação do seu tempo e energia porque o procedimento de financiamento comunitário não esteve no caminho crítico do projeto global; e. Não influenciou significativamente a alocação do seu tempo e energia porque o projeto foi realizado através do recurso a consultor externo financiado no âmbito do próprio projeto; f. Não influenciou significativamente a alocação do seu tempo e energia porque o projeto foi realizado através do recurso a consultor externo não financiado no âmbito do próprio projeto; g. Nenhuma das anteriores h. Não se aplica i. NS/NR.
205	Qual a forma como foi elaborado o projeto de financiamento comunitário? a. Através do recurso a consultor externo financiado no âmbito do próprio projeto; b. Através do recurso a consultor externo não financiado no âmbito do próprio projeto; c. Através de competências próprias ou internas; d. Pela combinação de duas ou mais das formas anteriores; e. Nenhuma das anteriores; f. NS/NR.
206	Teoria da Administração
207	Pretende-se saber qual ou quais das seguintes causas de eficiência administrativa foram implementadas com o financiamento comunitário? a. A especialização da tarefa dentro do grupo; b. Colocação dos membros do grupo numa hierarquia de autoridade; c. A limitação da amplitude de controlo consubstanciada no limitar do número de subordinados que reportam diretamente a cada administrador; d. O agrupamento dos trabalhadores de acordo com o propósito, o processo, a clientela ou o local; e. Nenhuma das anteriores; f. NS/NR
208	Teoria Y

A	
10	Rótulos de Linha
209	<p>De que forma o financiamento comunitário permitiu reforçar as condições de motivação na empresa?</p> <p>a. Assegurando a organização dos recursos (Ex.: Melhoria da tecnologia para produzir mais gastando menos)</p> <p>b. Considerando que as pessoas não são por natureza passivas (Ex.: Delegar responsabilidade por um processo implementado)</p> <p>c. Fazendo as pessoas reconhecer e desenvolver as características necessárias à sua atividade (Ex.: Plano de desenvolvimento de competências)</p> <p>d. Criando métodos de operação adequados a que as pessoas atingissem objetivos pessoais contribuindo para os objetivos organizacionais (Ex.: Implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho ou um Sistema de Recompensas)</p> <p>e. Nenhuma das anteriores</p> <p>f. NS/NR</p>
210	Tipos de Mudança de cultura
211	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. O financiamento comunitário marcou um momento de mudança de cultura?</p> <p>a. Uma mudança abrangente, na sua totalidade e de forma massiva;</p> <p>b. Uma mudança de subculturas ou subunidades específicas dentro da organização;</p> <p>c. Integrado num processo gradual, com características incrementais e cumulativas, que acabam por provocar uma remodelação da cultura de toda a organização;</p> <p>d. Não;</p> <p>e. NS/NR</p>
212	Tomada de decisão
213	<p>Identifique nas 8 dimensões seguintes como caracterizaria o modelo de tomada de decisão antes e depois do financiamento comunitário (utilize um total de oito sequências de quatro caracteres alfanuméricos, como por exemplo a2a1. Neste caso, a2a1, para indicar que relativamente à dimensão "a", antes do financiamento era "Razoavelmente consistente" e depois do financiamento tornou-se "Consistente, transversalmente aos atores sociais")?</p> <p>a. Relativamente aos objetivos e preferências? a1. Consistente, transversalmente aos atores sociais; a2. Razoavelmente consistente; a3. Turvo, ambíguo, pode ser construído após ação racionalizada; a4. Consistente entre os atores sociais, pluralista dentro da organização;</p> <p>b. Poder e controlo? b1. Centralizado; b2. Menos centralizado e mais baseado em regras; b3. Muito descentralizado, anárquico; b4. Troca entre alianças e grupos de interesse</p> <p>c. Processo decisão? c1. Ordenado, substantivamente racional; c2. Racionalidade de procedimentos embebida em programas e procedimentos operativos padrão; c3. Ad-hoc; c4. Desordenado, caracterizado pelo puxa-empurra (push-pull) de interesses</p> <p>d. Regras e normas? d1. Normas de otimização; d2. Precedentes, tradição; d3. Segmentado e participação esporádica em decisões; d4. Livre funcionamento das forças de mercado. Conflito é legítimo e esperado</p> <p>e. Informação e requisitos computacionais? e1. Extenso e sistemático; e2. Reduzido pelo uso de regras e procedimentos; e3. Recolha ao acaso e uso de informação; e4. Informação usada e retida estrategicamente</p> <p>f. Crenças acerca de ação-consequência? f1. Conhecidas pelo menos com uma distribuição probabilística; f2. Aceitação consensual e partilhada de rotinas; f3. Turvo, tecnologia ambígua; f4. Discórdia acerca da tecnologia</p> <p>g. Decisões? g1. Resultam da escolha que maximiza o valor; g2. Resultam de programas e rotinas; g3. Não está ligada a intenção, resulta da intersecção de pessoas, soluções, problemas; g4. Resulta de negociar e interação de interesses</p> <p>h. Ideologia; h1. Eficiência e eficácia; h2. Estabilidade, justiça e previsibilidade; h3. Aleatória, lúdica, livre associação; h4. Luta, conflito, vencedores e perdedores</p>
214	Variáveis qualitativas do Poder
215	<p>De entre as seguintes variáveis qualitativas que são as bases do poder da pessoa e que caracterizam essas relações entre um agente social (outra pessoa, uma função, uma norma, um grupo, uma parte de grupo, etc) e a pessoa que detem o poder, alguma ou algumas delas foi reforçada com o financiamento comunitário?</p> <p>a. Perceção que a pessoa tem relativamente à capacidade que o agente social possui para mediar recompensas para ele;</p> <p>b. Perceção que a pessoa tem relativamente à capacidade do agente social para mediar castigos;</p> <p>c. Induzido por alguma norma ou valor internalizado, pelo que é o poder que deriva de valores assumidos por uma pessoa que determinam que o agente social tem um direito legítimo a influenciar a pessoa e que a pessoa tem obrigação de aceitar esta influência;</p> <p>d. Identificação (sensação de unidade da pessoa com o agente social, ou o desejo dessa identidade) da pessoa com o agente social;</p> <p>e. Extensão do conhecimento numa determinada área que é percecionado no agente exterior pela pessoa, sendo avaliado em relação ao seu próprio conhecimento bem como em relação a um padrão absoluto;</p> <p>f. Nenhuma das anteriores;</p> <p>g. Não houve reforço, tudo se manteve;</p> <p>h. O financiamento levou à diminuição das bases do poder;</p> <p>i. NS/NR</p>
216	Fontes organizacionais de poder
217	<p>Qual ou quais das fontes organizacionais de poder foram reforçadas com o financiamento comunitário?</p> <p>a. A influência do gestor no exterior, ou seja, se tem capacidade de trazer as coisas que a sua organização necessita (materiais, dinheiro, recursos para distribuir como recompensa, prestígio);</p> <p>b. Os gestores serem efetivos com base em terem conhecimento, formal e informal;</p> <p>c. Formalmente, o gestor precisar de saber que pode assumir inovação, ou seja atividades de risco, sem que tenha que passar por um processo de aprovação a múltiplos níveis.</p> <p>d. Componente de especialista que permite assumir a inovação e atividades de risco;</p> <p>e. Prerrogativas legais, emanadas dos sistemas governamental e judicial, que podem conceder poder;</p> <p>f. Acesso a pessoas em quem confiar no âmbito das outras fontes organizacionais de poder;</p> <p>g. Nenhuma das anteriores;</p> <p>h. NS/NR.</p>
218	Práticas de gestão - Praticas chave de sucesso

A	
10	Rótulos de Linha
219	<p>Qual ou quais de entre as seguintes práticas foi(ram) possível(is) implementar ou melhorar na sequência do financiamento comunitário:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Segurança no emprego; b. Altos níveis de seleção de recursos humanos; c. Uso extensivo de grupos autogeridos e consequente tomada de decisão descentralizada; d. Compensação comparativamente alta e baseada no desempenho; e. Treino extensivo do pessoal; f. Redução de diferenças de status entre a gestão e os outros empregados; g. Partilha de informação entre os gestores e os outros trabalhadores; h. Promoção dentro da empresa; i. Nenhuma das anteriores; j. NS/NR.
220	Complemento de modelo de organização
221	<p>Qual ou quais das palavras definem o ambiente aquando do financiamento comunitário?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Constrangimento b. Compromisso c. Tensão d. Nenhuma das anteriores e. NS/NR
222	Total Geral

Questionário

	A	B	C
1	Instruções		
2	Inserir comentários. Pode associar cada comentário a um tema ou a uma pergunta.		
3			
4	Voltar ao separador de "Passos a realizar"		
5			
6	Comentários	Tema	Perguntas
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28	Voltar ao separador de "Passos a realizar"		

Questionário preenchido

	A	B
1	Introdução ao questionário	
2	Pretende-se com este inquérito escolher de entre um conjunto de perguntas, as mais adequadas para medição do impacto dos Incentivos Comunitários às PME no Comportamento Organizacional .	
3	As perguntas formuladas resultam da revisão da literatura que foi efetuada na preparação deste questionário.	
4	As perguntas estão divididas por temas e assinalaram-se as perguntas, de entre as quais se vão seleccionar as mais adequadas à medição da alteração do comportamento organizacional por via do financiamento comunitário.	
5	A colaboração que é pedida é para contribuir no âmbito de um painel peritos que irão seleccionar as perguntas mais adequadas à medição da alteração do comportamento organizacional por via do financiamento comunitário.	
6	Para o fazerem, os peritos escolhidos para o painel, do qual faz parte, são convidados a aplicar a metodologia Delphi com Q-sort.	
7	A metodologia Delphi de questionário prevê que sejam efetuadas rondas pelos membros do painel, sendo a primeira baseada num conjunto de questões abertas, com liberdade total de resposta.	
8	Neste caso optou-se por ter logo na primeira ronda um conjunto de perguntas retiradas da revisão bibliográfica e assim poder-se mais rapidamente convergir para uma solução. Não obstante acolheremos sugestões formuladas na primeira ronda, baseadas ou não nas perguntas assinaladas como não relevantes.	
9	Algumas perguntas possuem um conjunto de observações que irão ser utilizadas na análise da resposta que os respondentes ao inquérito resultante irão dar. Podem ser úteis para a sua resposta.	
10	No separador seguinte encontrará uma descrição dos passos a realizar. Os passos a realizar estarão mais detalhados em cada um dos separadores.	
11	Cada etapa está identificada pelo nome do separador. Em cada separador são usadas cores diferentes nas células para ajudar a compreender a sua utilização	
12	Células sem utilização específica não têm cor	
13	Células com conteúdos das perguntas são preenchidas a azul	
14	Células para serem preenchidas pelo respondente são assinaladas neste tom de cinzento	
15	Células com instruções são assinaladas a verde	
16	Células com informação da evolução do preenchimento do questionário e alertas são assinaladas neste tom de laranja	
17	Para facilitar a navegação no questionário são utilizadas hiperligações, assinaladas através do sublinhado, que permitem ao clicar navegar para a iteração seguinte.	
18	Quando o objetivo é exclusivamente de navegação, as células são assinaladas a roxo	
18	Estatísticas do questionário:	
19	Número de temas diferentes identificados na revisão da literatura:	109
20	Número de perguntas elaboradas a partir da revisão da literatura para o questionário:	193
21	Número de perguntas relevantes seleccionadas para o questionário:	121
22	Número de perguntas do questionário que possuem observações:	60
23		
24	Prossiga para a folha B que descreve e quantifica os passos a realizar	

Questionário preenchido

	A	B	C	D	E	F
1	Etapa	Passo	Executar?	Instruções	Folha	Etapa/Subetapa terminada?
2	1	1	Sim	Ler as perguntas todas. As perguntas são apresentadas agrupadas por temas para ser mais fácil a sua leitura.	C - Etapa 1	
3	2	2	Sim	Separar as perguntas em três grupos; muito importantes (M), de importância regular (R) e pouco importantes (P). Estes grupos servirão para ajudar a preencher as posições de importância relativa das perguntas para a elaboração do questionário. Procure uma distribuição equitativa pelos grupos, para facilitar a etapa seguinte. Reservar para o final as perguntas que identificou como tendo importância regular (R). Quando acabar de distribuir as perguntas dos dois grupos, das muito e das pouco importantes, acabar o preenchimento com as perguntas de importância regular.	D - Etapa 2	Sim
4	2	3	Sim	Rever a constituição dos três grupos.	D - Etapa 2 Revisão	
5	3	4	Sim	Seleccionar no grupo das muito importantes (M), as quatro perguntas mais importantes. Marque-as como 5 no separador "Etapa 3". No caso de ter esgotado nesta fase todas as perguntas muito importantes (M), não execute os passos 6, 8, 10 e 12.	F - Etapa 3	Sim
6	3	5	Sim	Seleccionar no grupo das pouco importantes (P), as quatro perguntas menos importantes. Marque-as como -5 no separador "Etapa 3". No caso de ter esgotado nesta fase todas as perguntas pouco importantes (P), salte os passos 7, 9, 11 e 13.	F - Etapa 3	Sim
7	3	6	Sim	Seleccionar no grupo das muito importantes (M), as sete perguntas mais importantes que ainda se encontram nesse grupo. Marque-as como 4 no separador "Etapa 3". No caso de ter esgotado nesta fase todas as perguntas muito importantes (M), salte os passos 8, 10 e 12.	F - Etapa 3	Sim
8	3	7	Sim	Seleccionar no grupo das pouco importantes (P), as sete perguntas menos importantes que ainda se encontram nesse grupo. Marque-as como -4 no separador "Etapa 3". No caso de ter esgotado nesta fase todas as perguntas pouco importantes (P), salte os passos 9, 11 e 13.	F - Etapa 3	Sim
9	3	8	Sim	Seleccionar no grupo das muito importantes (M), as onze perguntas mais importantes que ainda se encontram nesse grupo. Marque-as como 3 no separador "Etapa 3". No caso de ter esgotado nesta fase todas as perguntas muito importantes (M), salte os passos 10 e 12.	F - Etapa 3	Sim
10	3	9	Sim	Seleccionar no grupo das pouco importantes (P), as onze perguntas menos importantes que ainda se encontram nesse grupo. Marque-as como -3 no separador "Etapa 3". No caso de ter esgotado nesta fase todas as perguntas pouco importantes (P), salte os passos 11 e 13.	F - Etapa 3	Sim
11	3	10	Sim	Seleccionar no grupo das muito importantes (M), as catorze perguntas mais importantes que ainda se encontram nesse grupo. Marque-as como 2 no separador "Etapa 3". No caso de ter esgotado nesta fase todas as perguntas muito importantes (M), salte o passo 12.	F - Etapa 3	Sim
12	3	11	Sim	Seleccionar no grupo das pouco importantes (P), as catorze perguntas menos importantes que ainda se encontram nesse grupo. Marque-as como -2 no separador "Etapa 3". No caso de ter esgotado nesta fase todas as perguntas pouco importantes (P), salte o passo 13.	F - Etapa 3	Sim
13	3	12	Sim	Seleccionar no grupo das muito importantes (M), as dezasseis perguntas mais importantes que ainda se encontram nesse grupo. Marque-as como 1 no separador "Etapa 3"	F - Etapa 3	Sim
14	3	13	Sim	Seleccionar no grupo das pouco importantes (P), as dezasseis perguntas menos importantes que ainda se encontram nesse grupo. Marque-as como -1 no separador "Etapa 3".	F - Etapa 3	Sim
15	3	14	Não	Se não ainda existirem perguntas nos grupos, seleccionar nos grupos das muito importantes (M) e das pouco importantes (P), as perguntas que ainda se encontram nesse grupo. Marque-as como	F - Etapa 3	Sim
16	3	15	Não	Nos passos anteriores deve ter esgotado as perguntas dos grupos das perguntas muito importantes (M) e das pouco importantes (P). Em cada caso, terá recebido instruções para não executar os passos subsequentes de distribuição de perguntas desse grupo. Haverá então um grupo de perguntas de importância regular para seleccionar e marcar com os níveis de importância ainda disponíveis.	F - Etapa 3	Sim
17	3	16	Não	Distribuir as perguntas de importância regular, seguindo uma metodologia semelhante à utilizada até este ponto, mas utilizando apenas as perguntas de importância regular (R). Alternadamente seleccionar as perguntas mais importantes associando-as com os níveis de maior importância disponíveis e seleccionar as perguntas menos importantes associando-as com os níveis de menor importância disponíveis. Utilize a tabela de tabela C18 do separador "3 - Etapa 3"	F - Etapa 3	Sim
18	4	17	Sim	Rever a distribuição das perguntas pelos vários níveis, fazendo os ajustes que considerar necessários para ter a certeza que reflete a sua opinião da importância relativa das perguntas. Os ajustes terão que ser efetuados no separador da etapa 3.	I - Etapa 4	
19	5	18	Sim	Inserir comentários. Pode associar cada comentário a um tema ou a uma pergunta.	J - Etapa 5	
20	6	19	Sim	Enviar a resposta clicando na célula à frente e anexando ao email o ficheiro preenchido.	Enviar	

Questionário preenchido

	A	B	C
1	Instruções		
2	Ler as perguntas todas. As perguntas são apresentadas agrupadas por temas para ser mais fácil a sua leitura.		
3	Para aceder às perguntas deve clicar no sinal + (mais) antes do tema.		
4	Algumas perguntas possuem observações que irão ser utilizadas na análise da resposta que os respondentes ao inquérito resultante irão dar e que podem ser úteis nesta fase de escolha das perguntas a utilizar.		
5	As observações ficam visíveis imediatamente a seguir às perguntas, quando clica no sinal + (mais) antes do tema.		
6	Pode expandir todos os temas clicando com o botão do lado direito e escolhendo em "Expandir/fechar" a opção "Expandir campo inteiro"		
7	Pode seleccionar apenas as perguntas relevantes, as que vão ser usadas na construção do questionário, através da escolha na célula à frente da pergunta "Relevante?"		
8			
9	Voltar ao separador de "Passos a realizar"		
10			
11	Avançar para a Etapa 2		
12			
13	Relevante?	(Tudo)	
14			
15	Perguntas divididas por tema	Contagem de Perguntas	Contagem de Observações
16	Ações do gestor e desempenho	2	
17	Afeto	2	
18	Agrupar por produto ou agrupar por função	3	
19	Análise da organização por níveis	1	
20	Análise da organização por níveis - Componentes base	1	
21	Análise da organização por níveis - Níveis Hierárquicos	1	
22	Apoios e condições	1	
23	Autoridade	1	
24	Bases do Poder	4	4
25	Características do dono	2	
26	Classificação da tecnologia	1	
27	Como a organização lida com a informação	1	
28	Complemento de modelo de organização	2	
29	Comportamento organizacional como ferramenta de avaliação de projectos a SI	1	
30	Confidencialidade	1	
31	Conflito intergrupar	1	1
32	Constrangimentos à atividade	1	
33	Coordenação	1	
34	Cultura	1	1
35	Cultura e dimensão	2	
36	Cultura e identidade	4	
37	Cultura e mudança	2	
38	Dados confirmantes	1	
39	Diferenciação	3	
40	Diferenciação pela experiência	1	1
41	Dificuldades na montagem de negócio	1	1
42	Divisão do trabalho em microempresas	2	
43	Dono ou gestor	1	1
44	Ego	1	
45	Empreendedor ou dono de empresa	10	
46	Empresas como Sistemas Fechados	1	
47	Erros de julgamento	1	1
48	Escolas de Gestão	3	1
49	Estabilidade do grupo	4	
50	Estratégia de informatização	2	
51	Etapas dos grupos	5	3
52	Facilitadores da mudança	1	
53	Fatores ambientais	1	1
54	Fatores de crescimento	1	
55	Fontes de financiamento	1	1
56	Fontes organizacionais de poder	1	1
57	Formação da cultura	1	
58	Formação de grupo	2	2
59	Génese da Cultura	1	
60	Gestão científica	1	1

	A	B	C
15	Perguntas divididas por tema	Contagem de Perguntas	Contagem de Observações
61	Gestão ou Liderança	1	
62	Grupo	4	4
63	Inércia da organização	3	1
64	Informação e Autoridade	2	1
65	Inserção de novos elementos	1	1
66	Inserção de Recursos Humanos	1	1
67	Liderança e inovação	1	
68	Ligações num Sistema	1	
69	Limites da extensão do conhecimento	1	
70	Mecanismos secundários de criação de cultura	1	1
71	Métodos de recolha de dados e vantagens chave do estudo do comportamento organizacional	1	
72	Microempresa como um sistema aberto	2	
73	Microempresa é um Sistema	4	
74	Modelo comparativo de organizações	2	
75	Modelo da organização baseado no indivíduo	1	
76	Modelo de Sistema	1	
77	Modelos de tomada de decisão	1	
78	Motivação para a mudança	1	1
79	Mudança (de cultura)	4	4
80	Mudança de Cultura e Candidatura	5	1
81	Níveis de competência para gerir incentivos	1	
82	Organização	1	
83	Organizações informais	1	
84	Padrões de pressupostos básicos	3	
85	Partilha da gestão	1	1
86	Pensamento de grupo	1	1
87	PME	3	
88	PME2	9	7
89	PME3	1	1
90	Poder disruptivo da Tecnologia	2	
91	Poder estrutural e poder produtivo	1	1
92	Práticas de gestão - Aparentes contradições	1	1
93	Práticas de gestão - Práticas chave de sucesso	2	1
94	Princípios de gestão mais aplicados	1	1
95	Processos de Incentivo	4	1
96	Profundidade da cultura	2	1
97	Questões levantadas pelos sistemas	1	
98	Racionalidade técnica	1	
99	Racionamento da tecnologia	1	
100	Reações à mudança	1	
101	Realimentação - reforço e equilíbrio	3	
102	Redes	2	2
103	Relação Mudança da Cultura com Fases da organização	1	1
104	Remuneração e concorrência	1	
105	Resistência à mudança	1	
106	Riscos da Microempresa como um sistema	2	
107	Ritos de alteração de cultura	1	1
108	Ritos de passagem	1	1
109	Segurança activa	1	
110	SI, competências cognitivas e capacidade mental	1	
111	Sintomas de pensamento de grupo	1	1
112	Sistema Cooperativo	1	
113	Sistemas de gestão	2	
114	Sustentabilidade e mudança de cultura	1	1
115	Tarefas de gestão	1	
116	Tecnologia	4	
117	Tecnologia e alteração do funcionamento organizacional	1	
118	Tecnologia e motivação	1	
119	Tecnologia e projecto	1	
120	Tempo e esforço no financiamento	4	
121	Teoria da Administração	1	
122	Teoria Y	1	

Questionário preenchido

	A	B	C
15	Perguntas divididas por tema	Contagem de Perguntas	Contagem de Observações
123	Tipos de Mudança de cultura	1	1
124	Variáveis qualitativas do Poder	1	1
125	Total Geral	193	60

A	B	C
1	Instruções	
2		
3		
4		
5	Todas as perguntas estão inseridas em grupo, pelo que avance para o próximo separador e faça a sua revisão	
6		
7	M Muito importantes	39
8	R De importância Regular	41
9	P Pouco importantes	41
10	Soma (M+R+P)	121
11	Faltam incorporar em grupos o seguinte número de perguntas:	0
12	O número de perguntas selecionadas como Muito Importantes (M) não deve igualar a soma de posições com valores 0 ou maior do que 0, para que não haja perguntas de M com importância negativa. A diferença entre o número de perguntas selecionadas e esse valor deve ser inferior a 0. A diferença é:	-30
13	O número de perguntas selecionadas como Pouco Importantes (P) não deve igualar ou ultrapassar a soma de posições com valores 0 ou menor do que 0, para que não haja perguntas de P com importância positiva. A diferença entre o número de perguntas selecionadas e esse valor deve ser inferior a 0. A diferença é:	-28
14		
15	Voltar ao separador de "Passos a realizar"	
16		
17	Avançar para a revisão da Etapa 2	
18		
19	Grupo Perguntas	Tema
20	M Possui atualmente ou já possuía uma ideia clara sobre o estado futuro desejado para a sua empresa? a. Sim, no momento da candidatura já possuía uma ideia clara sobre o estado futuro desejado para a empresa. b. Sim, apesar de não possuir no momento da candidatura, possuo atualmente uma ideia clara sobre o estado futuro desejado para a empresa. c. Não. d. NS/NR	Empreendedor ou dono de empresa
21	M Reportando-se ao momento de candidatura, qual ou quais das afirmações seguintes são verdadeiras? a: A candidatura foi motivada por uma necessidade de se sentir profissionalmente realizado; b: Obter o financiamento criou necessidade de se sentir profissionalmente realizado; c: Ao efetuar a sua candidatura estava consciente da existência de risco, tendo-o tomado de forma calculada; d: Obter o financiamento tornou-o consciente da existência de risco, passando a tomar o risco de forma calculada; e: Acreditava que podia controlar os acontecimentos que o afetavam; f: Obter o financiamento levou-o a acreditar que podia controlar os acontecimentos que o afetavam; g: Considerava-se inovador; h: Obter o financiamento levou-o a considerar-se inovador; i: Perante uma situação de ambiguidade era tolerante; j: Obter o financiamento tornou-o tolerante perante uma situação de ambiguidade; k: Possuía uma ideia clara sobre o estado futuro desejado para a sua empresa; l: Obter o financiamento levou-o a possuir uma ideia clara sobre o estado futuro desejado para a sua empresa; m: Nenhuma das anteriores; n: NS/NR.	Empreendedor ou dono de empresa
22	M Qual ou quais destas características considera que descrevem a sua empresa: a. Pequeno b. Qualidade c. Excitação d. Autonomia. e. Nenhuma das anteriores. Nota: Opta-se por não se perguntar em 5 qual seria a característica para não induzir a responder uma das outras para não ter que escrever.	PME
23	M O financiamento permitiu tornar-se um prestador de serviços a outras empresas com base num melhor apetrechamento tecnológico? a. Sim b. Não c. NS/NR	Tecnologia
24	M Como caracteriza o impacto financeiro do financiamento comunitário? a. Existiu um lucro significativo do investimento realizado b. O investimento teve um lucro bastante baixo, daí resultando uma preocupação com a sobrevivência diária c. A atividade da empresa não chegou a iniciar-se d. A atividade da empresa cessou e. NS/NR	PME2
25	M Com o objetivo de validar algumas teorias organizacionais nas Pequenas e Médias Empresas, solicita-se o preenchimento dos seguintes dados relativamente ao contexto social com que lida o fundador da empresa: a. O cônjuge do fundador encontra-se empregado à data de criação da empresa? a1. Sim a2. Não a3. NS/NR b. Existia descendência do fundador à data de criação da empresa? b1. 1 descendente b2. 2 descendentes b3. 3 ou mais descendentes b4. Não b5. NS/NR c. Qual o estado de emprego do fundador antes do negócio? c1. Empregado por conta de outrem c2. Empresário c3. Trabalhador independente c4. Desempregado c5. NS/NR	PME2
26	M Com o objetivo de validar algumas teorias organizacionais nas Pequenas e Médias Empresas, solicita-se que sejam assinalados os seguintes dados do negócio: a. Qual a forma legal de constituição da empresa? a1. Unipessoal; a2. Sociedade; a3. Responsabilidade limitada; a4. Cooperativa; a5. Outra; a6. NS/NR b. Aquando da criação da empresa existiu contratação de familiares? b1. Sim; b2. Não; b3. NS/NR c. Qual o sector de criação da empresa (Secções da CAE Rev.3)? c1. A Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca; c2. B Indústrias extrativas; c3. C Indústrias transformadoras; c4. D Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio; c5. E Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição; c6. F Construção; c7. G Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motocicletas; c8. H Transportes e armazenagem; c9. I Alojamento, restauração e similares; c10. J Atividades de informação e de comunicação; c11. K Atividades financeiras e de seguros; c12. L Atividades imobiliárias; c13. M Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares; c14. N Atividades administrativas e dos serviços de apoio; c15. O Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória; c16. P Educação; c17. Q Atividades de saúde humana e apoio social; c18. R Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas; c19. S Outras atividades de serviços; c20. T Atividades das famílias empregadoras de pessoal doméstico e atividades de produção das famílias para uso próprio; c21. U Atividades dos organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais; d. Qual a evolução do número de empregados a tempo inteiro desde a fundação? d1. Aumentou; d2. Manteve-se; d3. Diminuiu; d4. NS/NR; e. Qual a evolução do número de empregados em tempo parcial (part-time) desde a fundação? e1. Aumentou; e2. Manteve-se; e3. Diminuiu; e4. NS/NR; f. Qual o tempo de retorno do capital investido (apenas capital de financiamento comunitário)? f1. Inferior a 1 ano; f2. Entre 1 e 2 anos; f3. Entre 2 e 3 anos; f4. Entre 3 e 4 anos; f5. Entre 4 e 5 anos; f6. Entre 5 e 10 anos; f7. Superior a 10 anos; f8. Não houve retorno; f9. Não foi avaliado; f10. NS/NR g. Usufruiu subsídios para desempregados para montagem do negócio? g1. Sim; g2. Não; g3. NS/NR h. Para além do financiamento comunitário, qual ou quais as fontes de financiamento a que recorreu? h1. Pessoal; h2. Familiar; h3. Empréstimo bancário; h4. Outro tipo de empréstimo; h5. Nenhum; h6. NS/NR	PME2

A	B	C
19 Grupo	Perguntas	Tema
27 M	<p>Qual ou quais dos factores criaram constrangimentos no arranque da empresa?</p> <p>a. Os recursos financeiros b. A competição de outras empresas c. Os recursos humanos d. Os recursos físicos e. Os recursos administrativos f. A motivação dos fundadores (nomeadamente satisfação, independência, financeira, escolher pessoas com quem se trabalha, criar uma empresa que pode sobreviver, posição social, liderar) g. Problemas pessoais h. Outro factor i. Não se aplica j. NS/NR</p>	PME2
28 M	<p>Qual ou quais dos problemas pessoais criaram constrangimentos no arranque da empresa?</p> <p>a. Compromissos financeiros pessoais b. Compromissos familiares c. Medo de falhar d. Falta de auto-confiança geral e. Satisfação no emprego anterior f. Encorajamento inadequado do cônjuge ou parceiro g. Não ter conhecimento profundo das tarefas ou trabalho necessários h. Outro factor pessoal i. Não houve constrangimentos provocados por problemas pessoais j. Não se aplica i. NS/NR</p>	PME2
29 M	<p>Qual ou quais das questões chave apresentadas foram determinantes para o arranque da sua empresa?</p> <p>a. Disponibilidade e acesso a financiamento suficiente b. Confiança c. Conhecimento d. Apoio e. Outro factor f. Não se aplica g. NS/NR</p>	PME2
30 M	<p>Qual ou quais dos fatores que provocaram a desistência do projeto de financiamento?</p> <p>a. O financiamento inicial foi insuficiente b. Apareceram problemas de fluxo de caixa antecipados ou imprevistos c. Houve mudança das circunstâncias pessoais d. O custo das instalações e. O risco tornou-se inaceitável f. A má localização das instalações ou a sua inadequação g. Havia concorrência de fatores de origem familiar e doméstica h. A falta de conhecimento de técnicas de contabilidade/financeiras i. A falta de conhecimentos de marketing j. Surgiram problemas de escoamento do produto ou de prestação do serviço k. O tamanho inapropriado de escoamento do produto ou prestação do serviço l. A falta de conhecimento do seu produto/serviço por parte do mercado m. Insuficiente diferencial entre o preço do produto e o custo de produção e distribuição n. Outro fator o. Não se aplica p. NS/NR</p>	PME2
31 M	<p>Assinale qual das três categorias em que se podem caracterizar as relações na sua empresa que se alteraram com o financiamento comunitário (Exemplo: Se com o financiamento comunitário surgiram alguns conflitos ligeiros assinale a opção c, representativa de uma mudança de relações neutras para livre de conflitos sérios)?</p> <p>a. Em termos de proximidade (estados possíveis: a1. Amigáveis, a2. Próximas, a3. Impessoais); b. Em termos de colaboração (estados possíveis: b1. De suporte, b2. Cooperantes, b3. Burocráticas); c. Em termos de conflitos (estados possíveis c1. Livre de conflitos sérios, c2. Com elevado número de conflitos, c3. Neutras); d. Não houve alterações nas relações na empresa; e. NS/NR.</p>	PME3
32 M	<p>Qual o fator que considera mais importante na evolução do projeto?</p> <p>a. Características da população onde se insere o projeto b. Infraestruturas locais ou regionais na área de implementação do projeto c. Nenhuma das anteriores d. NS/NR</p>	Fatores ambientais
33 M	<p>Qual ou quais das metodologias resultaram do processo de financiamento, ou seja, quais as que começaram a ser aplicadas após a aprovação da candidatura ao sistema de incentivos?</p> <p>a. Processo de recolha e tratamento científico do Conhecimento dos trabalhadores na execução da sua função b. Procedimento científico de escolha dos colaboradores c. Processo científico para acompanhamento dos colaboradores d. Divisão do trabalho, que determina a execução pela gestão de parte do trabalho cometido ao trabalhador. e. Procedimento de recompensa dos trabalhadores pela adoção dos procedimentos referidos nas alíneas a., b., c. e d.. f. Procedimento de confrontação dos trabalhadores pela adoção dos procedimentos referidos nas alíneas a., b., c. e d.. g. Maximização dos lucros globais através da maximização dos lucros individuais dos trabalhadores. h. Estabelecer com o trabalhador relações de amizade i. O empregado está autorizado a experimentar alternativas na execução da sua função j. Nenhuma delas k. NS/NR</p>	Gestão científica
34 M	<p>A empresa é gerida pelo(s) dono(s) ou existe o agenciamento da gestão noutro indivíduo?</p> <p>a. É gerida e sempre foi gerida pelo dono ou por um dos donos b. Existe e sempre existiu agenciamento da gestão c. Existe agenciamento da gestão desde uma data posterior ao do financiamento (existiu um período anterior em que a gestão foi da responsabilidade do dono) d. Existe agenciamento da gestão desde uma data anterior à do financiamento (existiu um período anterior em que a gestão foi da responsabilidade do dono) e. Existiu agenciamento da gestão até um momento próximo do momento do financiamento (existe um período posterior em que a gestão foi da responsabilidade do dono) f. NS/NR</p>	Dono ou gestor
35 M	<p>O financiamento comunitário permitiu manter ou passar a assegurar a gestão não partilhada da empresa, algo que não seria possível sem ele por necessidade de ter sócios, novos ou existentes respectivamente?</p> <p>a. Sim b. Não c. NS/NR</p>	Partilha da gestão

A	B	C
19	Grupo	Perguntas
		Tema
36	M	Grupo
37	M	Conflito intergrupar
38	M	Formação de grupo
39	M	Pensamento de grupo
40	M	Sintomas de pensamento de grupo
41	M	Erros de julgamento
42	M	Etapas dos grupos

A	B	C
19	Perguntas	Tema
43 M	<p>Qual ou quais das seguintes características da inserção de novos elementos na organização ocorrida aquando do financiamento comunitário, considera de maior relevo?</p> <p>a. Surgimento de uma ou mais diferenças objetivas entre os novos e os velhos valores numa ou mais características importantes da organização. Por exemplo, uma melhoria na eficiência dos processos.</p> <p>b. Acentuação ou esbatimento de uma diferença percebida face à alteração dos elementos na organização. Por exemplo, diminuição na avaliação das competências percebidas de um determinado colaborador face ao aparecimento de um novo colaborador com outras competências.</p> <p>c. Diferença entre a antecipação individual, ou seja o que foi projetado como indo acontecer e as experiências no novo enquadramento, ou seja o que na realidade veio a acontecer. Por exemplo, uma diferença entre a produtividade esperada e a que foi obtida na realidade.</p> <p>d. Nenhuma das características</p> <p>e. Não ocorreu inserção de novos elementos</p> <p>f. NS/NR</p>	Inserção de Recursos Humanos
44 M	<p>Identifique qual ou quais das afirmações é verdadeira:</p> <p>a. Existem recursos humanos na empresa que foram contratados em alturas diferentes.</p> <p>b. Antes do financiamento já existiam recursos humanos na empresa contratados em alturas diferentes.</p> <p>c. Aquando do financiamento foram recrutados recursos humanos para a empresa</p> <p>d. Nenhuma das anteriores</p> <p>e. NS/NR</p>	Cultura
45 M	<p>Aquando do financiamento, na sua empresa notava-se alguma ou algumas das seguintes características:</p> <p>a. Os membros mais antigos sabiam o que esperar, característica que reduz a quantidade de surpresas mas não as elimina.</p> <p>b. Quando as surpresas ocorreram, os membros mais antigos tinham normalmente uma história suficiente para as interpretar com todo o cuidado.</p> <p>c. Quando as surpresas ocorreram, os membros mais antigos relacionaram-se com outros colaboradores com quem compararam perceções e interpretações.</p> <p>d. Não se verificou nenhuma das características</p> <p>e. Não existiam diferenças de antiguidade dos membros da organização</p> <p>f. NS/NR</p>	Diferenciação pela experiência
46 M	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere que surgiram ritos de passagem de cultura, ou seja, formas e momentos de transferência da cultura dos elementos mais antigos para os novos elementos que foram contratados no momento de atribuição do financiamento comunitário?</p> <p>a. Sim</p> <p>b. Não</p> <p>c. Não se aplica</p> <p>d. NS/NR</p>	Ritos de passagem
47 M	<p>Na sua opinião, o financiamento comunitário teve alguma ou algumas das seguintes consequências?</p> <p>a. Reforçou a estabilidade estrutural do grupo formado pelos colaboradores da empresa;</p> <p>b. Fragilizou a estabilidade estrutural do grupo formado pelos colaboradores da empresa;</p> <p>c. Padronização das atividades desenvolvidas ou do comportamento do grupo;</p> <p>d. Aprofundamento do padrão de pressupostos básicos do grupo</p> <p>e. NS/NR</p>	Estabilidade do grupo
48 M	<p>Na sua opinião qual ou quais dos níveis abaixo que caracterizam a forma como o grupo se relaciona registou alterações por via do financiamento comunitário?</p> <p>a. Artefactos visíveis (exemplo: peça de vestuário)</p> <p>b. Valores, regras e normas de comportamento defendidos (exemplo: normas de conduta)</p> <p>c. Pressupostos básicos e tácitos subjacentes (exemplo: "nós fazemos sempre assim")</p> <p>d. NS/NR</p>	Profundidade da cultura
49 M	<p>Considere para o efeito que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Qual ou quais considera ser a ou as fontes da cultura da sua empresa?</p> <p>a. As crenças, valores e assunções do fundador;</p> <p>b. As experiências de aprendizagem dos membros do grupo com a evolução da sua organização;</p> <p>c. Novas crenças, valores, e assunções trazidas por novos membros ou líderes aquando do financiamento comunitário;</p> <p>d. Outra razão. Qual?</p> <p>e. NS/NR</p>	Génese da Cultura
50 M	<p>No âmbito do financiamento comunitário, houve preocupação com alguns dos seguintes mecanismos de criação do clima da organização?</p> <p>a. Desenho e estrutura da organização (exemplo: Organigrama)</p> <p>b. Sistemas organizacionais e procedimentos (exemplo: Procedimento de recompensas)</p> <p>c. Ritos e rituais organizacionais (exemplo: Instituição do dia da empresa)</p> <p>d. Espaço físico, fachadas e edifícios (exemplo: Novas instalações)</p> <p>e. Histórias, lendas e mitos (exemplo: Publicação da história da empresa)</p> <p>f. Declarações formais (exemplo: Comunicação formal do financiamento)</p> <p>g. Nenhum dos anteriores</p> <p>h. NS/NR</p>	Mecanismos secundários de criação de cultura
51 M	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Pelo facto de ter recebido financiamento comunitário, poderão ter surgido mecanismos de alteração de cultura. Gostariamos que avaliasse qual ou quais destes mecanismos foram adoptados na sequência do financiamento comunitário:</p> <p>a. Transferir a cultura da organização para novos membros;</p> <p>b. Recompensa dos comportamentos que estão mais de acordo com as ideologias desejadas na organização;</p> <p>c. Criação de novos comportamentos;</p> <p>d. Superação de uma fase de transição entre culturas, associado a uma grande alteração de liderança ou outra;</p> <p>e. Eliminação da totalidade ou parte da cultura pela sua obsolescência ou carácter nefasto;</p> <p>f. Nenhum dos anteriores. Qual (opcional)?</p> <p>g. Não houve alteração de cultura, pelo que não se aplica;</p> <p>h. NS/NR</p>	Ritos de alteração de cultura
52 M	<p>Qual destas fases considera estar associada com o financiamento comunitário:</p> <p>a. O fundador tem a ideia para criar uma nova empresa;</p> <p>b. Recrutamento de uma ou mais pessoas e criação de um núcleo que partilha um objetivo comum e uma visão com o fundador;</p> <p>c. Outras pessoas são trazidas para a organização e uma história comum começa a ser construída;</p> <p>d. Desenvolvimento de pressupostos acerca do grupo, o seu ambiente e a forma de fazer as coisas para sobreviver e crescer;</p> <p>e. Nenhuma das anteriores</p> <p>f. NS/N</p>	Formação da cultura
53 M	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Qual das afirmações relativas à cultura do grupo que constitui a empresa é a mais correcta?</p> <p>a. A cultura de grupo foi gerada com o financiamento comunitário</p> <p>b. A cultura de grupo foi reforçada com o financiamento comunitário</p> <p>c. Não, cultura de grupo não foi gerada nem reforçada com o financiamento comunitário</p> <p>d. Nenhuma das anteriores</p> <p>e. NS/NR</p>	Cultura e dimensão

A	B	C
19 Grupo	Perguntas	Tema
54 M	<p>A candidatura a financiamento comunitário surge para diferenciação de uma unidade orgânica dentro da própria empresa ou como uma nova empresa?</p> <p>a. Diferenciação funcional ou ocupacional b. Descentralização geográfica c. Diferenciação por produto, mercado ou tecnologia d. Diferenciação por divisões e. Diferenciação por nível hierárquico f. Fusões e aquisições g. Joint ventures h. Alianças estratégicas e unidades multi-organizacionais i. Grupos de oposição estrutural. j. Outra forma de diferenciação; k. NS/NR</p>	Diferenciação
55 M	<p>Em consequência do financiamento comunitário, qual a alteração na percentagem de comportamentos organizacionais e/ou decisões resultantes de pressupostos básicos (crenças que existem de forma sistemática na organização) característicos da sua empresa?</p> <p>a. Aumentou b. Diminuiu c. Nenhuma alteração, manteve-se d. Não existem pressupostos básicos característicos da empresa f. NS/NR</p>	Padrões de pressupostos básicos
56 M	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere que existia uma Cultura na empresa aquando do seu encerramento?</p> <p>a. A empresa prossegue a sua atividade, pelo que não é possível responder à pergunta; b. Havia uma Cultura na empresa aquando do seu encerramento e a razão do encerramento da empresa foram fatores externos; c. Havia uma Cultura na empresa aquando do seu encerramento e a razão do encerramento da empresa foram problemas financeiros ou de tesouraria; d. Havia uma Cultura na empresa aquando do seu encerramento e a razão do encerramento da empresa foi mudança de ramo; e. Havia uma Cultura na empresa aquando do seu encerramento e a razão do encerramento da empresa foi diferente das três razões anteriores; f. Não havia uma Cultura na empresa aquando do seu encerramento e essa foi a razão do encerramento da empresa; g. Não havia uma Cultura na empresa aquando do seu encerramento mas essa não foi a razão do encerramento da empresa; h. NS/NR</p>	Cultura e identidade
57 M	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. A candidatura a financiamento comunitário foi determinada por uma alteração do ambiente (Ex: Concorrência, política fiscal, ...) em que se insere a empresa?</p> <p>a. A questão não se aplica; b. Sim, e a cultura da empresa contribuiu para esta resposta à mudança do ambiente; c. Sim, mas a cultura da empresa foi um entrave para esta resposta à mudança do ambiente; d. Sim, e a cultura da empresa não foi nem entrave nem teve qualquer contributo; e. Não; f. NS/NR</p>	Cultura e mudança
58 M	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. O financiamento comunitário marcou um momento de mudança de cultura?</p> <p>a. Uma mudança abrangente, na sua totalidade e de forma massiva; b. Uma mudança de subculturas ou subunidades específicas dentro da organização; c. Integrado num processo gradual, com características incrementais e cumulativas, que acabam por provocar uma remodelação da cultura de toda a organização; d. Não; e. NS/NR</p>	Tipos de Mudança de cultura
59 R	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Qual ou quais das condições para uma mudança cultural considera terem surgido com a candidatura a fundos comunitários?</p> <p>a. Condições externas possibilitadoras (circunstâncias exteriores à organização que possibilitam uma mudança cultural) b. Condições internas permissórias (circunstâncias internas à organização que permitem a mudança de cultura) c. Pressões precipitantes (fortes condicionantes que pressionam para uma mudança cultural) d. Eventos desencadeantes (momentos que despoletam uma mudança cultural) e. "Visão" cultural (estado futuro desejado para a cultura da empresa) f. Nenhuma; g. NS/NR</p>	Mudança de Cultura e Candidatura
60 R	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Escolha de entre as frases abaixo qual a que melhor representa o momento da candidatura a fundos comunitários.</p> <p>a. Incorporação de novos elementos em ideologias e formas culturais prevalentes b. Desenvolvimento e imposição de conjuntos distintivos de ideologias e formas culturais que irão encaixar nas circunstâncias e nos membros do grupo c. Preservação das ideologias e formas culturais prevalentes d. Nenhuma das anteriores e. NS/NR</p>	Sustentabilidade e mudança de cultura
61 R	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Identifique de entre os processos motivadores de mudança qual ou quais considera terem existido no momento de financiamento comunitário?</p> <p>a. Existe um número suficiente de dados contrariantes relativamente à cultura instituída para que provoquem uma sensação considerável de desconforto e desequilíbrio; b. Mostrar que existem alternativas à cultura instituída e criar apetência para as adotar, definindo objetivos e ideais importantes e causando ansiedade e culpa; c. Assegurar confiança para assumir a componente negativa da Cultura existente causando segurança psicológica para resolver o problema; d. Nenhum dos anteriores e. NS/NR</p>	Motivação para a mudança
62 R	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. No momento de financiamento comunitário foram identificados dados confirmantes para mostrar à organização que os seus objetivos de mudança de cultura estavam a ser alcançados e que os seus processos de mudança de cultura estavam a alcançar o que se esperava que atingissem?</p> <p>a. Sim b. Não c. Não foi identificado um processo de mudança de cultura d. NS/NR</p>	Dados confirmantes

A	B	C
19 Grupo	Perguntas	Tema
63 R	<p>Identifique de entre os fatores internos e externos determinantes na inércia da organização para a mudança, aqueles que estavam presentes no momento do financiamento comunitário.</p> <p>a. Existência de ativos, que podem ser, por exemplo, instalações, equipamento ou pessoal especializado, que não são facilmente transferidos para outras tarefas ou funções;</p> <p>b. Desconhecimento por parte de quem toma decisões, da informação sobre as atividades da organização e as contingências ambientais que afetam as subunidades que constituem a organização;</p> <p>c. A mudança provoca alterações no equilíbrio político, tendendo as reações negativas de quem perde poder;</p> <p>d. Os normativos existentes foram utilizados pelos resistentes à mudança como justificação para impedir que muitas das respostas alternativas sejam consideradas de forma séria;</p> <p>e. Necessidade de vencer barreiras fiscais e legais que são impostas à entrada e à saída de mercados, de teor essencialmente burocrática e decorrendo de opções políticas;</p> <p>f. Procura de informação por existirem constrangimentos exteriores à obtenção de informação que limitam o acesso a informação potenciadora da mudança;</p> <p>g. A necessidade de regenerar a legitimidade que detinha e que foi perdida na mudança operada, e a menor capacidade para fazer essa recuperação;</p> <p>h. A necessidade de recuperar do erro no raciocínio de generalização em que se pensa poder aplicar uma estratégia ótima e que se adapta na perfeição a outras organizações;</p> <p>i. Nenhum dos acima referidos;</p> <p>j. Não se aplica;</p> <p>k. NS/NR</p>	Inércia da organização
64 R	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Considere que houve resistência individual à mudança de cultura aquando do financiamento comunitário? Qual a razão para essa resistência?</p> <p>a. Sim, em virtude de terem mais perdas do que ganhos individuais com a mudança;</p> <p>b. Sim, em virtude de não terem percebido que tinham ganhos individuais superiores às perdas individuais;</p> <p>c. Sim, em virtude de não terem percebido que tinham ganhos individuais;</p> <p>d. Sim, em virtude de não terem percebido que tinham ganhos coletivos superiores às perdas individuais;</p> <p>e. Não houve resistência individual;</p> <p>f. Não se aplica pois não houve mudança de cultura, nem sequer para manter a cultura existente, aquando do financiamento comunitário;</p> <p>g. NS/NR.</p>	Reações à mudança
65 R	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Qual ou quais dos princípios básicos para mudar culturas utilizou aquando do financiamento comunitário?</p> <p>a. Capitalizar em momentos propícios</p> <p>b. Combinar cautela com otimismo</p> <p>c. Compreender a resistência à mudança da cultura</p> <p>d. Alterar muitos elementos mas manter uma certa continuidade</p> <p>e. Reconhecer a importância da implementação</p> <p>f. Selecionar, modificar e criar formas de cultura apropriadas</p> <p>g. Modificar as táticas de socialização</p> <p>h. Não se aplica</p> <p>i. NS/NR</p>	Facilitadores da mudança
66 R	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Que expressão caracteriza melhor a mudança de cultura aquando do financiamento comunitário?</p> <p>a. O resultado foi sendo construído de uma forma iterativa e cumulativa;</p> <p>b. Através de um processo de terapia organizacional em que o grupo examina em conjunto a sua cultura e redefine alguns dos seus elementos cognitivos;</p> <p>c. Promoção de pessoas dentro do grupo a cargos de liderança de subgrupos que dinamizem a mudança cultural;</p> <p>d. Promoção de subculturas selecionadas de entre as existentes;</p> <p>e. Mudanças de cultura planeadas e integradas num mesmo processo de desenvolvimento da organização;</p> <p>f. O líder conscientemente decidiu introduzir uma nova tecnologia para iniciar uma mudança cultural;</p> <p>g. Inclusão de pessoas externas na organização, que promovam a mudança de cultura;</p> <p>h. Através do surgimento de escândalos e explosão de mitos;</p> <p>i. Através de um programa liderado por uma equipa de agentes de mudança ou um gestor de mudança;</p> <p>j. O gestor atua incentivando mudanças e rejeitando os padrões de comportamento antigo;</p> <p>k. Numa situação em que está em jogo a sobrevivência económica, a mudança opera-se pela destruição da existente e renascimento;</p> <p>l. Nenhuma das anteriores;</p> <p>m. Não se aplica;</p> <p>n. NS/NR</p>	Relação Mudança da Cultura com Fases da organização
67 R	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Para determinar se houve mudança de cultura associada ao financiamento comunitário, analise o número de elementos da organização que mudaram o seu entendimento e comportamento, e a frequência com que estas mudanças os levaram a comportar-se de forma diferente ao fazerem o seu trabalho</p> <p>a. Não existem elementos a comportarem-se de forma diferente</p> <p>b. Poucos elementos e raramente se comportam de forma diferente</p> <p>c. Poucos elementos mas comportam-se parte do tempo de forma diferente</p> <p>d. Metade dos elementos e comportam-se parte do tempo de forma diferente</p> <p>e. Todos os elementos comportam-se parte do tempo de forma diferente</p> <p>f. Todos os elementos comportam-se todo o tempo de forma diferente</p> <p>g. NS/NR</p>	Mudança (de cultura)
68 R	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Para determinar se houve mudança de cultura associada ao financiamento comunitário, analise o a distância entre os entendimentos e comportamentos antigos e os adotados após a mudança.</p> <p>a. Os entendimentos e comportamentos são similares aos antigos</p> <p>b. Os entendimentos e comportamentos são parcialmente iguais aos antigos</p> <p>c. Metade dos entendimentos e comportamentos antigos mantêm-se</p> <p>d. Os entendimentos e comportamentos são substancialmente diferentes dos antigos</p> <p>e. Os entendimentos e comportamentos são totalmente diferentes dos antigos</p> <p>f. NS/NR</p>	Mudança (de cultura)

A	B	C
19	Grupo Perguntas	Tema
69	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Para determinar se houve mudança de cultura associada ao financiamento comunitário, analise se as ideias e comportamentos requeridos pela cultura desejada têm alguma semelhança com o que já aconteceu algures ou se não existem precedentes</p> <p>a. A cultura organizacional adotada não corresponde à adaptação de uma cultura já adotada noutra organização b. A cultura organizacional adotada corresponde parcialmente à adaptação de uma cultura já adotada noutra organização c. A cultura organizacional adotada corresponde em parte a uma cultura já adotada noutra organização d. A cultura organizacional adotada corresponde em grande parte à adaptação de uma cultura já adotada noutra organização e. A cultura organizacional adotada corresponde totalmente à adaptação de uma cultura já adotada noutra organização f. NS/NR</p>	Mudança (de cultura)
70	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Para determinar se houve mudança de cultura associada ao financiamento comunitário, analise o tempo que medeu entre o início e o fim do esforço de mudança e o grau de permanência da mudança.</p> <p>a. Esforço nulo de mudança b. Curta duração do esforço de mudança e curta persistência desta c. Baixa duração do esforço de mudança e baixa persistência desta d. Duração média do esforço de mudança e média persistência desta e. Duração significativa do esforço de mudança ou significativa persistência desta f. Duração elevada do esforço de mudança ou elevada persistência desta g. NS/NR</p>	Mudança (de cultura)
71	<p>Aquando do financiamento comunitário foi amortecido o impacte resultante de alterações no ambiente da atividade da empresa?</p> <p>a. Sim b. Não c. Não se aplica d. NS/NR</p>	Gestão ou Liderança
72	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. O combate à resistência à mudança sentida aquando do financiamento comunitário foi efetuado através de qual ou quais das alternativas que se apresentam?</p> <p>a. Forçar a ultrapassagem da resistência b. Focalizar-se diretamente nas normas e nas relações de poder através das quais as normas são desenvolvidas, e atuar por controlo das normas c. Controlo das convicções dos trabalhadores, de forma a poder reagir à resistência à mudança d. Não houve ações de combate à resistência à mudança; e. Não se aplica; f. NS/NR.</p>	Resistência à mudança
73	<p>No momento do financiamento comunitário, houve momentos de ansiedade do grupo? Como foram ultrapassados?</p> <p>a. Sim, através da inovação conseguindo limitar as situações de ansiedade b. Sim, através da inovação conseguindo limitar o grau de ansiedade c. Sim, substituindo a liderança que não agiu de forma inovadora às perguntas do grupo d. Sim, não foram ultrapassados das formas referidas anteriormente e. Sim, não foram de todo ultrapassadas f. Não houve momentos de ansiedade g. NS/NR</p>	Liderança e inovação
74	<p>O facto de ter havido financiamento comunitário provocou o aparecimento de alguma ou algumas fontes de poder na sua organização, de entre os seguintes agentes sociais?</p> <p>a. Dono da empresa b. Outra pessoa c. Uma função d. Uma norma e. Um grupo f. Uma parte de um grupo g. Nenhum dos anteriores. Qual (opcional) h. Não há nenhuma fonte de poder i. NS/NR</p>	Bases do Poder
75	<p>De entre as seguintes variáveis qualitativas que são as bases do poder da pessoa e que caracterizam essas relações entre um agente social (outra pessoa, uma função, uma norma, um grupo, uma parte de grupo, etc) e a pessoa que detem o poder, alguma ou algumas delas foi reforçada com o financiamento comunitário?</p> <p>a. Percepção que a pessoa tem relativamente à capacidade que o agente social possui para mediar recompensas para ele; b. Percepção que a pessoa tem relativamente à capacidade do agente social para mediar castigos; c. Induzido por alguma norma ou valor internalizado, pelo que é o poder que deriva de valores assumidos por uma pessoa que determinam que o agente social tem um direito legítimo a influenciar a pessoa e que a pessoa tem obrigação de aceitar esta influência; d. Identificação (sensação de unidade da pessoa com o agente social, ou o desejo dessa identidade) da pessoa com o agente social; e. Extensão do conhecimento numa determinada área que é percebido no agente exterior pela pessoa, sendo avaliado em relação ao seu próprio conhecimento bem como em relação a um padrão absoluto; f. Nenhuma das anteriores; g. Não houve reforço, tudo se manteve; h. O financiamento levou à diminuição das bases do poder; i. NS/NR</p>	Variáveis qualitativas do Poder
76	<p>Considere que um agente social é outra pessoa, uma função, uma norma, um grupo ou uma parte de um grupo. Na sua perspetiva qual ou quais das seguintes bases do poder foram reforçadas pelo facto de ter havido um financiamento comunitário à empresa?</p> <p>a. A percepção que o colaborador tem relativamente à capacidade que o agente social possui para mediar recompensas para ele. b. A percepção que o colaborador tem relativamente à capacidade do agente social para mediar castigos. c. O poder que deriva de valores assumidos por um colaborador que determinam que o agente social tem um direito legítimo a influenciar o colaborador e que a pessoa tem obrigação de aceitar esta influência. d. O poder que decorre da identificação do colaborador com o agente social. e. O poder associado à extensão do conhecimento numa determinada área que é percebido no agente social pelo colaborador, sendo avaliado em relação ao seu próprio conhecimento bem como em relação a um padrão absoluto. f. Nenhuma das anteriores g. NS/NR</p>	Bases do Poder
77	<p>Qual ou quais das fontes organizacionais de poder foram reforçadas com o financiamento comunitário?</p> <p>a. A influência do gestor no exterior, ou seja, se tem capacidade de trazer as coisas que a sua organização necessita (materiais, dinheiro, recursos para distribuir como recompensa, prestígio); b. Os gestores serem efetivos com base em terem conhecimento, formal e informal; c. Formalmente, o gestor precisar de saber que pode assumir inovação, ou seja atividades de risco, sem que tenha que passar por um processo de aprovação a múltiplos níveis. d. Componente de especialista que permite assumir a inovação e atividades de risco; e. Prerrogativas legais, emanadas dos sistemas governamental e judicial, que podem conceder poder; f. Acesso a pessoas em quem confiar no âmbito das outras fontes organizacionais de poder; g. Nenhuma das anteriores; h. NS/NR.</p>	Fontes organizacionais de poder

A	B	C
19 Grupo	Perguntas	Tema
78 R	<p>Na sua perspetiva qual ou quais das seguintes linhas ao dispor da gestão como fontes de poder foram reforçadas pelo facto de ter havido um financiamento comunitário à empresa?</p> <p>a. Capacidade de trazer as coisas que a sua organização necessita. b. Capacidade de produzir efeitos com base em conhecimento, de natureza formal ou informal c. Poder de assumir inovação, ou seja atividades de risco, sem que tenha que passar por um processo de aprovação a múltiplos níveis d. Nenhuma das anteriores e. NS/NR</p>	Bases do Poder
79 R	<p>Na sua perspetiva qual ou quais dos seguintes controlos ao dispor da gestão como fontes de poder foram reforçados pelo facto de ter havido um financiamento comunitário à empresa?</p> <p>a. Domínio dos recursos que é possível alocar para a organização. b. Domínio do conjunto completo de conceitos, termos e atividades que compõem um domínio profissional. c. Componente de especialista que permite assumir a inovação e atividades de risco d. Prerrogativas legais, emanadas dos sistemas governamental e judicial, que podem conceder poder e. Acesso a pessoas em quem confiar no âmbito das outras quatro bases de controlo f. Nenhuma das anteriores g. NS/NR</p>	Bases do Poder
80 R	<p>Na sua perspetiva qual das definições de poder foi mais reforçada pelo facto de ter havido um financiamento comunitário à empresa?</p> <p>a. Fenómeno estrutural criado pela divisão do trabalho e pelos departamentos b. Capacidade de mobilizar recursos, humanos e materiais, para ter as coisas feitas c. Nenhuma das opções d. NS/NR</p>	Poder estrutural e poder produtivo
81 R	<p>Identifique nas 8 dimensões seguintes como caracterizaria o modelo de tomada de decisão antes e depois do financiamento comunitário (utilize um total de oito sequências de quatro caracteres alfanuméricos, como por exemplo a2a1. Neste caso, a2a1, para indicar que relativamente à dimensão "a", antes do financiamento era "Razoavelmente consistente" e depois do financiamento tornou-se "Consistente, transversalmente aos atores sociais")?</p> <p>a. Relativamente aos objetivos e preferências? a1. Consistente, transversalmente aos atores sociais; a2. Razoavelmente consistente; a3. Turvo, ambíguo, pode ser construído após ação racionalizada; a4. Consistente entre os atores sociais, pluralista dentro da organização; b. Poder e controlo? b1. Centralizado; b2. Menos centralizado e mais baseado em regras; b3. Muito descentralizado, anárquico; b4. Troca entre alianças e grupos de interesse c. Processo decisão? c1. Ordenado, substantivamente racional; c2. Racionalidade de procedimentos embebida em programas e procedimentos operativos padrão; c3. Ad-hoc; c4. Desordenado, caracterizado pelo puxa-empurra (push-pull) de interesses d. Regras e normas? d1. Normas de otimização; d2. Precedentes, tradição; d3. Segmentado e participação esporádica em decisões; d4. Livre funcionamento das forças de mercado. Conflito é legítimo e esperado e. Informação e requisitos computacionais? e1. Extenso e sistemático; e2. Reduzido pelo uso de regras e procedimentos; e3. Recolha ao acaso e uso de informação; e4. Informação usada e retida estrategicamente f. Crenças acerca de ação-consequência? f1. Conhecidas pelo menos com uma distribuição probabilística; f2. Aceitação consensual e partilhada de rotinas; f3. Turvo, tecnologia ambígua; f4. Discórdia acerca da tecnologia g. Decisões? g1. Resultam da escolha que maximiza o valor; g2. Resultam de programas e rotinas; g3. Não está ligada a intenção, resulta da intersecção de pessoas, soluções, problemas; g4. Resulta de negociar e interação de interesses h. Ideologia; h1. Eficiência e eficácia; h2. Estabilidade, justiça e previsibilidade; h3. Aleatória, lúdica, livre associação; h4. Luta, conflito, vencedores e perdedores</p>	Modelos de tomada de decisão
82 R	<p>O financiamento comunitário permitiu iniciar ou reforçar algum dos seguintes métodos de incentivos?</p> <p>a. Incentivos objetivos diretamente dirigidos a um indivíduo, através de incentivos materiais (Ex.: dinheiro ou os objetos.), oportunidades pessoais não materiais (Ex.: a distinção, o prestígio, o poder pessoal ou atingir uma posição de domínio), condições físicas de trabalho desejáveis (Ex.: ter um gabinete, melhor equipamento informático ou um lugar de estacionamento) ou benefício de ideais (Ex.: satisfação de ideais pessoais e usualmente são relações não materiais, de futuro ou altruístas) b. Incentivos objetivos dirigidos ao grupo, através de condições favoráveis à associação ou relacionamento social do empregado (Ex.: um espaço de convívio), adaptação de condições a métodos e atitudes habituais (Ex.: a criação de uma área de ginásio), oportunidade do colaborador ser participante de um grupo que pertence a organizações que os indivíduos considerem grandes, úteis e efetivas (Ex.: a participação da empresa num projeto de mecenato cultural) ou condições de comunhão ou de sentimento de conforto pessoal, também chamada solidariedade, integração social ou segurança social (Ex.: Ações de solidariedade social na empresa). c. Processos de mudança de atitudes subjetivas pela criação de um estado de espírito no indivíduo através de condições coercivas como sejam a opção por excluir a contribuição de indivíduos (Ex.: Criação de um posto de trabalho sem resultados práticos), racionalização de incentivos no sentido de convencer grupos e indivíduos que estão a agir no seu interesse (Ex.: Retirada do financiamento da formação para que o indivíduo perceba que deve ser responsável pela sua própria formação) ou insinuação de motivos que permite baixar as resistências dos indivíduos (Ex.: insinuar que o financiamento requer uma alteração da prestação do indivíduo). d. Outros métodos de incentivos e. Nenhum método de incentivos f. NS/NR</p>	Processos de Incentivo
83 R	<p>Alguma parte do financiamento comunitário ou parte do esforço na preparação da candidatura ao mesmo, foi dedicado à melhoria das seguintes competências de gestão?</p> <p>a. Entender o comportamento humano passado e atual b. Ser capaz de prever o comportamento humano c. Aprender a dirigir, mudar e controlar o comportamento humano d. Nenhuma das anteriores e. NS/NR</p>	Níveis de competência para gerir incentivos
84 R	<p>De que forma o financiamento comunitário permitiu reforçar as condições de motivação na empresa?</p> <p>a. Assegurando a organização dos recursos (Ex.: Melhoria da tecnologia para produzir mais gastando menos) b. Considerando que as pessoas não são por natureza passivas (Ex.: Delegar responsabilidade por um processo implementado) c. Fazendo as pessoas reconhecer e desenvolver as características necessárias à sua atividade (Ex.: Plano de desenvolvimento de competências) d. Criando métodos de operação adequados a que as pessoas atingissem objetivos pessoais contribuindo para os objetivos organizacionais (Ex.: Implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho ou um Sistema de Recompensas) e. Nenhuma das anteriores f. NS/NR</p>	Teoria Y
85 R	<p>O financiamento comunitário provocou alterações na necessidade de proteção sentida pelos colaboradores da empresa, decorrentes de situações de dependência ou ameaça. Escolha de entre as opções a ou as que tiveram maior alteração e o sentido dessa alteração.</p> <p>a. Aumento da necessidade de proteção decorrente do surgimento de incerteza relativamente à manutenção do emprego b. Diminuição da necessidade de proteção decorrente da redução de incerteza relativamente à manutenção do emprego c. Aumento da necessidade de proteção decorrente de situações que refletem favoritismo d. Diminuição da necessidade de proteção decorrente da redução de situações que refletem favoritismo e. Aumento da necessidade de proteção decorrente de situações que refletem discriminação f. Diminuição da necessidade de proteção decorrente da redução de situações que refletem discriminação g. Aumento da necessidade de proteção decorrente de situações que demonstrem uma política arbitrária h. Diminuição da necessidade de proteção decorrente da redução de situações que demonstrem uma política arbitrária i. Nenhuma das anteriores j. NS/NR</p>	Segurança activa
86 R	<p>Considera que a candidatura a fundos comunitários lhe permitiu satisfazer as necessidades de estima dos colaboradores? Em qual ou quais das situações se verificaram melhorias?</p> <p>a. Competência / Aumento das capacidades reais b. Realização / Feitos concretizados c. Obtenção do reconhecimento / apreciação / respeito dos outros d. Autoconfiança e. Independência f. Conhecimento g. Status h. Outra. Qual (opcional)? i. Nenhuma das anteriores j. NS/NR</p>	Afeto

A	B	C
19 Grupo	Perguntas	Tema
67 R	<p>Considera que a candidatura a fundos comunitários lhe permitiu satisfazer as necessidades de auto-realização dos colaboradores? Em qual ou quais das situações se verificaram melhorias?</p> <p>a. Auto-desenvolvimento b. Criatividade c. Realização das suas próprias potencialidades d. Outra. Qual (opcional)? e. Nenhuma das anteriores f. NS/NR</p>	Ego
68 R	<p>Considera que o investimento efetuado aquando do financiamento comunitário teve alguma ou algumas das seguintes implicações organizacionais decorrentes das características das novas tecnologias implementadas?</p> <p>a. Os processos que resultam de leis do acaso ocorrem com maior frequência devido às incertezas serem agora permanentes e não transitórias; b. Mudança do enfoque da eficiência para a fiabilidade, porque os processos contínuos impõem fiabilidade; c. Maior ocorrência de eventos abstratos, ligados à utilização dos computadores e a que muito do que é produzido não tem uma existência física. d. Não se aplica e. NS/NR</p>	Tecnologia e motivação
69 R	<p>Do processo de candidatura a financiamento comunitário resultou a reposição ou adoção de princípios básicos de gestão de projetos, que não existiam ou tinham sido abandonados?</p> <p>a. Existência de uma etapa de projeto b. Existência de uma etapa de teste c. Existência de uma etapa de aprendizagem d. Gestão da tecnologia para não comprometer as etapas dos projetos e. Nenhuma das anteriores f. Não houve qualquer alteração dos princípios básicos de gestão de projetos g. NS/NR</p>	Tecnologia e projeto
90 R	<p>Considera que o financiamento comunitário produziu alterações ao nível das competências cognitivas e capacidade mental dos colaboradores? Seleccione qual ou quais os casos onde se notou alterações.</p> <p>a. Tirar conclusões através de um raciocínio sobre um facto ou observação b. Imaginação ou seja a formação e activação de imagens mentais à falta de um modelo percebido c. Integração em estruturas alteradas pela tecnologia d. Resolução de problemas cada vez mais complexos e. Mapas mentais para monitorar e compreender o que se passa para além do aparente f. Nenhuma das anteriores g. NS/NR</p>	SI, competências cognitivas e capacidade mental
91 R	<p>Considera que a introdução de tecnologia efetuada na sequência do financiamento comunitário produziu alterações ao nível do funcionamento organizacional? Seleccione qual ou quais os casos onde se notou alterações.</p> <p>a. A estrutura foi substituída por estruturação, ou seja, o desenho da estrutura foi substituído pela construção contínua dessa estrutura ao longo de todas as fases do processo b. A análise foi substituída pela prática, ou seja, além da compreensão da forma de resolver os problemas é necessário compreender como se resolve na prática c. A complexidade estática foi substituída pela complexidade interativa dinâmica, ou seja, a resolução de problemas requer interações ao longo do tempo, várias iterações e uma permanente reavaliação d. A substituição do controlo de comportamento e de resultado (saída) pelo controlo de hipóteses, ou seja, recorre-se à formulação e teste de hipóteses para compensar a menor visibilidade e menor importância dos fatores de entrada e de saída que são determinantes para o controlo do comportamento e. Não se notaram alterações f. NS/NR</p>	Tecnologia e alteração do funcionamento organizacional
92 R	<p>Identifique de entre as várias opções aquela ou aquelas tecnologias que foram adotadas na empresa na sequência do financiamento comunitário</p> <p>a. Bases de dados partilhadas ou Web 2.0 (ferramentas informáticas colaborativas) b. Sistemas periciais c. Redes de telecomunicações d. Ferramentas de apoio à decisão e datamining e. Comunicação de dados sem fios, computadores portáteis e PDA f. CD/DVD interativo e Sites g. Identificação automática e tecnologia de registo de localização h. Computação de elevado desempenho i. Nenhum das anteriores j. NS/NR</p>	Poder disruptivo da Tecnologia
93 R	<p>Considera que algum ou alguns dos seguintes objetivos foi atingido através do que conseguiu por via do financiamento comunitário?</p> <p>a. Explicar o comportamento humano; b. Prever o comportamento humano; c. Controlar o comportamento humano; d. Nenhum dos objetivos e. NS/NR</p>	Comportamento organizacional como ferramenta de avaliação de projectos a SI
94 R	<p>Identifique de entre as opções que lhe são apresentadas qual ou quais as que entende terem sido desenvolvidas na sequência do processo de candidatura a financiamento comunitário?</p> <p>a. Desenvolvimento de competências genéricas, nomeadamente o relacionamento interpessoal e a resolução de problemas; b. Promoção do crescimento pessoal através da compreensão dos outros; c. Melhoria da eficácia organizacional; d. Apuramento do senso comum; e. Nenhuma; f. NS/NR</p>	Métodos de recolha de dados e vantagens chave do estudo do comportamento organizacional
95 R	<p>Escolha quais as aparentes contradições que lhe foi possível desfazer através do financiamento comunitário?</p> <p>a. Procurar que a autonomia dos colaboradores e o contributo positivo que daí advém não sejam postos em causa por um controlo rígido b. Procurar elaborar formas de aproveitar o caos, pois é um momento propício ao surgimento de melhorias, não abdicando do que mantém a empresa c. Ser capaz de manter uma relação de custo-benefício adequada à atividade d. Assegurar que a procura de um melhor desempenho (eficiência) não descure a capacidade de obter um melhor aproveitamento dos resultados desse desempenho (eficácia) e. Ser capaz de executar sem sacrificar a autonomia f. Cuidar dos shareholders, sejam eles internos ou externos, assegurando que não se prejudica um em benefício de outro e assegurando que todos devem ser beneficiados g. Fazer parte de algo grande e ao mesmo tempo ser distinto e único h. Não comprometer o longo prazo ao assegurar o curto prazo e ser capaz de construir o longo prazo garantindo que se consegue lá chegar i. Nenhuma das opções j. NS/NR</p>	Práticas de gestão - Aparentes contradições
96 R	<p>Qual ou quais de entre as seguintes práticas foi(ram) possível(is) implementar ou melhorar na sequência do financiamento comunitário:</p> <p>a. Segurança no emprego; b. Altos níveis de seleção de recursos humanos; c. Uso extensivo de grupos autogeridos e consequente tomada de decisão descentralizada; d. Compensação comparativamente alta e baseada no desempenho; e. Treino extensivo do pessoal; f. Redução de diferenças de status entre a gestão e os outros empregados; g. Partilha de informação entre os gestores e os outros trabalhadores; h. Promoção dentro da empresa; i. Nenhuma das anteriores; j. NS/NR.</p>	Práticas de gestão - Práticas chave de sucesso

A	B	C
19 Grupo	Perguntas	Tema
97 R	<p>De entre as seguintes práticas chave de organizações de sucesso, identifique qual ou quais foram implementadas aquando do financiamento comunitário?</p> <p>a. Segurança no emprego b. Altos níveis de seleção de recursos humanos c. Uso extensivo de grupos autogeridos e consequente tomada de decisão descentralizada d. Compensação comparativamente alta e baseada no desempenho e. Treino extensivo do pessoal f. Redução de diferenças de status entre a gestão e os outros empregados g. Partilha de informação entre os gestores e os outros trabalhadores h. Promoção dentro da empresa. i. Nenhum dos anteriores j. NS/NR</p>	Práticas de gestão - Práticas chave de sucesso
98 R	<p>Com o financiamento comunitário, qual foi a evolução, comparativamente com a concorrência, dos vencimentos na empresa?</p> <p>a. Mantiveram-se abaixo da concorrência b. Mantiveram-se iguais aos da concorrência c. Mantiveram-se acima da concorrência d. Começaram a aumentar para virem a atingir valores superiores aos da concorrência e. Aumentaram e ultrapassaram os valores da concorrência f. Diminuíram para valores abaixo dos valores da concorrência g. Não se aplica h. NS/NR</p>	Remuneração e concorrência
99 R	<p>Para efeitos de melhoria de desempenho na sequência do financiamento comunitário, qual ou quais as ações empreendidas?</p> <p>a. Criação de condições para que as pessoas possam ser grandes, pois é isso que elas querem b. Influenciar as expectativas individuais para alterar o desempenho c. Definição de objetivos e criação de contexto de motivação para a criação de expectativas (ex.: sistemas de compensação, práticas de produção ou estruturas de tomada de decisão) d. Ações dos gestores que modelam as expectativas (ex.: ações de acompanhamento da prática de produção) e. Dar uso à aprendizagem realizada no sentido de encarar a aprendizagem como um processo e não como um fim f. Processo de mudança das pessoas para produzir mudança dos resultados. g. Nenhuma das anteriores h. NS/NR</p>	Ações do gestor e desempenho
100 P	<p>Para assegurar algumas áreas de investigação, necessitamos de estabelecer se a empresa apesar da sua pequena dimensão tem os requisitos necessários para ser encarada como uma organização. De entre os requisitos seguintes, identifique aquele ou aqueles que considera terem aparecido ou melhorado na sua empresa na sequência do financiamento comunitário:</p> <p>a. Organismo, ou seja, a empresa exibe um comportamento, aproximando-se por isso de um organismo celular b. Existência de uma estrutura, ou seja, se tem fronteiras, se existe definição de quem a integra, que ações individuais se espera de quem a integra, tem propósitos, tem uma missão e a categorização dos seus elementos e das suas relações c. O comportamento do indivíduo é socialmente organizado, ou seja, os grupos que constituem a organização desenvolvem os seus próprios usos, valores, normas e relações sociais, já que os seus membros vivem e trabalham juntos d. Procura múltiplos objetivos por ser constituída por indivíduos e subunidades com diferentes valores e objetivos e. Constitui um sistema, ou seja, possui entrada (matéria prima), saída (produto), funcionamento (processos) da organização e um processo de realimentação pela energia (proveitos) resultante da saída f. Nenhuma das anteriores g. NS/NR</p>	Organização
101 P	<p>Para além da organização formal, determinada pela estrutura formal da empresa, existe uma organização informal? Qual ou quais dos seguintes fatores da organização informal estão presentes na empresa na sequência do financiamento comunitário?</p> <p>a. Os grupos formados desenvolveram os seus próprios usos b. Existem valores em todos os grupos formados c. Estabeleceram-se normas e relações sociais d. Criaram-se condições para que os seus membros vivam e trabalhem juntos e. Nenhum dos anteriores f. NS/NS</p>	Organizações informais
102 P	<p>Considerando que existem semelhanças entre uma organização e um sistema, em qual ou quais das seguintes hipóteses houve uma maior aproximação com o financiamento comunitário?</p> <p>a. Os indivíduos da organização são peças do sistema, ou seja, são os elementos constituintes do sistema; b. As atitudes dos indivíduos da organização são as interações que asseguram a componente do estabelecimento de ligação no sistema; c. A modificação das expectativas dos indivíduos e dos grupos formais ou informais da organização são os processos que dão uniformidade conceptual ao relacionamento multidimensional e bidirecional no sistema; d. As expectativas dos indivíduos na organização são as metas do sistema, garantindo a evolução ao atribuir-lhe um estado desejado; e. Nenhuma das anteriores f. NS/NR</p>	Microempresa é um Sistema
103 P	<p>De forma o financiamento comunitário provocou alterações nas três atividades de ligação que parecem ser universais nos sistemas humanos de comportamento organizado?</p> <p>a. A comunicação (é o método pelo qual a ação é evocada pelas diferentes partes do sistema) 1. Aumentou 2. Diminuiu 3. Não alterou 4. NS/NR b. O equilíbrio (consiste em assegurar que as diversas partes do sistema são mantidas com relações harmoniosamente estruturadas entre elas, através de um mecanismo de equilíbrio) 1. Aumentou 2. Diminuiu 3. Não alterou 4. NS/NR c. A tomada de decisão (momentos em que organização e indivíduo são determinantes, os momentos das decisões de produção relacionadas com a organização e das decisões de participação relacionadas com o indivíduo) 1. Melhorou 2. Piorou 3. Não alterou 4. NS/NR</p>	Ligações num Sistema
104 P	<p>Um Sistema Aberto tem 9 características que devemos compreender de que formas foram influenciadas pelo financiamento comunitário. Selecione qual ou quais das seguintes 9 características de um Sistema Aberto foi positivamente afetada pelo financiamento comunitário?</p> <p>a. Obteve energia do meio envolvente (Ex.: O financiamento alavancou a faturação) b. Aumentou o débito de transformação da energia, ou seja, a velocidade de fruição (Ex.: Aumentou a capacidade de investimento) c. Aumentou a saída do sistema, ou seja, a produção de produtos resultantes (Ex.: Aumentou a produção) d. Melhorou o ciclo de eventos do sistema, através de injeção de energia na sequência da produção de produtos (Ex.: Aumentou a rentabilidade do produto) e. Melhorou a capacidade de assegurar uma entropia negativa, consubstanciada em assegurar que o sistema adquire e guarda mais energia do exterior do que aquela que consome (Ex.: Diminuiu os gastos de produção) f. Melhorou a capacidade de aceitar e traduzir para a estrutura a informação recebida por realimentação do exterior (Ex.: Melhorou a informatização) g. O sistema (empresa) tornou-se mais estável através do estabelecimento de um fluxo contínuo de entrada de energia procedente do ambiente exterior e da exportação contínua de produtos do sistema (Ex.: Ganho de mercados através da internacionalização) h. Aumentou a diferenciação na sequência do desaparecimento de padrões globais, caracterizados por serem difusos, e que são substituídos por funções mais especializadas, que são mais elaboradas e mais organizadas i. Permitted estabelecer um princípio de equifinalidade, através da capacidade em atingir o mesmo estado final a partir de diferentes condições iniciais e por uma variedade de caminhos (Ex.: Satisfação dos clientes pela diversificação da oferta) j. Nenhuma das anteriores k. NS/NR</p>	Modelo de Sistema

A	B	C
19 Grupo	Perguntas	Tema
105 P	<p>Considera que o financiamento comunitário resultou de alguma ou algumas das seguintes situações?</p> <p>a. Necessidade de interromper os ciclos viciosos estabelecidos, tendo sido bem-sucedido;</p> <p>b. Necessidade de interromper os ciclos viciosos estabelecidos, não tendo impacto ou tendo impacto negativo;</p> <p>c. Estar atento aos fracos sinais de reforço da concretização dos objetivos, tendo sido bem-sucedido;</p> <p>d. Estar atento aos fracos sinais de reforço da concretização dos objetivos, não tendo impacto ou tendo impacto negativo;</p> <p>e. Tendente ao reforço das ações da organização. O reforço funciona como um processo de amplificação, pois aumenta o sinal dado pelo sistema, e neste caso foi um reforço positivo;</p> <p>f. Tendente ao reforço das ações da organização. O reforço funciona como um processo de amplificação, pois aumenta o sinal dado pelo sistema, e neste caso foi um reforço negativo;</p> <p>g. Tendente ao equilíbrio da organização. O equilíbrio é um fenômeno que tende para a estabilização do sistema e opera quando existe um comportamento orientado para atingir um objetivo, quer ele seja explícito ou implícito. Foi bem sucedido, atingindo-se o equilíbrio.</p> <p>h. Tendente ao equilíbrio da organização. O equilíbrio é um fenômeno que tende para a estabilização do sistema e opera quando existe um comportamento orientado para atingir um objetivo, quer ele seja explícito ou implícito. Não foi bem sucedido, mantendo-se o desequilíbrio por causa de não ter sido atingido o objetivo, implícito ou explícito.</p> <p>i. Nenhum dos anteriores</p> <p>j. NS/NS</p>	Realimentação - reforço e equilíbrio
106 P	<p>Qual ou quais das seguintes situações considera que teve influência na decisão de recorrer a financiamento comunitário?</p> <p>a. Compreender e interiorizar que a organização é continuamente dependente do fluxo de entrada do ambiente e a admissão de materiais e energia humana não é uma constante</p> <p>b. Os problemas não são independentes das mudanças do meio ambiente e estas afetam a motivação e a moral, pelo que não se deve estar limitado a princípios de funcionamento interno</p> <p>c. A equifinalidade, ou seja, que existe mais do que um caminho para produzir o mesmo resultado</p> <p>d. A percepção das influências ambientais, determinada ao considerar os fatores externos e a sua influência, abandonando uma postura defensiva</p> <p>e. A atenção à informação de retorno, resultante de desenvolvimento da inteligência necessária para reagir a essas mudanças</p> <p>f. Nenhuma das anteriores</p> <p>g. NS/NR</p>	Empresas como Sistemas Fechados
107 P	<p>Considere que o comportamento organizacional é o comportamento individual e as dinâmicas de grupo em organizações. Indique qual ou quais dos pontos seguintes considera terem sido assegurados no processo de financiamento comunitário? Seria uma mais-valia para o estudo se pudesse apresentar ações concretas realizadas para cada um dos pontos que identificasse.</p> <p>a. Assegurar as componentes essenciais da sua empresa para a "transformação" de incentivos comunitários em comportamento organizacional (Ex.: O financiamento comunitário foi utilizado de forma a assegurar autoridade da(s) chefia(s))?</p> <p>b. Realização de eventos (Ex.: Participação numa feira)?</p> <p>c. Montagem de processos (Ex.: concretização de um processo de internacionalização)?</p> <p>d. Reforço ou criação de propósitos (Ex.: Produção de produtos diferenciados)?</p> <p>e. Existência de uma razão primária de recurso aos incentivos comunitários (Ex.: Necessidade de reagir a condições de mercado)?</p> <p>f. Definir a efetividade da razão primária de recurso aos incentivos comunitários no estabelecimento do Comportamento Organizacional (Ex.: A necessidade de reagir a condições de mercado promoveu dinâmicas de grupo consubstanciadas na criação de um comité de inovação)?</p> <p>g. Identificar os fatores externos que mais afetavam o comportamento organizacional aquando do financiamento comunitário (Ex.: Taxa de desemprego na área de atividade da empresa criava situações de competição entre os colaboradores)?</p> <p>h. Nenhuma das anteriores.</p> <p>i. NS/NR</p>	Riscos da Microempresa como um sistema
108 P	<p>A literatura estabelece que uma das formas de lidar com a incerteza é a criação de unidades para lidarem com a incerteza. O financiamento comunitário foi utilizado para a criação de unidades para lidarem com a incerteza?</p> <p>a. Sim, através da criação de unidades para lidarem com a tecnologia (Ex.: Criação da área de informática);</p> <p>b. Sim, através da criação de unidades para lidarem com os ambientes envolventes (Ex.: Criação de uma unidade de marketing);</p> <p>c. Não foram criadas unidades para lidarem com a incerteza mas houve ações para o efeito;</p> <p>d. Não foram criadas unidades para lidarem com a incerteza, nem houve ações para o efeito, mas também não se geraram fatores de incerteza;</p> <p>e. Não foram criadas unidades para lidarem com a incerteza, nem houve ações para o efeito, e geraram-se fatores de incerteza através da exposição aos ambientes envolventes;</p> <p>f. Não foram criadas unidades para lidarem com a incerteza, nem houve ações para o efeito, e geraram-se fatores de incerteza através do aumento de tecnologia aplicada;</p> <p>g. Não foram criadas unidades para lidarem com a incerteza, nem houve ações para o efeito, e geraram-se fatores de incerteza simultaneamente através da exposição aos ambientes envolventes e do aumento de tecnologia aplicada;</p> <p>h. Nenhuma das situações se aplica.</p> <p>i. NS/NR</p>	Microempresa como um sistema aberto
109 P	<p>Através do financiamento comunitário houve a preocupação de adotar novas tecnologias? Escolha a frase que melhor retrata o que se passou</p> <p>a. Sim, com a preocupação de que fosse instrumentalmente perfeita, ou seja, com o intuito de alcançar inevitavelmente os resultados desejados</p> <p>b. Sim, com a preocupação de que fosse economicamente perfeita, ou seja, que assegurasse os resultados com o menor gasto de recursos</p> <p>c. Sim, com a preocupação que fosse instrumental e economicamente perfeita</p> <p>d. Sim, mas sem a preocupação de que fosse instrumental e/ou economicamente perfeita</p> <p>e. Não houve a preocupação de adotar novas tecnologias</p> <p>f. NS/NR</p>	Racionalidade técnica
110 P	<p>Selecione qual ou quais das estratégias foram adotadas para proteger das flutuações ambientais o núcleo técnico da empresa resultante do financiamento comunitário?</p> <p>a. Amortecimento das influências do ambiente, rodeando o seu núcleo técnico com componentes amortecedoras de entrada e de saída (Ex.: Criação de armazéns de matérias primas e de produtos acabados)</p> <p>b. Nivelamento, ajustando o seu núcleo técnico às variações de entrada e de saída (Ex.: Criação de sistemas de ajuste da produção)</p> <p>c. Previsão, antecipando as flutuações de entrada e de saída (Ex.: Planos de investimento ou de desinvestimento)</p> <p>d. Racionamento, ou seja, a utilização apenas da tecnologia necessária e não de toda a tecnologia (Ex.: Produção alternada em duas linhas de fabrico)</p> <p>e. Não se aplica</p> <p>f. NS/NR</p>	Racionamento da tecnologia
111 P	<p>Ao nível da relação ambiental e dos objetivos e valores, em quais dos grupos inclui a sua empresa?</p> <p>a. Organizações fechadas, estáveis e mecanicistas (Natureza geral plácida, de previsibilidade regular, poucos participantes têm relação com o exterior, procuram um desempenho eficiente e a estabilidade, perseguem um conjunto de objetivos único e claro e possuem estabilidade)</p> <p>b. Organizações abertas, adaptativas e orgânicas (Natureza geral turbulenta, de previsibilidade irregular, muitos participantes têm relação com o exterior, procuram o crescimento e a inovação, perseguem múltiplos conjuntos de objetivos determinados por constrangimentos e não possuem estabilidade)</p> <p>c. Nenhuma das anteriores</p> <p>d. NS/NR</p>	Modelo comparativo de organizações
112 P	<p>Considerando a empresa como uma coligação de indivíduos, o financiamento comunitário poderá ter determinado um momento para estabelecer os objetivos dessa coligação? Gostaríamos de saber qual o processo utilizado para estabelecer esses objetivos.</p> <p>a. Através do processo de negociação, fixando a composição e os termos gerais da coligação</p> <p>b. Através do processo de controlo interno da organização, estabilizando e elaborando os objetivos ao mesmo tempo que são desenvolvidos sistemas de controlo mútuo (nomeadamente o orçamento e a alocação de funções) para forçar a operação dentro dos acordos existentes</p> <p>c. Pelo processo de ajustamento à experiência, em que os acordos de coligação são alterados em resposta às mudanças ambientais</p> <p>d. Nenhum dos anteriores</p> <p>e. Não se aplica</p> <p>f. NS/NR</p>	Modelo da organização baseado no indivíduo
113 P	<p>Qual ou quais das palavras definem o ambiente aquando do financiamento comunitário?</p> <p>a. Constrangimento</p> <p>b. Compromisso</p> <p>c. Tensão</p> <p>d. Nenhuma das anteriores</p> <p>e. NS/NR</p>	Complemento de modelo de organização

A	B	C
19 Grupo	Perguntas	Tema
114 P	<p>Considera que o financiamento comunitário produziu efeitos ao nível da divisão de trabalho?</p> <p>a. Iniciou a utilização do conceito, ou seja, de uma situação de todos fazerem o mesmo trabalho alterou-se para a especialização e conseqüente divisão do trabalho;</p> <p>b. Aumentou a divisão do trabalho, ou seja, levou a uma maior especialização dos colaboradores;</p> <p>c. Diminuiu a divisão do trabalho, ou seja, as alterações produzidas permitiram que cada colaborador executasse ou controlasse uma maior parcela do processo produtivo;</p> <p>d. Não alterou nada ao nível da divisão do trabalho, porque a empresa tinha atingido o nível de ocupação mínimo dos colaboradores;</p> <p>e. Não alterou nada ao nível da divisão do trabalho, porque existiam limitações tecnológicas ou práticas sentidas pela empresa;</p> <p>f. Não alterou nada ao nível da divisão do trabalho, porque havia limitações físicas ou orgânicas à divisão de trabalho;</p> <p>g. Não alterou nada mas não foi por nenhuma das três razões apontadas;</p> <p>h. NS/NR</p>	Divisão do trabalho em microempresas
115 P	<p>De entre os seguintes princípios de gestão, qual ou quais começaram a ser aplicados no decorrer do projeto de financiamento comunitário de uma forma sistemática?</p> <p>a. A divisão de trabalho. Procurou maior e melhor produção de trabalho com o mesmo esforço;</p> <p>b. A autoridade e responsabilidade. Procurou o direito a dar ordens e o poder de exigir obediência e o estabelecimento da responsabilidade enquanto corolário da autoridade;</p> <p>c. A disciplina. É essencialmente a capacidade de agir com obediência, a aplicação com que se age, a energia que se devota, o comportamento que se tem e as marcas exteriores de respeito, que necessariamente devem estar em concordância com os acordos em vigor entre a empresa e os seus empregados;</p> <p>d. A unidade de comando. Determina que para qualquer ação, um empregado deve receber ordens de apenas um superior;</p> <p>e. A unidade de direção. Assegura que existe apenas uma cabeça e um plano para um grupo de atividades destinadas a alcançar o mesmo objetivo e esta é a condição essencial para a unidade de ação (os diferentes contributos para as atividades sejam unos), coordenação de força (ajam de forma coordenada) e focalização do esforço (estejam direcionados para o mesmo foco);</p> <p>f. A subordinação do interesse individual ao interesse geral. Estabelece que o interesse de um empregado ou grupo de empregados não deve prevalecer sobre o da empresa;</p> <p>g. A remuneração do pessoal. O preço dos serviços prestados deve ser justo e tanto quanto possível satisfazer tanto ao pessoal como à empresa;</p> <p>h. A centralização. Constitui um princípio de gestão que está sempre presente, podendo assumir uma maior ou menor dimensão, pelo que a questão é apenas a de encontrar a proporção certa;</p> <p>i. A cadeia de comando. É a cadeia de superiores desde a autoridade última até aos níveis mais baixos;</p> <p>j. A ordem. Pode ser ordem material, quando se fala de coisas, e ordem social quando se trata dos trabalhadores. Mais do que encontrar o lugar para cada coisa ou pessoa, deve encontrar-se aquele que potencia a utilização do equipamento e que permite tirar o melhor rendimento do trabalhador;</p> <p>k. A equidade. Resulta da aplicação de justiça, ou seja, de colocar em execução as convenções que foram anteriormente estabelecidas, e do bom tratamento dos trabalhadores;</p> <p>l. A estabilidade do pessoal. Parte do pressuposto que é necessário tempo para um empregado habituar-se ao seu novo trabalho e ter sucesso ao fazê-lo bem feito, assumindo-se que possui as aptidões necessárias para o fazer e não se necessita de se proceder à sua substituição;</p> <p>m. A iniciativa. É o poder de pensar um plano, ter a liberdade suficiente para o propor e ser capaz de o executar assegurando-se do seu sucesso;</p> <p>n. O espírito de corpo. É a harmonia e união entre o pessoal de uma empresa, o que constitui a grande força dessa empresa;</p> <p>o. Nenhuma das anteriores;</p> <p>p. NS/NR.</p>	Princípios de gestão mais aplicados
116 P	<p>Pretende-se saber qual ou quais das seguintes causas de eficiência administrativa foram implementadas com o financiamento comunitário?</p> <p>a. A especialização da tarefa dentro do grupo;</p> <p>b. Colocação dos membros do grupo numa hierarquia de autoridade;</p> <p>c. A limitação da amplitude de controlo consubstanciada no limitar do número de subordinados que reportam diretamente a cada administrador;</p> <p>d. O agrupamento dos trabalhadores de acordo com o propósito, o processo, a clientela ou o local;</p> <p>e. Nenhuma das anteriores;</p> <p>f. NS/NR</p>	Teoria da Administração
117 P	<p>Existiu na implementação do projeto com financiamento comunitário, a preocupação com algum ou alguns dos seguintes aspetos?</p> <p>a. Identificar quais são as partes estratégicas da empresa</p> <p>b. Caracterizar a natureza da dependência mútua entre as partes estratégicas da empresa</p> <p>c. Determinar quais são os processos principais na empresa, que ligam as diferentes partes estratégicas da empresa e facilitam o seu ajustamento umas às outras</p> <p>d. Enumerar quais são os objetivos procurados pela empresa e pelos seus sistemas</p> <p>e. Quais são as ferramentas de pesquisa que devem ser utilizadas para o estudo da empresa e dos seus sistemas.</p> <p>f. Não houve preocupação com nenhum dos aspetos referidos</p> <p>g. NS/NR</p>	Questões levantadas pelos sistemas
118 P	<p>Existiu ao longo do projeto com financiamento comunitário a alteração do agrupamento de atividades da empresa?</p> <p>a. As atividades começaram a ser agrupadas por produto;</p> <p>b. As atividades começaram a ser agrupadas por função;</p> <p>c. As atividades não foram agrupadas;</p> <p>d. Não houve alteração da forma de agrupamento de atividades;</p> <p>e. NS/NR</p>	Agrupar por produto ou agrupar por função
119 P	<p>Uma das formas para assegurar a estabilidade de uma organização é através da implementação de um sistema cooperativo. Identifique qual ou quais dos requisitos para a manutenção de um sistema cooperativo foi assegurado aquando do financiamento comunitário?</p> <p>a. A segurança da organização foi encarada como um todo;</p> <p>b. A segurança da organização foi encarada em interação com as forças sociais no seu ambiente;</p> <p>c. Foi garantida a estabilidade das linhas de autoridade;</p> <p>d. Foi garantida a estabilidade das linhas de comunicação;</p> <p>e. Foi assegurada a estabilidade de relações informais dentro da organização;</p> <p>f. Foi mantida a continuidade da política;</p> <p>g. Foi mantida a continuidade das fontes para a determinação dessa política;</p> <p>h. Foi garantida a homogeneidade de visão do sentido da organização;</p> <p>i. Foi garantida a homogeneidade do papel da organização.</p> <p>j. Nenhuma das anteriores;</p> <p>k. NS/NR</p>	Sistema Cooperativo
120 P	<p>Qual ou quais das quatro seguintes vertentes da capacidade para lidar com a informação surgiu ou melhorou na sua empresa aquando do financiamento comunitário?</p> <p>a. A organização possui capacidade de produzir informação;</p> <p>b. A organização detém informação com amplitude suficiente para a inovação pretendida;</p> <p>c. A organização possui regras para análise e fluxo de informação na organização;</p> <p>d. A organização possui mecanismos que possibilitam limitar a aplicação sistemática das mesmas soluções, dando oportunidade à inovação;</p> <p>e. Nenhuma das anteriores</p> <p>f. NS/NR</p>	Como a organização lida com a informação
121 P	<p>Identifique qual ou quais destes fatores determinaram a candidatura a financiamento comunitário?</p> <p>a. Mercados em mudança rápida;</p> <p>b. Condições competitivas;</p> <p>c. Variação substancial das necessidades dos clientes;</p> <p>d. Ciclos curtos de produção;</p> <p>e. Interdependência das operações de produção;</p> <p>f. Fatores desconhecidos;</p> <p>g. Oportunidade de melhoria de qualidade;</p> <p>h. Redução de custos e riscos;</p> <p>i. Empenho e motivação da força de trabalho;</p> <p>j. Nenhum dos anteriores;</p> <p>k. NS/NR</p>	Estratégia de informatização

A	B	C
19 Grupo	Perguntas	Tema
122 P	<p>Considere que o Conhecimento é a informação aplicada em situações concretas. O financiamento comunitário teve reflexos em algum ou alguns dos seguintes fatores que influenciam a extensão do Conhecimento na empresa?</p> <p>a. O limite na massa de conhecimentos que as mentes humanas podem acumular e aplicar;</p> <p>b. A rapidez com que os conhecimentos podem ser assimilados;</p> <p>c. A relação entre a especialização nas organizações e a especialização de conhecimentos;</p> <p>d. O sistema de comunicação para canalizar conhecimento e informação para os pontos de decisão apropriados;</p> <p>e. Os tipos de conhecimento que podem, e quais os que não podem, ser facilmente transmitidos;</p> <p>f. A forma como a intercomunicação de informação é afetada pelas formas de especialização na organização;</p> <p>g. Nenhuma das anteriores;</p> <p>h. NS/NR.</p>	Limites da extensão do conhecimento
123 P	<p>O financiamento comunitário permitiu a sua progressão em alguma ou ambas as seguintes áreas?</p> <p>a. Saber-fazer, ou seja, a competência técnica;</p> <p>b. Competência de gestão;</p> <p>c. Nenhuma das anteriores;</p> <p>d. NS/NR</p>	Características do dono
124 P	<p>Ao nível da subdivisão do trabalho, considera que o financiamento comunitário proporcionou condição ou condições para a sua coordenação?</p> <p>a. Através da organização. Utilização da relação entre as subdivisões de trabalho, ou seja, as subdivisões de trabalho foram atribuídas a homens colocados na estrutura de autoridade;</p> <p>b. Pela predominância de uma ideia. Procura-se um propósito único na mente e vontade daqueles que trabalham como um grupo, para que cada trabalhador queira por sua livre vontade encaixar a sua tarefa no todo e que o faça com habilidade e entusiasmo;</p> <p>c. A coordenação não resultou de nenhuma das condições apresentadas;</p> <p>d. Não se assegurou a coordenação, embora existisse subdivisão do trabalho;</p> <p>e. Não se aplica o conceito de subdivisão do trabalho;</p> <p>f. NS/NR</p>	Coordenação
125 P	<p>Considere que para assegurar que os subordinados fazem o trabalho que lhes é distribuído é necessário deter autoridade suficiente através do poder de exercer determinados direitos. Alcançou, por via do financiamento comunitário, maior poder de exercer um ou mais dos seguintes direitos?</p> <p>a. O direito de vetar membros, que consiste em assegurar o direito de vetar qualquer membro que não cumpra o padrão mínimo de capacidade, pois não assegura o que a empresa necessita;</p> <p>b. O direito de atribuir trabalho, ou seja, atribuir funções e decompor o trabalho em unidades que se somam e asseguram que o todo esteja de acordo com o pretendido pela empresa;</p> <p>c. O direito de analisar o desempenho e, dentro dos limites da companhia, tomar decisões acerca de aumentos e recompensas de mérito o que permite ter ferramentas motivacionais e discernir a capacidade de cada um dos seus membros;</p> <p>d. O direito de iniciar a remoção de elementos que permite excluir quem pareça incapaz de fazer o seu trabalho;</p> <p>e. Nenhuma das anteriores;</p> <p>f. NS/NR</p>	Autoridade
126 P	<p>Qual das seguintes afirmações descreve melhor o impacto da informação na autoridade aquando do investimento comunitário?</p> <p>a. A informação não teve qualquer impacto na autoridade;</p> <p>b. A informação destruiu as bases que concederam força e credibilidade ao papel tradicional da gestão, ou seja, a concentração da autoridade;</p> <p>c. A informação transformou a autoridade, pois o determinante no sucesso passou a ser assegurado pela máquina, que tanto trabalhador como gestor não percebem;</p> <p>d. A informação transformou a autoridade, pois trabalhadores e gestores trabalham em conjunto para forjar os termos de um novo pacto que redistribui as fontes e propósitos da autoridade da gestão;</p> <p>e. Nenhuma das anteriores;</p> <p>f. NS/NR</p>	Informação e Autoridade
127 P	<p>Qual a sua percepção relativamente à forma como o financiamento comunitário influenciou a alocação de tempo e energia no momento de criação da empresa?</p> <p>a. Aumentou a alocação do seu tempo e energia porque a elaboração do projeto por si próprio ou por competências internas da empresa foi consumidor de muito tempo e energia;</p> <p>b. Aumentou a alocação do seu tempo e energia porque, o facto do projeto ter sido realizado através do recurso a consultor externo requereu um grande esforço da sua parte;</p> <p>c. Diminuiu a alocação do seu tempo e energia porque apesar do tempo e energia gastos no projeto, o financiamento comunitário permitiu reduzir a necessidade de angariar outros tipos de fundos, cujo tempo e energia de procura e contratação seriam superiores;</p> <p>d. Não influenciou a alocação do seu tempo e energia porque o procedimento de financiamento comunitário não esteve no caminho crítico do projeto global;</p> <p>e. Não influenciou significativamente a alocação do seu tempo e energia porque o projeto foi realizado através do recurso a consultor externo financiado no âmbito do próprio projeto;</p> <p>f. Não influenciou significativamente a alocação do seu tempo e energia porque o projeto foi realizado através do recurso a consultor externo não financiado no âmbito do próprio projeto;</p> <p>g. Nenhuma das anteriores</p> <p>h. Não se aplica</p> <p>i. NS/NR.</p>	Tempo e esforço no financiamento
128 P	<p>Qual a forma como foi elaborado o projeto de financiamento comunitário?</p> <p>a. Através do recurso a consultor externo financiado no âmbito do próprio projeto;</p> <p>b. Através do recurso a consultor externo não financiado no âmbito do próprio projeto;</p> <p>c. Através de competências próprias ou internas;</p> <p>d. Pela combinação de duas ou mais das formas anteriores;</p> <p>e. Nenhuma das anteriores;</p> <p>f. NS/NR.</p>	Tempo e esforço no financiamento
129 P	<p>Para além do financiamento comunitário, qual ou quais os outros fundos a que recorreu aquando do financiamento comunitário?</p> <p>a. Investimento pessoal (interno);</p> <p>b. Dinheiro recolhido junto de família e amigos (interno);</p> <p>c. Retenções de capital e lucro após a fase inicial (interno);</p> <p>d. Empréstimos bancários (externo);</p> <p>e. Capitais de risco (externo);</p> <p>f. Investidores informais (externo);</p> <p>g. Crédito de curto prazo (externo);</p> <p>h. Leasing (externo);</p> <p>i. Fatoring (externo);</p> <p>j. Financiamento por outras fontes externas</p> <p>k. Financiamento por outras fontes internas</p> <p>l. Nenhum outro financiamento</p> <p>m. Não se aplica</p> <p>n. NS/NR.</p>	Fontes de financiamento
130 P	<p>A partilha do seu plano de negócio para recolha de financiamento comunitário terá dado origem a um negócio similar sem que nele participe?</p> <p>a. Sim;</p> <p>b. Não;</p> <p>c. NS/NR.</p>	Confidencialidade
131 P	<p>Qual ou quais destas questões criaram dificuldades aquando do financiamento comunitário?</p> <p>a. O impacto das leis de licenciamento;</p> <p>b. O salário mínimo;</p> <p>c. Legislação de saúde</p> <p>d. Legislação de segurança;</p> <p>e. Outros tipos de regulação da atividade organizacional;</p> <p>f. Nenhuma das anteriores;</p> <p>g. Não existiram dificuldades;</p> <p>h. NS/NR</p>	Dificuldades na montagem de negócio

A	B	C
19 Grupo	Perguntas	Tema
132 P	<p>O financiamento comunitário proporcionou o estabelecimento de redes com outras empresas?</p> <p>a. Sim, através de ligações verticais que se estabelecem entre fornecedores de pequena dimensão e fabricantes finais de grande dimensão;</p> <p>b. Sim, através de ligações horizontais que unem pequenas empresas com dimensão semelhante;</p> <p>c. Sim, ambos os tipos de rede anteriormente descritos;</p> <p>d. Não;</p> <p>e. NS/NR.</p>	Redes
133 P	<p>O financiamento comunitário proporcionou o aparecimento/reforço de algum ou alguns dos seguintes fatores de competitividade das pequenas empresas?</p> <p>a. Estabelecer relações chegadas com parceiros, que podem ser os clientes, fornecedores ou outros;</p> <p>b. Existência de uma tensão criativa entre competição e cooperação;</p> <p>c. Inovação;</p> <p>d. Uma infraestrutura social que impulse e ajude pequenas empresas a atingir os seus objetivos;</p> <p>e. Nenhum dos anteriores;</p> <p>f. NS/NR.</p>	Redes
134 P	<p>No financiamento comunitário são efetuadas exigências para que haja um incentivo financeiro. Qual é na sua perspetiva o mais determinante?</p> <p>a. As condições muito exigentes impostas para que haja financiamento que condicionam a atividade da empresa.</p> <p>b. O apoio dado para que possa ser alcançado um melhor nível de salários e de condições de trabalho;</p> <p>c. Nenhum dos anteriores</p> <p>d. NS/NR.</p>	Apoios e condições
135 P	<p>Os constrangimentos à atividade da empresa após o financiamento comunitário podem ser caracterizados por qual das seguintes expressões?</p> <p>a. Constrangimentos de nível mais alto em substituição de outros de nível mais baixo (diminuição da diversidade organizacional);</p> <p>b. Os constrangimentos acumularam-se aos constrangimentos existentes (aumento da diversidade organizacional);</p> <p>c. Nenhum dos anteriores;</p> <p>d. Não surgiram novos constrangimentos</p> <p>e. NS/NR.</p>	Constrangimentos à atividade
136 P	<p>Qual ou quais os fatores de crescimento da empresa que foram proporcionados pelo financiamento comunitário?</p> <p>a. Financiamento;</p> <p>b. Redes entre organizações;</p> <p>c. A importância da inovação;</p> <p>d. Uma estrutura generalista;</p> <p>e. Haver relações chegadas com clientes e outros parceiros;</p> <p>f. Manter uma tensão criativa entre competição e cooperação;</p> <p>g. Assegurar uma infraestrutura social;</p> <p>h. Promover o aparecimento de produtos de alto valor acrescentado;</p> <p>i. Usufruir de apoios sob condições;</p> <p>j. Manter a diversidade organizacional;</p> <p>k. Assegurar condições de empreendedorismo coletivo;</p> <p>l. Dar primazia às capacidades informativas da tecnologia;</p> <p>m. Proceder à diminuição das distâncias entre inovação e produção;</p> <p>n. Proceder à diminuição das distâncias entre gestão de topo e trabalhadores de produção;</p> <p>o. Estabelecer sistemas de responsabilização;</p> <p>p. Utilizar Tecnologias de Informação;</p> <p>q. Cuidar do bom desempenho dos supervisores de primeira linha;</p> <p>r. Definir uma estratégia de empowerment;</p> <p>s. Refletir sobre onde e como competir;</p> <p>t. Adotar as características organizativas das empresas com maior êxito;</p> <p>u. Efetuar uma permanente reflexão sobre o papel do executivo de topo da empresa;</p> <p>v. Nenhum dos anteriores;</p> <p>w. Não houve fatores de crescimento proporcionados pelo financiamento comunitário;</p> <p>x. NS/NR.</p>	Fatores de crescimento
137 P	<p>Considera que o financiamento comunitário provocou alterações no número de níveis hierárquicos ou das componentes base que fazem parte da descrição conceptual da organização na sua empresa?</p> <p>a. Sim, aumentou o número de níveis hierárquicos, surgindo um núcleo operativo na linha de autoridade formal única, responsável pelo trabalho básico da organização (contempla a aquisição, processamento, expedição/distribuição e tarefas de suporte direto, sendo o nível mais baixo, pelo que se encontra na base de todos os outros);</p> <p>b. Sim, aumentou o número de níveis hierárquicos, surgindo uma linha média na linha de autoridade formal única, ou seja, um nível de direção. Os diretores que são responsáveis pela interligação entre o topo estratégico e núcleo operativo, através da cadeia de comando;</p> <p>c. Sim, aumentou o número de níveis hierárquicos, surgindo um vértice estratégico na linha de autoridade formal única, ou seja, um nível de gestão. Gestores e suas respetivas equipas tratam das questões da Missão e Estratégia, a par da defesa dos interesses dos acionistas/patrões;</p> <p>d. Sim, aumentou o número de níveis hierárquicos e surgiu uma tecnoestrutura. A tecnoestrutura posiciona-se de um dos lados da linha média, mas está separada desta, e é onde os analistas desenvolvem o seu trabalho de standardização do trabalho dos outros, ao mesmo tempo que aplicam as suas técnicas analíticas para ajudar a organização a adaptar ao meio ambiente;</p> <p>e. Sim, aumentou o número de níveis hierárquicos e surgiu uma componente de pessoal de apoio. Do outro lado da linha média, com uma fronteira bem delineada, o pessoal de apoio, assegura indiretamente o funcionamento do núcleo operativo, ou seja, fora do fluxo básico do trabalho operativo;</p> <p>f. Sim, aumentou o número de níveis hierárquicos sem alterar as componentes base;</p> <p>g. Sim, diminuiu o número de níveis organizacionais;</p> <p>h. Não, não alterou o número de níveis organizacionais;</p> <p>i. NS/NR.</p>	Análise da organização por níveis
138 P	<p>Tendo em conta a descrição sintética que lhe é apresentada, considera que através do financiamento comunitário houve evolução ao nível da sua forma de gerir?</p> <p>a. Iniciou uma gestão focalizada especialmente em atividades de produção, que aplica como critério final a eficiência económica e procura maximizar a eficiência através do planeamento. A visão conceptual da organização baseia-se nos seguintes fatores: os objetivos são conhecidos, as tarefas são repetitivas, os produtos resultantes da produção são escoados não tendo em consideração a forma como se faz esse escoamento, e os recursos estão disponíveis com qualidade uniforme;</p> <p>b. Houve uma progressão na sua gestão que se assemelha à descrita na alínea a.;</p> <p>c. A sua gestão assemelha-se à descrita na alínea a. mas não houve uma progressão;</p> <p>d. Iniciou uma gestão que se debruça nas relações estruturais entre produção, pessoal, fornecimento e outras unidades de serviço da organização, empregando como critério final a eficiência económica. A eficiência económica baseia-se na especialização de tarefas, que são agrupadas em departamentos, fixando a responsabilidade de acordo com os princípios de delegação e controlando as ações face aos planos;</p> <p>e. Houve uma progressão na sua gestão que se assemelha à descrita na alínea d.;</p> <p>f. A sua gestão assemelha-se à descrita na alínea d. mas não houve uma progressão;</p> <p>g. Iniciou uma gestão que se baseia na forma de lidar com os clientes, no pessoal e na estrutura. O critério definitivo é a eficiência, que é maximizada definindo funções de acordo com a jurisdição e lugar na hierarquia, nomeando especialistas para as funções, estabelecendo regras para as categorias de atividade, categorizando casos ou clientes, e motivando o desempenho adequado dos especialistas através de salários e padrões para a progressão na carreira. Para esta escola, a organização é encarada como um sistema fechado, onde a hierarquia tem um papel primordial;</p> <p>h. Houve uma progressão na sua gestão que se assemelha à descrita na alínea g.;</p> <p>i. A sua gestão assemelha-se à descrita na alínea g. mas não houve uma progressão</p> <p>j. Não se enquadra em nenhuma das descrições mas iniciou uma nova forma de gestão;</p> <p>k. Não se enquadra em nenhuma das descrições mas houve progressão na forma de gestão;</p> <p>l. Não se enquadra em nenhuma das descrições, não iniciou uma nova forma de gestão nem houve progressão na sua forma de gestão;</p> <p>m. NS/NR</p>	Escolas de Gestão

	A	B	C
19	Grupo	Perguntas	Tema
139	P	<p>Qual ou quais das seguintes tarefas de gestão passaram a ser asseguradas após o financiamento comunitário?</p> <p>a. Planeamento; b. Organização; c. Pessoal / Recursos Humanos; d. Direção; e. Coordenação; f. Apresentação de relatórios; g. Orçamentação; h. Nenhuma das anteriores; i. NS/NR.</p>	Tarefas de gestão
140	P	<p>Considere que existem duas formas de gestão, Orgânica e Mecanicista. Considere que a forma de gestão orgânica se caracteriza por diferenciação, natureza abstrata da tarefa, reconciliação de desempenhos, definições estabelecidas com precisão, responsabilidades da função, estrutura hierárquica, conhecimento localizado no topo, interação entre superiores e subordinados, alinhamento com instruções superiores, lealdade e obediência aos superiores e valorização das competências locais. Considere que a forma de gestão mecanicista se caracteriza pelo contributo para a tarefa comum, natureza realista das tarefas, interação como fonte de redefinição das tarefas, limita a alienação de responsabilidades, compromisso com o interesse geral, rede estruturada, conhecimento em qualquer ponto da rede, comunicação horizontal, informação e conselho, compromissos com interesse geral e finalmente a importância e prestígio válidos no exterior. Existe alguma alteração da forma de gestão aplicada na empresa que decorre do financiamento comunitário?</p> <p>a. Alterou de Orgânica para Mecanicista; b. Alterou de Mecanicista para Orgânica; c. Acentuou as características de Orgânica; d. Acentuou as características de Mecanicista; e. Iniciou a forma de gestão Mecanicista; f. Iniciou a forma de gestão Orgânica; g. Nenhuma das anteriores; h. NS/NR.</p>	Sistemas de gestão

Questionário preenchido

A	
1	Instruções
2	Rever a constituição dos três grupos.
3	Atualizar a tabela com todas as alterações de alocação de perguntas a grupos, colocando-se na célula A24 e premindo ao mesmo tempo as teclas "ALT" e "F5"
4	Selecionar no quadro abaixo qual o grupo que pretende ver listado. Confirme as suas opções.
5	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>Grupo</p> <div style="border: 1px solid gray; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">M</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">P</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">R</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 2px;">(em branco)</div> </div>
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	Voltar ao separador de "Passos a realizar"
21	
22	Avançar para a Etapa 3
23	
24	Rótulos de Linha
25	<p>A candidatura a financiamento comunitário surge para diferenciação de uma unidade orgânica dentro da própria empresa ou como uma nova empresa?</p> <p>a. Diferenciação funcional ou ocupacional</p> <p>b. Descentralização geográfica</p> <p>c. Diferenciação por produto, mercado ou tecnologia</p> <p>d. Diferenciação por divisões</p> <p>e. Diferenciação por nível hierárquico</p> <p>f. Fusões e aquisições</p> <p>g. Joint ventures</p> <p>h. Alianças estratégicas e unidades multi-organizacionais</p> <p>i. Grupos de oposição estrutural.</p> <p>j. Outra forma de diferenciação;</p>
26	<p>A empresa é gerida pelo(s) dono(s) ou existe o agenciamento da gestão noutro indivíduo?</p> <p>a. É gerida e sempre foi gerida pelo dono ou por um dos donos</p> <p>b. Existe e sempre existiu agenciamento da gestão</p> <p>c. Existe agenciamento da gestão desde uma data posterior ao do financiamento (existiu um período anterior em que a gestão foi da responsabilidade do dono)</p> <p>d. Existe agenciamento da gestão desde uma data anterior à do financiamento (existiu um período anterior em que a gestão foi da responsabilidade do dono)</p> <p>e. Existiu agenciamento da gestão até um momento próximo do momento do financiamento (existe um período posterior em que a gestão foi da responsabilidade do dono)</p> <p>f. NS/NR</p>

Questionário preenchido

A	
27	<p>Após o financiamento comunitário começaram a surgir algum ou alguns dos seguintes sintomas do aparecimento de pensamento de grupo?</p> <p>a. Os elementos do grupo sentem-se muito otimistas, dispostos a correr riscos e com dificuldade em responder a claros avisos de perigo.</p> <p>b. Uma construção coletiva de racionalizações que desvaloriza os avisos e outras reações negativas.</p> <p>c. A crença inquestionável na moralidade própria do grupo provoca que os membros tendam a ignorar as dimensões éticas e morais das suas decisões.</p> <p>d. São criadas imagens estereotipadas dos líderes dos grupos inimigos, que são tão más que tornam impossíveis quaisquer tentativas de negociar diferenças.</p> <p>e. É aplicada pressão direta sobre quem momentaneamente expresse dúvidas sobre qualquer uma das ilusões partilhadas do grupo ou quem questione a validade dos argumentos que suportam a política do grupo.</p> <p>f. Os membros do grupo evitam desviar-se do consenso do grupo, mesmo quando para isso têm de minimizar a importância das suas dúvidas.</p> <p>g. Os elementos do grupo partilham uma ilusão de unanimidade no grupo em relação a quase todos os</p>
28	<p>Aquando do financiamento, na sua empresa notava-se alguma ou algumas das seguintes características:</p> <p>a. Os membros mais antigos sabiam o que esperar, característica que reduz a quantidade de surpresas mas não as elimina.</p> <p>b. Quando as surpresas ocorreram, os membros mais antigos tinham normalmente uma história suficiente para as interpretar com todo o cuidado.</p> <p>c. Quando as surpresas ocorreram, os membros mais antigos relacionaram-se com outros colaboradores com quem compararam perceções e interpretações.</p> <p>d. Não se verificou nenhuma das características</p>
29	<p>Com o objetivo de validar algumas teorias organizacionais nas Pequenas e Médias Empresas, solicita-se o preenchimento dos seguintes dados relativamente ao contexto social com que lida o fundador da empresa:</p> <p>a. O cônjuge do fundador encontra-se empregado à data de criação da empresa?</p> <p>a1. Sim</p> <p>a2. Não</p> <p>a3. NS/NR</p> <p>b. Existia descendência do fundador à data de criação da empresa?</p> <p>b1. 1 descendente</p> <p>b2. 2 descendentes</p> <p>b3. 3 ou mais descendentes</p> <p>b4. Não</p> <p>b5. NS/NR</p> <p>c. Qual o estado de emprego do fundador antes do negócio?</p> <p>c1. Empregado por conta de outrem</p> <p>c2. Empresário</p> <p>c3. Trabalhador independente</p> <p>c4. Desempregado</p>
30	<p>Como caracteriza o impacte financeiro do financiamento comunitário?</p> <p>a. Existiu um lucro significativo do investimento realizado</p> <p>b. O investimento teve um lucro bastante baixo, daí resultando uma preocupação com a sobrevivência diária</p> <p>c. A atividade da empresa não chegou a iniciar-se</p> <p>d. A atividade da empresa cessou</p>

Questionário preenchido

A	
31	<p>Considere para o efeito que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Qual ou quais considera ser a ou as fontes da cultura da sua empresa?</p> <p>a. As crenças, valores e assunções do fundador;</p> <p>b. As experiências de aprendizagem dos membros do grupo com a evolução da sua organização;</p> <p>c. Novas crenças, valores, e assunções trazidas por novos membros ou líderes aquando do financiamento comunitário;</p>
32	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considera que existia uma Cultura na empresa aquando do seu encerramento?</p> <p>a. A empresa prossegue a sua atividade, pelo que não é possível responder à pergunta;</p> <p>b. Havia uma Cultura na empresa aquando do seu encerramento e a razão do encerramento da empresa foram fatores externos;</p> <p>c. Havia uma Cultura na empresa aquando do seu encerramento e a razão do encerramento da empresa foram problemas financeiros ou de tesouraria;</p> <p>d. Havia uma Cultura na empresa aquando do seu encerramento e a razão do encerramento da empresa foi mudança de ramo;</p>
33	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. O financiamento comunitário marcou um momento de mudança de cultura?</p> <p>a. Uma mudança abrangente, na sua totalidade e de forma massiva;</p> <p>b. Uma mudança de subculturas ou subunidades específicas dentro da organização;</p> <p>c. Integrado num processo gradual, com características incrementais e cumulativas, que acabam por</p>
34	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Pelo facto de ter recebido financiamento comunitário, poderão ter surgido mecanismos de alteração de cultura. Gostaríamos que avaliasse qual ou quais destes mecanismos foram adoptados na sequência do financiamento comunitário:</p> <p>a. Transferir a cultura da organização para novos membros;</p> <p>b. Recompensa dos comportamentos que estão mais de acordo com as ideologias desejadas na organização;</p> <p>c. Criação de novos comportamentos;</p> <p>d. Superação de uma fase de transição entre culturas, associado a uma grande alteração de liderança ou outra;</p>

Questionário preenchido

A	
35	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considera que surgiram ritos de passagem de cultura, ou seja, formas e momentos de transferência da cultura dos elementos mais antigos para os novos elementos que foram contratados no momento de atribuição do financiamento comunitário?</p> <p>a. Sim b. Não</p>
36	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. A candidatura a financiamento comunitário foi determinada por uma alteração do ambiente (Ex: Concorrência, política fiscal, ...) em que se insere a empresa?</p> <p>a. A questão não se aplica; b. Sim, e a cultura da empresa contribuiu para esta resposta à mudança do ambiente; c. Sim, mas a cultura da empresa foi um entrave para esta resposta à mudança do ambiente; d. Sim, e a cultura da empresa não foi nem entrave nem teve qualquer contributo;</p>
37	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Qual das afirmações relativas à cultura do grupo que constitui a empresa é a mais correta?</p> <p>a. A cultura de grupo foi gerada com o financiamento comunitário b. A cultura de grupo foi reforçada com o financiamento comunitário c. Não, cultura de grupo não foi gerada nem reforçada com o financiamento comunitário</p>
38	<p>Em consequência do financiamento comunitário, qual a alteração na percentagem de comportamentos organizacionais e/ou decisões resultantes de pressupostos básicos (crenças que existem de forma sistemática na organização) característicos da sua empresa?</p> <p>a. Aumentou b. Diminuiu c. Nenhuma alteração, manteve-se d. Não existem pressupostos básicos característicos da empresa</p>
39	<p>Identifique qual ou quais das afirmações é verdadeira:</p> <p>a. Existem recursos humanos na empresa que foram contratados em alturas diferentes. b. Antes do financiamento já existiam recursos humanos na empresa contratados em alturas diferentes. c. Aquando do financiamento foram recrutados recursos humanos para a empresa d. Nenhuma das anteriores e. NS/NR</p>

Questionário preenchido

A	
40	<p>Na sequência da atribuição do incentivo comunitário, foram implementados pela gestão algum ou alguns dos mecanismos abaixo enumerados para diminuir os erros de julgamento que pudessem surgir do pensamento de grupo?</p> <p>a. Encorajar o grupo a dar prioridade à livre exposição de objeções e dúvidas, porque dessa forma consegue-se mais facilmente fugir de fenómenos de falsa unanimidade.</p> <p>b. Adotar em cada processo uma postura inicial imparcial em vez de declarar preferências e expectativas, ou seja, garantir que não se condiciona inicialmente no sentido do pensamento próprio.</p> <p>c. Promover a criação de grupos de planeamento e avaliação sobre cada questão relevante, mas cada grupo com um líder diferente.</p> <p>d. Encorajar os membros do grupo a discutir as deliberações do grupo com a área da organização a que pertencem e trazer ao grupo as reações antes de qualquer conclusão.</p> <p>e. Convidar um ou mais peritos externos a assistir a cada reunião que são convidados a desafiar a visão dos membros, recolhendo desta forma o contributo de pessoas não comprometidas com o grupo.</p> <p>f. Avaliação de alternativas, procurando que pelo menos um dos membros desempenhe a função de advogado do diabo, defendendo a posição oposta à da maioria.</p> <p>g. Alternar de tempos a tempos as lideranças dos subgrupos para estudar alternativas de praticabilidade e eficácia, voltar a juntá-los para dirimir diferenças e após atingir um consenso preliminar, efetuar uma reunião onde cada membro exprima vivamente todas as suas dúvidas, para que a questão seja</p>
41	<p>Na sequência da atribuição do incentivo financeiro e/ou das alterações implementadas por via desse incentivo, apareceram situações de pensamento de grupo?</p> <p>a. O grupo não permite que haja discordância ou que se façam desvios face à posição inicial</p> <p>b. O grupo efectua julgamentos morais que têm como consequência a perda de eficiência do pensamento de cada um dos elementos do grupo perante as situações reais</p> <p>c. Os sentimentos de amizade que começam a surgir no grupo fazem os participantes adoptar uma linha suave de crítica que se estende à sua própria forma de pensar</p> <p>d. O grupo reage com dureza quando tem de lidar com outros grupos ou inimigos</p> <p>e. A supressão não deliberada de pensamentos críticos no grupo é resultado da internalização das normas do grupo</p> <p>f. Poderosas pressões psicológicas dentro do grupo, quando os seus membros trabalham em conjunto</p> <p>g. Não</p>
42	<p>Na sequência da atribuição do incentivo financeiro e/ou das alterações implementadas por via desse incentivo, houve situações de conflito provocadas por algum ou alguns dos seguintes factores?</p> <p>a. Linguagem</p> <p>b. Limites</p> <p>c. Poder</p> <p>d. Relacionamento</p> <p>e. Recompensas</p> <p>f. Punição</p> <p>g. Inexplicável</p> <p>h. “Choque” entre o reconhecimento do grupo e o reconhecimento do indivíduo</p> <p>i. Houve situações de conflito mas não foram provocadas por nenhum dos factores</p> <p>j. Não houve situações de conflito</p> <p>1a. NS/NR</p>
43	<p>Na sua opinião qual ou quais dos níveis abaixo que caracterizam a forma como o grupo se relaciona registou alterações por via do financiamento comunitário?</p> <p>a. Artefactos visíveis (exemplo: peça de vestuário)</p> <p>b. Valores, regras e normas de comportamento defendidos (exemplo: normas de conduta)</p> <p>c. Pressupostos básicos e tácitos subjacentes (exemplo: “nós fazemos sempre assim”)</p> <p>d. NS/NR</p>

Questionário preenchido

A	
44	<p>Na sua opinião, o financiamento comunitário teve alguma ou algumas das seguintes consequências?</p> <p>a. Reforçou a estabilidade estrutural do grupo formado pelos colaboradores da empresa;</p> <p>b. Fragilizou a estabilidade estrutural do grupo formado pelos colaboradores da empresa;</p> <p>c. Padronização das atividades desenvolvidas ou do comportamento do grupo;</p> <p>d. Aprofundamento do padrão de pressupostos básicos do grupo</p> <p>e. NS/NR</p>
45	<p>No âmbito do financiamento comunitário, houve preocupação com alguns dos seguintes mecanismos de criação do clima da organização?</p> <p>a. Desenho e estrutura da organização (exemplo: Organigrama)</p> <p>b. Sistemas organizacionais e procedimentos (exemplo: Procedimento de recompensas)</p> <p>c. Ritos e rituais organizacionais (exemplo: Instituição do dia da empresa)</p> <p>d. Espaço físico, fachadas e edifícios (exemplo: Novas instalações)</p> <p>e. Histórias, lendas e mitos (exemplo: Publicação da história da empresa)</p> <p>f. Declarações formais (exemplo: Comunicação formal do financiamento)</p> <p>g. Nenhum dos anteriores</p>
46	<p>O financiamento comunitário permitiu manter ou passar a assegurar a gestão não partilhada da empresa, algo que não seria possível sem ele por necessidade de ter sócios, novos ou existentes respectivamente?</p> <p>a. Sim</p> <p>b. Não</p>
47	<p>O financiamento permitiu tornar-se um prestador de serviços a outras empresas com base num melhor apetrechamento tecnológico?</p> <p>a. Sim</p> <p>b. Não</p>
48	<p>Possui atualmente ou já possuía uma ideia clara sobre o estado futuro desejado para a sua empresa?</p> <p>a. Sim, no momento da candidatura já possuía uma ideia clara sobre o estado futuro desejado para a empresa.</p> <p>b. Sim, apesar de não possuir no momento da candidatura, possuo atualmente uma ideia clara sobre o estado futuro desejado para a empresa.</p>
49	<p>Qual destas fases considera estar associada com o financiamento comunitário:</p> <p>a. O fundador tem a ideia para criar uma nova empresa;</p> <p>b. Recrutamento de uma ou mais pessoas e criação de um núcleo que partilha um objetivo comum e uma visão com o fundador;</p> <p>c. Outras pessoas são trazidas para a organização e uma história comum começa a ser construída;</p> <p>d. Desenvolvimento de pressupostos acerca do grupo, o seu ambiente e a forma de fazer as coisas para sobreviver e crescer;</p>
50	<p>Qual o fator que considera mais importante na evolução do projeto?</p> <p>a. Características da população onde se insere o projeto</p> <p>b. Infraestruturas locais ou regionais na área de implementação do projeto</p> <p>c. Nenhuma das anteriores</p> <p>d. NS/NR</p>

Questionário preenchido

A	
51	<p>Qual ou quais das actividades foram preparadas na sequência do financiamento comunitário?</p> <p>a. Criar uma linguagem comum (considere as ações de partilha de um glossário comum, ações de formação técnica, criação de espaços de comunicação escrita ou verbal ou outras ações tendentes ao estabelecimento de um léxico partilhado que permita aos seus membros comunicarem)</p> <p>b. Definir os limites do grupo (considere as ações empreendidas para determinar quem faz parte do grupo e quem não lhe pertence e o que se espera de quem está no grupo)</p> <p>c. Distribuir poder (considere ações estabelecidas para definir critérios e mecanismos para a forma como os membros obtêm, mantêm e perdem poder)</p> <p>d. Desenvolver normas de relacionamento (considere ações para estabelecer normas de intimidade, amizade e amor)</p> <p>e. Definir e distribuir recompensas (considere ações de avaliação de desempenho e o estabelecimento de mecanismos de motivação através de incentivos, monetários ou outros)</p> <p>f. Definir e distribuir punições (considere ações de avaliação de desempenho e o estabelecimento de mecanismos de controlo dos comportamentos através da determinação de momentos e circunstâncias para exercer ações de punição)</p>
52	<p>Qual ou quais das metodologias resultaram do processo de financiamento, ou seja, quais as que começaram a ser aplicadas após a aprovação da candidatura ao sistema de incentivos?</p> <p>a. Processo de recolha e tratamento científico do Conhecimento dos trabalhadores na execução da sua função</p> <p>b. Procedimento científico de escolha dos colaboradores</p> <p>c. Processo científico para acompanhamento dos colaboradores</p> <p>d. Divisão do trabalho, que determina a execução pela gestão de parte do trabalho acometido ao trabalhador.</p> <p>e. Procedimento de recompensa dos trabalhadores pela adoção dos procedimentos referidos nas alíneas a., b., c. e d..</p> <p>f. Procedimento de confrontação dos trabalhadores pela adoção dos procedimentos referidos nas alíneas a., b., c. e d..</p> <p>g. Maximização dos lucros globais através da maximização dos lucros individuais dos trabalhadores.</p>
53	<p>Qual ou quais destas características considera que descrevem a sua empresa:</p> <p>a. Pequeno</p> <p>b. Qualidade</p> <p>c. Excitação</p> <p>d. Autonomia.</p> <p>e. Nenhuma das anteriores.</p> <p>Nota: Opta-se por não se perguntar em 5 qual seria a característica para não induzir a responder uma</p>

Questionário preenchido

A	
54	<p>Qual ou quais dos fatores que provocaram a desistência do projeto de financiamento?</p> <p>a. O financiamento inicial foi insuficiente</p> <p>b. Apareceram problemas de fluxo de caixa antecipados ou imprevistos</p> <p>c. Houve mudança das circunstâncias pessoais</p> <p>d. O custo das instalações</p> <p>e. O risco tornou-se inaceitável</p> <p>f. A má localização das instalações ou a sua inadequação</p> <p>g. Havia concorrência de fatores de origem familiar e doméstica</p> <p>h. A falta de conhecimento de técnicas de contabilidade/financeiras</p> <p>i. A falta de conhecimentos de marketing</p> <p>j. Surgiram problemas de escoamento do produto ou de prestação do serviço</p> <p>k. O tamanho inapropriado de escoamento do produto ou prestação do serviço</p> <p>l. A falta de conhecimento do seu produto/serviço por parte do mercado</p> <p>m. Insuficiente diferencial entre o preço do produto e o custo de produção e distribuição</p> <p>n. Outro fator</p> <p>o. Não se aplica</p> <p>p. NS/NR</p>
55	<p>Responder apenas no caso de terem sido incorporadas mais do que uma pessoa na sequência da atribuição do incentivo comunitário. Os indivíduos contratados possuem alguma ou algumas das seguintes características?</p> <p>a. Os indivíduos conheciam-se anteriormente mas não foram trabalhar em grupo</p> <p>b. Os indivíduos conheciam-se anteriormente e foram trabalhar em grupo mas não lhes foram atribuídas responsabilidades conjuntas</p> <p>c. Os indivíduos conheciam-se anteriormente e foram-lhe atribuídas responsabilidades conjuntas</p>
56	<p>Qual ou quais dos factores criaram constrangimentos no arranque da empresa?</p> <p>a. Os recursos financeiros</p> <p>b. A competição de outras empresas</p> <p>c. Os recursos humanos</p> <p>d. Os recursos físicos</p> <p>e. Os recursos administrativos</p> <p>f. A motivação dos fundadores (nomeadamente satisfação, independência, financeira, escolher pessoas com quem se trabalha, criar uma empresa que pode sobreviver, posição social, liderar)</p> <p>g. Problemas pessoais</p> <p>h. Outro factor</p> <p>i. Não se aplica</p> <p>J. NS/NR</p>
57	<p>Qual ou quais dos problemas pessoais criaram constrangimentos no arranque da empresa?</p> <p>a. Compromissos financeiros pessoais</p> <p>b. Compromissos familiares</p> <p>c. Medo de falhar</p> <p>d. Falta de auto-confiança geral</p> <p>e. Satisfação no emprego anterior</p> <p>f. Encorajamento inadequado do cônjuge ou parceiro</p> <p>g. Não ter conhecimento profundo das tarefas ou trabalho necessários</p> <p>h. Outro factor pessoal</p> <p>i. Não houve constrangimentos provocados por problemas pessoais</p> <p>j. Não se aplica</p> <p>i. NS/NR</p>

Questionário preenchido

A	
58	<p>Qual ou quais das questões chave apresentadas foram determinantes para o arranque da sua empresa?</p> <p>a. Disponibilidade e acesso a financiamento suficiente</p> <p>b. Confiança</p> <p>c. Conhecimento</p> <p>d. Apoio</p> <p>e. Outro factor</p> <p>f. Não se aplica</p> <p>g. NS/NR</p>
59	<p>Qual ou quais das seguintes afirmações são verdadeiras?</p> <p>a. A empresa foi criada no momento de financiamento.</p> <p>b. No momento da candidatura tinha tido apenas uma liderança, a do ou dos seus fundadores,</p> <p>c. No momento da candidatura tinha tido duas ou mais lideranças.</p> <p>d. O momento de candidatura coincidiu com uma mudança de liderança.</p> <p>e. A organização antes de receber o financiamento tinha interação com o ambiente que a rodeava, ou seja, tinha capacidade para se adaptar às condições externas.</p> <p>f. A organização antes de receber o financiamento tinha dificuldade em se adaptar às condições externas, como por exemplo alterações na concorrência.</p> <p>g. A organização depois de receber o financiamento tinha interação com o ambiente que a rodeava, ou seja, tinha capacidade para se adaptar às condições externas.</p> <p>h. A organização depois de receber o financiamento tinha dificuldade em se adaptar às condições externas, como por exemplo alterações na concorrência.</p>
60	<p>Qual ou quais das seguintes características da inserção de novos elementos na organização ocorrida aquando do financiamento comunitário, considera de maior relevo?</p> <p>a. Surgimento de uma ou mais diferenças objetivas entre os novos e os velhos valores numa ou mais características importantes da organização. Por exemplo, uma melhoria na eficiência dos processos.</p> <p>b. Acentuação ou esbatimento de uma diferença percebida face à alteração dos elementos na organização. Por exemplo, diminuição na avaliação das competências percebidas de um determinado colaborador face ao aparecimento de um novo colaborador com outras competências.</p> <p>c. Diferença entre a antecipação individual, ou seja o que foi projetado como indo acontecer e as experiências no novo enquadramento, ou seja o que na realidade veio a acontecer. Por exemplo, uma diferença entre a produtividade esperada e a que foi obtida na realidade.</p> <p>d. Nenhuma das características</p>

Questionário preenchido

A	
61	<p>Com o objetivo de validar algumas teorias organizacionais nas Pequenas e Médias Empresas, solicita-se que sejam assinalados os seguintes dados do negócio:</p> <p>a. Qual a forma legal de constituição da empresa? a1. Unipessoal; a2. Sociedades; a3. Responsabilidade limitada; a4. Cooperativa; a5. Outra; a6. NS/NR</p> <p>b. Aquando da criação da empresa existiu contratação de familiares? b1. Sim; b2. Não; b3. NS/NR</p> <p>c. Qual o sector de criação da empresa (Secções da CAE Rev.3)? c1. A Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca; c2. B Indústrias extrativas; c3. C Indústrias transformadoras; c4. D Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio; c5. E Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição; c6. F Construção; c7. G Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos; c8. H Transportes e armazenagem; c9. I Alojamento, restauração e similares; c10. J Atividades de informação e de comunicação; c11. K Atividades financeiras e de seguros; c12. L Atividades imobiliárias; c13. M Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares; c14. N Atividades administrativas e dos serviços de apoio; c15. O Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória; c16. P Educação; c17. Q Atividades de saúde humana e apoio social; c18. R Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas; c19. S Outras atividades de serviços; c20. T Atividades das famílias empregadoras de pessoal doméstico e atividades de produção das famílias para uso próprio; c21. U Atividades dos organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais;</p> <p>d. Qual a evolução do número de empregados a tempo inteiro desde a fundação? d1. Aumentou; d2. Manteve-se; d3. Diminuiu; d4. NS/NR;</p>
62	<p>Reportando-se ao momento de candidatura, qual ou quais das afirmações seguintes são verdadeiras?</p> <p>a: A candidatura foi motivada por uma necessidade de se sentir profissionalmente realizado;</p> <p>b: Obter o financiamento criou necessidade de se sentir profissionalmente realizado;</p> <p>c: Ao efetuar a sua candidatura estava consciente da existência de risco, tendo-o tomado de forma calculada;</p> <p>d: Obter o financiamento tornou-o consciente da existência de risco, passando a tomar o risco de forma calculada;</p> <p>e: Acreditava que podia controlar os acontecimentos que o afetavam;</p> <p>f: Obter o financiamento levou-o a acreditar que podia controlar os acontecimentos que o afetavam;</p> <p>g: Considerava-se inovador;</p> <p>h: Obter o financiamento levou-o a considerar-se inovador;</p> <p>i: Perante uma situação de ambiguidade era tolerante;</p> <p>j: Obter o financiamento tornou-o tolerante perante uma situação de ambiguidade;</p> <p>k: Possuía uma ideia clara sobre o estado futuro desejado para a sua empresa;</p> <p>l: Obter o financiamento levou-o a possuir uma ideia clara sobre o estado futuro desejado para a sua</p>
63	<p>Assinale qual das três categorias em que se podem caracterizar as relações na sua empresa que se alteraram com o financiamento comunitário (Exemplo: Se com o financiamento comunitário surgiram alguns conflitos ligeiros assinale a opção c, representativa de uma mudança de relações neutras para livre de conflitos sérios)?</p> <p>a. Em termos de proximidade (estados possíveis: a1. Amigáveis, a2. Próximas, a3. Impessoais);</p> <p>b. Em termos de colaboração (estados possíveis: b1. De suporte, b2. Cooperantes, b3. Burocráticas);</p> <p>c. Em termos de conflitos (estados possíveis c1. Livre de conflitos sérios, c2. Com elevado número de conflitos, c3. Neutras);</p>
64	Total Geral

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	
1	Passos	Instruções	Perguntas												
2		Todas as perguntas estão inseridas em grupo, pelo que pode prosseguir na execução da etapa 3	Ação a executar	Total	Seleção	Limite									
3		Pode usar os filtros (assinados com um triângulo invertido) para selecionar na célula B65 apenas as perguntas do grupo (PM, P ou R) pretendido. Para selecionar as perguntas, insira o valor respetivo na primeira coluna. Não sendo apresentados totalizadores.													
4	4	Selecionar no grupo das muito importantes (M), as quatro perguntas mais importantes. Marque-as como 5 no separador "Etapa 3". No caso de ter esgotado nesta fase todas as perguntas muito importantes (M), não execute os passos 6, 8, 10 e 12.	Avance para o passo 5	35	4	4									
5	5	Selecionar no grupo das pouco importantes (P), as quatro perguntas menos importantes. Marque-as como -5 no separador "Etapa 3". No caso de ter esgotado nesta fase todas as perguntas pouco importantes (P), salte os passos 7, 9, 11 e 13.	Avance para o passo 6	37	4	4									
6	6	Selecionar no grupo das muito importantes (M), as sete perguntas mais importantes que ainda se encontram nesse grupo. Marque-as como 4 no separador "Etapa 3". No caso de ter esgotado nesta fase todas as perguntas muito importantes (M), salte os passos 8, 10 e 12.	Avance para o passo 7	28	7	7									
7	7	Selecionar no grupo das pouco importantes (P), as sete perguntas menos importantes que ainda se encontram nesse grupo. Marque-as como -4 no separador "Etapa 3". No caso de ter esgotado nesta fase todas as perguntas pouco importantes (P), salte os passos 9, 11 e 13.	Avance para o passo 8	30	7	7									
8	8	Selecionar no grupo das muito importantes (M), as onze perguntas mais importantes que ainda se encontram nesse grupo. Marque-as como 3 no separador "Etapa 3". No caso de ter esgotado nesta fase todas as perguntas muito importantes (M), salte os passos 10 e 12.	Avance para o passo 9	17	11	11									
9	9	Selecionar no grupo das pouco importantes (P), as onze perguntas menos importantes que ainda se encontram nesse grupo. Marque-as como -3 no separador "Etapa 3". No caso de ter esgotado nesta fase todas as perguntas pouco importantes (P), salte os passos 11 e 13.	Avance para o passo 10	19	11	11									
10	10	Selecionar no grupo das muito importantes (M), as catorze perguntas mais importantes que ainda se encontram nesse grupo. Marque-as como 2 no separador "Etapa 3". No caso de ter esgotado nesta fase todas as perguntas muito importantes (M), salte o passo 12.	Avance para o passo 11	3	14	14									
11	11	Selecionar no grupo das pouco importantes (P), as catorze perguntas menos importantes que ainda se encontram nesse grupo. Marque-as como -2 no separador "Etapa 3". No caso de ter esgotado nesta fase todas as perguntas pouco importantes (P), salte o passo 13.	Avance para o passo 12	5	14	14									
12	12	Selecionar no grupo das muito importantes (M), as dezasseis perguntas mais importantes que ainda se encontram nesse grupo. Marque-as como 1 no separador "Etapa 3"	Avance para o passo 13	0	3	16									
13	13	Selecionar no grupo das pouco importantes (P), as dezasseis perguntas menos importantes que ainda se encontram nesse grupo. Marque-as como -1 no separador "Etapa 3". Caso ainda existam perguntas nesses grupos, selecionar nos grupos das muito importantes (M) e das pouco importantes (P), as perguntas que ainda se encontram nesses	Avance para o passo 14	0	5	16									
14	14	grupos. Marque-as como 0.	Avance para o passo 15	0	0	17									
15	15	Nos passos anteriores deve ter esgotado as perguntas dos grupos das perguntas muito importantes (M) e das pouco importantes (P). Em cada caso, terá recebido instruções para não executar os passos subsequentes de distribuição de perguntas desse grupo. Haverá então um grupo de perguntas de importância regular para selecionar e marcar com os níveis de importância ainda disponíveis.	Avance para o passo 16	0	0	Ver tabela em C18									
16	16	Distribuir as perguntas de importância regular, adotando uma metodologia semelhante à utilizada até este ponto, mas utilizando apenas as perguntas de importância regular (R). Alternadamente selecionar as perguntas mais importantes assinalando-as com os níveis de maior importância disponíveis e selecionar as perguntas menos importantes assinalando-as com os níveis de menor importância disponíveis. Utilize a tabela na célula C18 do separador "F - Etapa 3".	Terminou a distribuição. Muito obrigado! Siga para a etapa 4	0	41	41									
17															
18		Número de perguntas com classificação 5, que não pode ser superior a 4				4									
19		Número de perguntas com classificação -5, que não pode ser superior a 4				4									
20		Número de perguntas com classificação 4, que não pode ser superior a 7				7									
21		Número de perguntas com classificação -4, que não pode ser superior a 7				7									
22		Número de perguntas com classificação 3, que não pode ser superior a 11				11									
23		Número de perguntas com classificação -3, que não pode ser superior a 11				11									
24		Número de perguntas com classificação 2, que não pode ser superior a 14				14									
25		Número de perguntas com classificação -2, que não pode ser superior a 14				14									
26		Número de perguntas com classificação 1, que não pode ser superior a 16				16									
27		Número de perguntas com classificação -1, que não pode ser superior a 16				16									
28		Número de perguntas com classificação 0, que não pode ser superior a 17				17									
29															
30	Abrev.	Descrição	Quantidade												
31	M	Muito importantes	39												
32	R	De importância Regular	41												
33	P	Pouco importantes	41												
34		Soma (M+R+P)	121												
35		Faltam incorporar em grupos o seguinte número de perguntas:		0											
36															
37		Condições de alerta para serem verificadas	Ponto de situação												
38		Perguntas consideradas "Muito importantes" mas que ficaram em posição negativa (classificadas abaixo do 0)	0												
39		Perguntas consideradas "Pouco importantes" mas que ficaram em posição positiva (classificadas acima do 0)	0												
40		Selecionou perguntas no passo 5 mas ainda não terminou o passo 4.	Não												
41		Selecionou perguntas no passo 6 mas ainda não terminou o passo 4.	Não												
42		Selecionou perguntas no passo 6 mas ainda não terminou o passo 5.	Não												
43		Selecionou perguntas no passo 7 mas ainda não terminou o passo 5.	Não												
44		Selecionou perguntas no passo 7 mas ainda não terminou o passo 6.	Não												
45		Selecionou perguntas no passo 8 mas ainda não terminou o passo 6.	Não												
46		Selecionou perguntas no passo 8 mas ainda não terminou o passo 7.	Não												
47		Selecionou perguntas no passo 9 mas ainda não terminou o passo 7.	Não												
48		Selecionou perguntas no passo 9 mas ainda não terminou o passo 8.	Não												
49		Selecionou perguntas no passo 10 mas ainda não terminou o passo 8.	Não												
50		Selecionou perguntas no passo 10 mas ainda não terminou o passo 9.	Não												
51		Selecionou perguntas no passo 11 mas ainda não terminou o passo 9.	Não												
52		Selecionou perguntas no passo 11 mas ainda não terminou o passo 10.	Não												
53		Selecionou perguntas no passo 12 mas ainda não terminou o passo 10.	Não												
54		Selecionou perguntas no passo 12 mas ainda não terminou o passo 11.	Não												

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	
55		Selecionou perguntas no passo 13 mas ainda não terminou o passo 11.		Não											
56		Selecionou perguntas no passo 13 mas ainda não terminou o passo 12.		Não											
57		Selecionou perguntas no passo 14 mas ainda não terminou o passo 12.		Não											
58		Selecionou perguntas no passo 14 mas ainda não terminou o passo 13.		Não											
59		Selecionou perguntas no passo 16 mas ainda não terminou o passo 13.		Não											
60															
61		Voltar ao separador de "Passos a realizar"													
62															
63		Avançar para a Etapa 4													
64															
65	Importância	Grupo	Perguntas	Tema	5	-5	4	-4	3	-3	2	-2	1	-1	0
105	0	R	Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Qual ou quais das condições para uma mudança cultural considera terem surgido com a candidatura a fundos comunitários? a. Condições externas possibilitadoras (circunstâncias exteriores à organização que possibilitam uma mudança cultural) b. Condições internas permissórias (circunstâncias internas à organização que permitem a mudança de cultura) c. Pressões precipitantes (fortes condicionantes que pressionam para uma mudança cultural) d. Eventos desencadeantes (momentos que despoletam uma mudança cultural) e. "Visão" cultural (estado futuro desejado para a cultura da empresa) f. Nenhuma; g. NS/NR	Mudança de Cultura e Candidatura											
106	1	R	Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Escolha de entre as frases abaixo qual a que melhor representa o momento da candidatura a fundos comunitários. a. Incorporação de novos elementos em ideologias e formas culturais prevalentes b. Desenvolvimento e imposição de conjuntos distintivos de ideologias e formas culturais que irão encaixar nas circunstâncias e nos membros do grupo c. Preservação das ideologias e formas culturais prevalentes d. Nenhuma das anteriores e. NS/NR	Sustentabilidade e mudança de cultura										1	0
107	1	R	Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Identifique de entre os processos motivadores de mudança qual ou quais considera terem existido no momento de financiamento comunitário? a. Existe um número suficiente de dados contrariantes relativamente à cultura instituída para que provoquem uma sensação considerável de desconforto e desequilíbrio; b. Mostrar que existem alternativas à cultura instituída e criar apetência para as adotar, definindo objetivos e ideais importantes e causando ansiedade e culpa; c. Assegurar confiança para assumir a componente negativa da Cultura existente causando segurança psicológica para resolver o problema; d. Nenhum dos anteriores e. NS/NR	Motivação para a mudança											
108	1	R	Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. No momento de financiamento comunitário foram identificados dados confirmantes para mostrar à organização que os seus objetivos de mudança de cultura estavam a ser alcançados e que os seus processos de mudança de cultura estavam a alcançar o que se esperava que atingissem? a. Sim b. Não c. Não foi identificado um processo de mudança de cultura d. NS/NR	Dados confirmantes										1	0

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O		
65	Importância	Grupo	Perguntas	Tema	5	-5	4	-4	3	-3	2	-2	1	-1	0		
			Identifique de entre os fatores internos e externos determinantes na inércia da organização para a mudança, aqueles que estavam presentes no momento do financiamento comunitário. a. Existência de ativos, que podem ser, por exemplo, instalações, equipamento ou pessoal especializado, que não são facilmente transferidos para outras tarefas ou funções; b. Desconhecimento por parte de quem toma decisões, da informação sobre as atividades da organização e as contingências ambientais que afetam as subunidades que constituem a organização; c. A mudança provoca alterações no equilíbrio político, tendendo as reações negativas de quem perde poder; d. Os normativos existentes foram utilizados pelos resistentes à mudança como justificação para impedir que muitas das respostas alternativas sejam consideradas de forma séria; e. Necessidade de vencer barreiras fiscais e legais que são impostas à entrada e à saída de mercados, de teor essencialmente burocrática e decorrendo de opções políticas; f. Procura de informação por existirem constrangimentos exteriores à obtenção de informação que limitam o acesso a informação potenciadora da mudança; g. A necessidade de regenerar a legitimidade que detinha e que foi perdida na mudança operada, e a menor capacidade para fazer essa recuperação; h. A necessidade de recuperar do erro no raciocínio de generalização em que se pensa poder aplicar uma estratégia ótima e que se adapta na perfeição a outras organizações; i. Nenhum dos acima referidos; j. Não se aplica; k. NS/NR	Inércia da organização													
109	1	R	Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Considere que houve resistência individual à mudança de cultura aquando do financiamento comunitário? Qual a razão para essa resistência? a. Sim, em virtude de terem mais perdas do que ganhos individuais com a mudança; b. Sim, em virtude de não terem percebido que tinham ganhos individuais superiores às perdas individuais; c. Sim, em virtude de não terem percebido que tinham ganhos individuais; d. Sim, em virtude de não terem percebido que tinham ganhos coletivos superiores às perdas individuais; e. Não houve resistência individual; f. Não se aplica pois não houve mudança de cultura, nem sequer para manter a cultura existente, aquando do financiamento comunitário; g. NS/NR.	Reações à mudança	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0		
110	1	R	Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Qual ou quais dos princípios básicos para mudar culturas utilizou aquando do financiamento comunitário? a. Capitalizar em momentos propícios b. Combinar cautela com otimismo c. Compreender a resistência à mudança da cultura d. Alterar muitos elementos mas manter uma certa continuidade e. Reconhecer a importância da implementação f. Selecionar, modificar e criar formas de cultura apropriadas g. Modificar as táticas de socialização h. Não se aplica i. NS/NR	Facilitadores da mudança	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0		
111	1	R	Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Que expressão caracteriza melhor a mudança de cultura aquando do financiamento comunitário? a. O resultado foi sendo construído de uma forma iterativa e cumulativa; b. Através de um processo de terapia organizacional em que o grupo examina em conjunto a sua cultura e redefine alguns dos seus elementos cognitivos; c. Promoção de pessoas dentro do grupo a cargos de liderança de subgrupos que dinamizem a mudança cultural; d. Promoção de subculturas selecionadas de entre as existentes; e. Mudanças de cultura planeadas e integradas num mesmo processo de desenvolvimento da organização; f. O líder conscientemente decidiu introduzir uma nova tecnologia para iniciar uma mudança cultural; g. Inclusão de pessoas externas na organização, que promovam a mudança de cultura; h. Através do surgimento de escândalos e explosão de mitos; i. Através de um programa liderado por uma equipa de agentes de mudança ou um gestor de mudança; j. O gestor atua incentivando mudanças e rejeitando os padrões de comportamento antigo; k. Numa situação em que está em jogo a sobrevivência económica, a mudança opera-se pela destruição da existente e renascimento; l. Nenhuma das anteriores; m. Não se aplica; n. NS/NR	Relação Mudança da Cultura com Fases da organização	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0		
112	1	R	Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Que expressão caracteriza melhor a mudança de cultura aquando do financiamento comunitário? a. O resultado foi sendo construído de uma forma iterativa e cumulativa; b. Através de um processo de terapia organizacional em que o grupo examina em conjunto a sua cultura e redefine alguns dos seus elementos cognitivos; c. Promoção de pessoas dentro do grupo a cargos de liderança de subgrupos que dinamizem a mudança cultural; d. Promoção de subculturas selecionadas de entre as existentes; e. Mudanças de cultura planeadas e integradas num mesmo processo de desenvolvimento da organização; f. O líder conscientemente decidiu introduzir uma nova tecnologia para iniciar uma mudança cultural; g. Inclusão de pessoas externas na organização, que promovam a mudança de cultura; h. Através do surgimento de escândalos e explosão de mitos; i. Através de um programa liderado por uma equipa de agentes de mudança ou um gestor de mudança; j. O gestor atua incentivando mudanças e rejeitando os padrões de comportamento antigo; k. Numa situação em que está em jogo a sobrevivência económica, a mudança opera-se pela destruição da existente e renascimento; l. Nenhuma das anteriores; m. Não se aplica; n. NS/NR	Relação Mudança da Cultura com Fases da organização	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0		

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O			
65	Importância	Grupo	Perguntas	Tema	5	-5	4	-4	3	-3	2	-2	1	-1	0		
			Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Para determinar se houve mudança de cultura associada ao financiamento comunitário, analise o número de elementos da organização que mudaram o seu entendimento e comportamento, e a frequência com que estas mudanças os levaram a comportar-se de forma diferente ao fazerem o seu trabalho a. Não existem elementos a comportarem-se de forma diferente b. Poucos elementos e raramente se comportam de forma diferente c. Poucos elementos mas comportam-se parte do tempo de forma diferente d. Metade dos elementos e comportam-se parte do tempo de forma diferente e. Todos os elementos comportam-se parte do tempo de forma diferente f. Todos os elementos comportam-se todo o tempo de forma diferente g. NS/NR	Mudança (de cultura)													
113	1	R	Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Para determinar se houve mudança de cultura associada ao financiamento comunitário, analise o a distância entre os entendimentos e comportamentos antigos e os adotados após a mudança. a. Os entendimentos e comportamentos são similares aos antigos b. Os entendimentos e comportamentos são parcialmente iguais aos antigos c. Metade dos entendimentos e comportamentos antigos mantêm-se d. Os entendimentos e comportamentos são substancialmente diferentes dos antigos e. Os entendimentos e comportamentos são totalmente diferentes dos antigos f. NS/NR	Mudança (de cultura)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	
114	1	R	Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Para determinar se houve mudança de cultura associada ao financiamento comunitário, analise se as ideias e comportamentos requeridos pela cultura desejada têm alguma semelhança com o que já aconteceu algures ou se não existem precedentes a. A cultura organizacional adotada não corresponde à adaptação de uma cultura já adotada noutra organização b. A cultura organizacional adotada corresponde parcialmente à adaptação de uma cultura já adotada noutra organização c. A cultura organizacional adotada corresponde em parte a uma cultura já adotada noutra organização d. A cultura organizacional adotada corresponde em grande parte à adaptação de uma cultura já adotada noutra organização e. A cultura organizacional adotada corresponde totalmente à adaptação de uma cultura já adotada noutra organização f. NS/NR	Mudança (de cultura)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	
115	1	R	Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Para determinar se houve mudança de cultura associada ao financiamento comunitário, analise o tempo que medeou entre o início e o fim do esforço de mudança e o grau de permanência da mudança. a. Esforço nulo de mudança b. Curta duração do esforço de mudança e curta persistência desta c. Baixa duração do esforço de mudança e baixa persistência desta d. Duração média do esforço de mudança e média persistência desta e. Duração significativa do esforço de mudança ou significativa persistência desta f. Duração elevada do esforço de mudança ou elevada persistência desta g. NS/NR	Mudança (de cultura)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
116	1	R	Aquando do financiamento comunitário foi amortecido o impacte resultante de alterações no ambiente da atividade da empresa? a. Sim b. Não c. Não se aplica d. NS/NR	Gestão ou Liderança	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	
117	1	R	Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. O combate à resistência à mudança sentida aquando do financiamento comunitário foi efetuado através de qual ou quais das alternativas que se apresentam? a. Forçar a ultrapassagem da resistência b. Focalizar-se diretamente nas normas e nas relações de poder através das quais as normas são desenvolvidas, e atuar por controlo das normas c. Controlo das convicções dos trabalhadores, de forma a poder reagir à resistência à mudança d. Não houve ações de combate à resistência à mudança; e. Não se aplica; f. NS/NR.	Resistência à mudança	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
118	1	R			0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0		

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
65	Importância	Grupo	Perguntas	Tema	5	-5	4	-4	3	-3	2	-2	1	-1	0
119	-1	R	No momento do financiamento comunitário, houve momentos de ansiedade do grupo? Como foram ultrapassados? a. Sim, através da inovação conseguindo limitar as situações de ansiedade b. Sim, através da inovação conseguindo limitar o grau de ansiedade c. Sim, substituindo a liderança que não agiu de forma inovadora às perguntas do grupo d. Sim, não foram ultrapassados das formas referidas anteriormente e. Sim, não foram de todo ultrapassadas f. Não houve momentos de ansiedade g. NS/NR	Liderança e inovação	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
120	0	R	O facto de ter havido financiamento comunitário provocou o aparecimento de alguma ou algumas fontes de poder na sua organização, de entre os seguintes agentes sociais? a. Dono da empresa b. Outra pessoa c. Uma função d. Uma norma e. Um grupo f. Uma parte de um grupo g. Nenhum dos anteriores. Qual (opcional) h. Não há nenhuma fonte de poder i. NS/NR	Bases do Poder	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
121	-1	R	De entre as seguintes variáveis qualitativas que são as bases do poder da pessoa e que caracterizam essas relações entre um agente social (outra pessoa, uma função, uma norma, um grupo, uma parte de grupo, etc) e a pessoa que detem o poder, alguma ou algumas delas foi reforçada com o financiamento comunitário? a. Percepção que a pessoa tem relativamente à capacidade que o agente social possui para mediar recompensas para ele; b. Percepção que a pessoa tem relativamente à capacidade do agente social para mediar castigos; c. Induzido por alguma norma ou valor internalizado, pelo que é o poder que deriva de valores assumidos por uma pessoa que determinam que o agente social tem um direito legítimo a influenciar a pessoa e que a pessoa tem obrigação de aceitar esta influência; d. Identificação (sensação de unidade da pessoa com o agente social, ou o desejo dessa identidade) da pessoa com o agente social; e. Extensão do conhecimento numa determinada área que é percebido no agente exterior pela pessoa, sendo avaliado em relação ao seu próprio conhecimento bem como em relação a um padrão absoluto; f. Nenhuma das anteriores; g. Não houve reforço, tudo se manteve; h. O financiamento levou à diminuição das bases do poder; i. NS/NR	Variáveis qualitativas do Poder	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
122	-1	R	Considere que um agente social é outra pessoa, uma função, uma norma, um grupo ou uma parte de um grupo. Na sua perspetiva qual ou quais das seguintes bases do poder foram reforçadas pelo facto de ter havido um financiamento comunitário à empresa? a. A percepção que o colaborador tem relativamente à capacidade que o agente social possui para mediar recompensas para ele. b. A percepção que o colaborador tem relativamente à capacidade do agente social para mediar castigos. c. O poder que deriva de valores assumidos por um colaborador que determinam que o agente social tem um direito legítimo a influenciar o colaborador e que a pessoa tem obrigação de aceitar esta influência. d. O poder que decorre da identificação do colaborador com o agente social. e. O poder associado à extensão do conhecimento numa determinada área que é percebido no agente social pelo colaborador, sendo avaliado em relação ao seu próprio conhecimento bem como em relação a um padrão absoluto. f. Nenhuma das anteriores g. NS/NR	Bases do Poder	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
123	-1	R	Qual ou quais das fontes organizacionais de poder foram reforçadas com o financiamento comunitário? a. A influência do gestor no exterior, ou seja, se tem capacidade de trazer as coisas que a sua organização necessita (materiais, dinheiro, recursos para distribuir como recompensa, prestígio); b. Os gestores serem efetivos com base em terem conhecimento, formal e informal; c. Formalmente, o gestor precisar de saber que pode assumir inovação, ou seja atividades de risco, sem que tenha que passar por um processo de aprovação a múltiplos níveis. d. Componente de especialista que permite assumir a inovação e atividades de risco; e. Prerrogativas legais, emanadas dos sistemas governamental e judicial, que podem conceder poder; f. Acesso a pessoas em quem confiar no âmbito das outras fontes organizacionais de poder; g. Nenhuma das anteriores; h. NS/NR.	Fontes organizacionais de poder	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
124	-1	R	Na sua perspetiva qual ou quais das seguintes linhas ao dispor da gestão como fontes de poder foram reforçadas pelo facto de ter havido um financiamento comunitário à empresa? a. Capacidade de trazer as coisas que a sua organização necessita. b. Capacidade de produzir efeitos com base em conhecimento, de natureza formal ou informal c. Poder de assumir inovação, ou seja atividades de risco, sem que tenha que passar por um processo de aprovação a múltiplos níveis d. Nenhuma das anteriores e. NS/NR	Bases do Poder	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O		
65	Importância	Grupo	Perguntas	Tema	5	-5	4	-4	3	-3	2	-2	1	-1	0		
125	-1	R	Na sua perspetiva qual ou quais dos seguintes controlos ao dispor da gestão como fontes de poder foram reforçados pelo facto de ter havido um financiamento comunitário à empresa? a. Domínio dos recursos que é possível alocar para a organização. b. Domínio do conjunto completo de conceitos, termos e atividades que compõem um domínio profissional. c. Componente de especialista que permite assumir a inovação e atividades de risco d. Prerrogativas legais, emanadas dos sistemas governamental e judicial, que podem conceder poder e. Acesso a pessoas em quem confiar no âmbito das outras quatro bases de controlo f. Nenhuma das anteriores g. NS/NR	Bases do Poder											1	0	
126	-1	R	Na sua perspetiva qual das definições de poder foi mais reforçada pelo facto de ter havido um financiamento comunitário à empresa? a. Fenómeno estrutural criado pela divisão do trabalho e pelos departamentos b. Capacidade de mobilizar recursos, humanos e materiais, para ter as coisas feitas c. Nenhuma das opções d. NS/NR	Poder estrutural e poder produtivo													
127	-1	R	Identifique nas 8 dimensões seguintes como caracterizaria o modelo de tomada de decisão antes e depois do financiamento comunitário (utilize um total de oito sequências de quatro caracteres alfanuméricos, como por exemplo a2a1. Neste caso, a2a1, para indicar que relativamente à dimensão "a", antes do financiamento era "Razoavelmente consistente" e depois do financiamento tornou-se "Consistente, transversalmente aos atores sociais")? a. Relativamente aos objetivos e preferências? a1. Consistente, transversalmente aos atores sociais; a2. Razoavelmente consistente; a3. Turvo, ambíguo, pode ser construído após ação racionalizada; a4. Consistente entre os atores sociais, pluralista dentro da organização; b. Poder e controlo? b1. Centralizado; b2. Menos centralizado e mais baseado em regras; b3. Muito descentralizado, anárquico; b4. Troca entre alianças e grupos de interesse c. Processo decisório? c1. Ordenado, substantivamente racional; c2. Racionalidade de procedimentos embebida em programas e procedimentos operativos padrão; c3. Ad-hoc; c4. Desordenado, caracterizado pelo puxa-empurra (push-pull) de interesses d. Regras e normas? d1. Normas de otimização; d2. Precedentes, tradição; d3. Segmentado e participação esporádica em decisões; d4. Livre funcionamento das forças de mercado. Conflito é legítimo e esperado e. Informação e requisitos computacionais? e1. Extenso e sistemático; e2. Reduzido pelo uso de regras e procedimentos; e3. Recolha ao acaso e uso de informação; e4. Informação usada e retida estrategicamente f. Crenças acerca de ação-consequência? f1. Conhecidas pelo menos com uma distribuição probabilística; f2. Aceitação consensual e partilhada de rotinas; f3. Turvo, tecnologia ambígua; f4. Discórdia acerca da tecnologia g. Decisões? g1. Resultam da escolha que maximiza o valor; g2. Resultam de programas e rotinas; g3. Não está ligada a intenção, resulta da intersecção de pessoas, soluções, problemas; g4. Resulta de negociar e interação de interesses h. Ideologia; h1. Eficiência e eficácia; h2. Estabilidade, justiça e previsibilidade; h3. Aleatória, lúdica, livre associação; h4. Luta, conflito, vencedores e perdedores	Modelos de tomada de decisão												1	0
128	-1	R	O financiamento comunitário permitiu iniciar ou reforçar algum dos seguintes métodos de Incentivos? a. Incentivos objetivos diretamente dirigidos a um indivíduo, através de incentivos materiais (Ex.: dinheiro ou os objetos.), oportunidades pessoais não materiais (Ex.: a distinção, o prestígio, o poder pessoal ou atingir uma posição de domínio), condições físicas de trabalho desejáveis (Ex.: ter um gabinete, melhor equipamento informático ou um lugar de estacionamento) ou benefício de ideais (Ex.: satisfação de ideais pessoais e usualmente são relações não materiais, de futuro ou altruístas) b. Incentivos objetivos dirigidos ao grupo, através de condições favoráveis à associação ou relacionamento social do empregado (Ex.: um espaço de convívio), adaptação de condições a métodos e atitudes habituais (Ex.: a criação de uma área de ginásio), oportunidade do colaborador ser participante de um grupo que pertence a organizações que os indivíduos considerem grandes, úteis e efetivas (Ex.: a participação da empresa num projeto de mecenato cultural) ou condições de comunhão ou de sentimento de conforto pessoal, também chamada solidariedade, integração social ou segurança social (Ex.: Ações de solidariedade social na empresa). c. Processos de mudança de atitudes subjetivas pela criação de um estado de espírito no indivíduo através de condições coercivas como sejam a opção por excluir a contribuição de indivíduos (Ex.: Criação de um posto de trabalho sem resultados práticos), racionalização de incentivos no sentido de convencer grupos e indivíduos que estão a agir no seu interesse (Ex.: Retirada do financiamento da formação para que o indivíduo perceba que deve ser responsável pela sua própria formação) ou insinuação de motivos que permite baixar as resistências dos indivíduos (Ex.: insinuar que o financiamento requer uma alteração da prestação do indivíduo). d. Outros métodos de incentivos e. Nenhum método de incentivos f. NS/NR	Processos de Incentivo												1	0
129	-1	R	Alguma parte do financiamento comunitário ou parte do esforço na preparação da candidatura ao mesmo, foi dedicado à melhoria das seguintes competências de gestão? a. Entender o comportamento humano passado e atual b. Ser capaz de prever o comportamento humano c. Aprender a dirigir, mudar e controlar o comportamento humano d. Nenhuma das anteriores e. NS/NR	Níveis de competência para gerir incentivos												1	0
130	-1	R	De que forma o financiamento comunitário permitiu reforçar as condições de motivação na empresa? a. Assegurando a organização dos recursos (Ex.: Melhoria da tecnologia para produzir mais gastando menos) b. Considerando que as pessoas não são por natureza passivas (Ex.: Delegar responsabilidade por um processo implementado) c. Fazendo as pessoas reconhecer e desenvolver as características necessárias à sua atividade (Ex.: Plano de desenvolvimento de competências) d. Criando métodos de operação adequados a que as pessoas atingissem objetivos pessoais contribuindo para os objetivos organizacionais (Ex.: Implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho ou um Sistema de Recompensas) e. Nenhuma das anteriores f. NS/NR	Teoria Y												1	0

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O		
65	Importância	Grupo	Perguntas	Tema	5	-5	4	-4	3	-3	2	-2	1	-1	0	
			O financiamento comunitário provocou alterações na necessidade de proteção sentida pelos colaboradores da empresa, decorrentes de situações de dependência ou ameaça? Escolha de entre as opções a ou as que tiveram maior alteração e o sentido dessa alteração. a. Aumento da necessidade de proteção decorrente do surgimento de incerteza relativamente à manutenção do emprego b. Diminuição da necessidade de proteção decorrente da redução de incerteza relativamente à manutenção do emprego c. Aumento da necessidade de proteção decorrente de situações que refletem favoritismo d. Diminuição da necessidade de proteção decorrente da redução de situações que refletem favoritismo e. Aumento da necessidade de proteção decorrente de situações que refletem discriminação f. Diminuição da necessidade de proteção decorrente da redução de situações que refletem discriminação g. Aumento da necessidade de proteção decorrente de situações que demonstrem uma política arbitrária h. Diminuição da necessidade de proteção decorrente da redução de situações que demonstrem uma política arbitrária i. Nenhuma das anteriores j. NS/NR	Segurança activa												
131	0	R	Considera que a candidatura a fundos comunitários lhe permitiu satisfazer as necessidades de estima dos colaboradores? Em qual ou quais das situações se verificaram melhorias? a. Competência / Aumento das capacidades reais b. Realização / Feitos concretizados c. Obtenção do reconhecimento / apreciação / respeito dos outros d. Autoconfiança e. Independência f. Conhecimento g. Status h. Outra. Qual (opcional)? i. Nenhuma das anteriores j. NS/NR	Afeto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
132	0	R	Considera que a candidatura a fundos comunitários lhe permitiu satisfazer as necessidades de auto-realização dos colaboradores? Em qual ou quais das situações se verificaram melhorias? a. Auto-desenvolvimento b. Criatividade c. Realização das suas próprias potencialidades d. Outra. Qual (opcional)? e. Nenhuma das anteriores f. NS/NR	Ego	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
133	0	R	Considera que o investimento efetuado aquando do financiamento comunitário teve alguma ou algumas das seguintes implicações organizacionais decorrentes das características das novas tecnologias implementadas? a. Os processos que resultam de leis do acaso ocorrem com maior frequência devido às incertezas serem agora permanentes e não transitórias; b. Mudança do enfoque da eficiência para a fiabilidade, porque os processos contínuos impõem fiabilidade; c. Maior ocorrência de eventos abstratos, ligados à utilização dos computadores e a que muito do que é produzido não tem uma existência física. d. Não se aplica e. NS/NR	Tecnologia e motivação	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
134	0	R	Do processo de candidatura a financiamento comunitário resultou a reposição ou adoção de princípios básicos de gestão de projetos, que não existiam ou tinham sido abandonados? a. Existência de uma etapa de projeto b. Existência de uma etapa de teste c. Existência de uma etapa de aprendizagem d. Gestão da tecnologia para não comprometer as etapas dos projetos e. Nenhuma das anteriores f. Não houve qualquer alteração dos princípios básicos de gestão de projetos g. NS/NR	Tecnologia e projecto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
135	0	R	Considera que o financiamento comunitário produziu alterações ao nível das competências cognitivas e capacidade mental dos colaboradores? Selecione qual ou quais os casos onde se notou alterações. a. Tirar conclusões através de um raciocínio sobre um facto ou observação b. Imaginação ou seja a formação e activação de imagens mentais à falta de um modelo percebido c. Integração em estruturas alteradas pela tecnologia d. Resolução de problemas cada vez mais complexos e. Mapas mentais para monitorar e compreender o que se passa para além do aparente f. Nenhuma das anteriores g. NS/NR	SI, competências cognitivas e capacidade mental	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
136	0	R	Considera que a introdução de tecnologia efetuada na sequência do financiamento comunitário produziu alterações ao nível do funcionamento organizacional? Selecione qual ou quais os casos onde se notou alterações. a. A estrutura foi substituída por estruturação, ou seja, o desenho da estrutura foi substituído pela construção contínua dessa estrutura ao longo de todas as fases do processo b. A análise foi substituída pela prática, ou seja, além da compreensão da forma de resolver os problemas é necessário compreender como se resolvem na prática c. A complexidade estática foi substituída pela complexidade interativa dinâmica, ou seja, a resolução de problemas requer interações ao longo do tempo, várias iterações e uma permanente reavaliação d. A substituição do controlo de comportamento e de resultado (saída) pelo controlo de hipóteses, ou seja, recorre-se à formulação e teste de hipóteses para compensar a menor visibilidade e menor importância dos fatores de entrada e de saída que são determinantes para o controlo do comportamento e. Não se notaram alterações f. NS/NR	Tecnologia e alteração do funcionamento organizacional	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
137	0	R			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	
65	Importância	Grupo	Perguntas	Tema	5	-5	4	-4	3	-3	2	-2	1	-1	0	
138	0	R	Identifique de entre as várias opções aquela ou aquelas tecnologias que foram adotadas na sequência do financiamento comunitário a. Bases de dados partilhadas ou Web 2.0 (ferramentas informáticas colaborativas) b. Sistemas periciais c. Redes de telecomunicações d. Ferramentas de apoio à decisão e datamining e. Comunicação de dados sem fios, computadores portáteis e PDA f. CD/DVD interativo e Sites g. Identificação automática e tecnologia de registo de localização h. Computação de elevado desempenho i. Nenhum das anteriores j. NS/NR	Poder disruptivo da Tecnologia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
139	0	R	Considera que algum ou alguns dos seguintes objetivos foi atingido através do que conseguiu por via do financiamento comunitário? a. Explicar o comportamento humano; b. Prever o comportamento humano; c. Controlar o comportamento humano; d. Nenhum dos objetivos e. NS/NR	Comportamento organizacional como ferramenta de avaliação de projectos a SI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
140	0	R	Identifique de entre as opções que lhe são apresentadas qual ou quais as que entende terem sido desenvolvidas na sequência do processo de candidatura a financiamento comunitário? a. Desenvolvimento de competências genéricas, nomeadamente o relacionamento interpessoal e a resolução de problemas; b. Promoção do crescimento pessoal através da compreensão dos outros; c. Melhoria da eficácia organizacional; d. Apuramento do senso comum; e. Nenhuma; f. NS/NR	Métodos de recolha de dados e vantagens chave do estudo do comportamento organizacional	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
141	0	R	Escolha quais as aparentes contradições que lhe foi possível desfazer através do financiamento comunitário? a. Procurar que a autonomia dos colaboradores e o contributo positivo que daí advém não sejam postos em causa por um controlo rígido b. Procurar elaborar formas de aproveitar o caos, pois é um momento propício ao surgimento de melhorias, não abdicando do que mantém a empresa c. Ser capaz de manter uma relação de custo-benefício adequada à atividade d. Assegurar que a procura de um melhor desempenho (eficiência) não descure a capacidade de obter um melhor aproveitamento dos resultados desse desempenho (eficácia) e. Ser capaz de executar sem sacrificar a autonomia f. Cuidar dos shareholders, sejam eles internos ou externos, assegurando que não se prejudica um em benefício de outro e assegurando que todos devem ser beneficiados g. Fazer parte de algo grande e ao mesmo tempo ser distinto e único h. Não comprometer o longo prazo ao assegurar o curto prazo e ser capaz de construir o longo prazo garantindo que se consegue lá chegar i. Nenhuma das opções j. NS/NR	Práticas de gestão - Aparentes contradições	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
142	0	R	Qual ou quais de entre as seguintes práticas foi(ram) possível(is) implementar ou melhorar na sequência do financiamento comunitário: a. Segurança no emprego; b. Altos níveis de seleção de recursos humanos; c. Uso extensivo de grupos autogeridos e consequente tomada de decisão descentralizada; d. Compensação comparativamente alta e baseada no desempenho; e. Treino extensivo do pessoal; f. Redução de diferenças de status entre a gestão e os outros empregados; g. Partilha de informação entre os gestores e os outros trabalhadores; h. Promoção dentro da empresa; i. Nenhuma das anteriores; j. NS/NR.	Práticas de gestão - Práticas chave de sucesso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
143	0	R	De entre as seguintes práticas chave de organizações de sucesso, identifique qual ou quais foram implementadas aquando do financiamento comunitário? a. Segurança no emprego b. Altos níveis de seleção de recursos humanos c. Uso extensivo de grupos autogeridos e consequente tomada de decisão descentralizada d. Compensação comparativamente alta e baseada no desempenho e. Treino extensivo do pessoal f. Redução de diferenças de status entre a gestão e os outros empregados g. Partilha de informação entre os gestores e os outros trabalhadores h. Promoção dentro da empresa. i. Nenhum dos anteriores j. NS/NR	Práticas de gestão - Práticas chave de sucesso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
144	0	R	Com o financiamento comunitário, qual foi a evolução, comparativamente com a concorrência, dos vencimentos na empresa? a. Mantiveram-se abaixo da concorrência b. Mantiveram-se iguais aos da concorrência c. Mantiveram-se acima da concorrência d. Começaram a aumentar para virem a atingir valores superiores aos da concorrência e. Aumentaram e ultrapassaram os valores da concorrência f. Diminuíram para valores abaixo dos valores da concorrência g. Não se aplica h. NS/NR	Remuneração e concorrência	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	
65	Importância	Grupo	Perguntas	Tema	5	-5	4	-4	3	-3	2	-2	1	-1	0	
			Para efeitos de melhoria de desempenho na sequência do financiamento comunitário, qual ou quais as ações empreendidas? a. Criação de condições para que as pessoas possam ser grandes, pois é isso que elas querem b. Influenciar as expectativas individuais para alterar o desempenho c. Definição de objetivos e criação de contexto de motivação para a criação de expectativas (ex.: sistemas de compensação, práticas de produção ou estruturas de tomada de decisão) d. Ações dos gestores que modelam as expectativas (ex.: ações de acompanhamento da prática de produção) e. Dar uso à aprendizagem realizada no sentido de encarar a aprendizagem como um processo e não como um fim f. Processo de mudança das pessoas para produzir mudança dos resultados. g. Nenhuma das anteriores	Ações do gestor e desempenho												
145	0	R	h. NS/NR		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

Questionário preenchido

A	
1	Instruções
2	Rever a distribuição das perguntas pelos vários níveis, fazendo os ajustes que considerar necessários para ter a certeza que reflete a sua opinião da importância relativa das perguntas. Os ajustes terão que
3	Atualizar a tabela com todas as alterações de alocação de perguntas a grupos, colocando-se na célula A11 e premindo ao mesmo tempo as teclas "ALT" e "F5"
4	Confirme as suas opções.
5	
6	Voltar ao separador de "Passos a realizar"
7	
8	Avançar para a Etapa 5
9	
10	Rótulos de Linha
11	(em branco)
12	Acções do gestor e desempenho
13	<p>Para efeitos de melhoria de desempenho na sequência do financiamento comunitário, qual ou quais as ações empreendidas?</p> <p>a. Criação de condições para que as pessoas possam ser grandes, pois é isso que elas querem</p> <p>b. Influenciar as expectativas individuais para alterar o desempenho</p> <p>c. Definição de objetivos e criação de contexto de motivação para a criação de expectativas (ex.: sistemas de compensação, práticas de produção ou estruturas de tomada de decisão)</p> <p>d. Ações dos gestores que modelam as expectativas (ex.: ações de acompanhamento da prática de produção)</p> <p>e. Dar uso à aprendizagem realizada no sentido de encarar a aprendizagem como um processo e não como um fim</p>
14	Afecto
15	<p>Considera que a candidatura a fundos comunitários lhe permitiu satisfazer as necessidades de estima dos colaboradores? Em qual ou quais das situações se verificaram melhorias?</p> <p>a. Competência / Aumento das capacidades reais</p> <p>b. Realização / Feitos concretizados</p> <p>c. Obtenção do reconhecimento / apreciação / respeito dos outros</p> <p>d. Autoconfiança</p> <p>e. Independência</p> <p>f. Conhecimento</p> <p>g. Status</p> <p>h. Outra. Qual (opcional)?</p> <p>i. Nenhuma das anteriores</p> <p>j. NS/NR</p>
16	Agrupar por produto ou agrupar por função
17	<p>Existiu ao longo do projeto com financiamento comunitário a alteração do agrupamento de atividades da empresa?</p> <p>a. As atividades começaram a ser agrupadas por produto;</p> <p>b. As atividades começaram a ser agrupadas por função;</p> <p>c. As atividades não foram agrupadas;</p> <p>d. Não houve alteração da forma de agrupamento de atividades;</p>
18	Apoios e condições
19	<p>No financiamento comunitário são efetuadas exigências para que haja um incentivo financeiro. Qual é na sua perspectiva o mais determinante?</p> <p>a. As condições muito exigentes impostas para que haja financiamento que condicionam a atividade da empresa.</p> <p>b. O apoio dado para que possa ser alcançado um melhor nível de salários e de condições de trabalho;</p>

Questionário preenchido

A	
10	Rótulos de Linha
20	Autoridade
21	<p>Considere que para assegurar que os subordinados fazem o trabalho que lhes é distribuído é necessário deter autoridade suficiente através do poder de exercer determinados direitos. Alcançou, por via do financiamento comunitário, maior poder de exercer um ou mais dos seguintes direitos?</p> <p>a. O direito de vetar membros, que consiste em assegurar o direito de vetar qualquer membro que não cumpra o padrão mínimo de capacidade, pois não assegura o que a empresa necessita;</p> <p>b. O direito de atribuir trabalho, ou seja, atribuir funções e decompor o trabalho em unidades que se somam e asseguram que o todo esteja de acordo com o pretendido pela empresa;</p> <p>c. O direito de analisar o desempenho e, dentro dos limites da companhia, tomar decisões acerca de aumentos e recompensas de mérito o que permite ter ferramentas motivacionais e discernir a capacidade de cada um dos seus membros;</p> <p>d. O direito de iniciar a remoção de elementos que permite excluir quem pareça incapaz de fazer o seu</p>
22	Bases do Poder
23	<p>Considere que um agente social é outra pessoa, uma função, uma norma, um grupo ou uma parte de um grupo. Na sua perspetiva qual ou quais das seguintes bases do poder foram reforçadas pelo facto de ter havido um financiamento comunitário à empresa?</p> <p>a. A perceção que o colaborador tem relativamente à capacidade que o agente social possui para mediar recompensas para ele.</p> <p>b. A perceção que o colaborador tem relativamente à capacidade do agente social para mediar castigos.</p> <p>c. O poder que deriva de valores assumidos por um colaborador que determinam que o agente social tem um direito legítimo a influenciar o colaborador e que a pessoa tem obrigação de aceitar esta influência.</p> <p>d. O poder que decorre da identificação do colaborador com o agente social.</p>
24	<p>Na sua perspetiva qual ou quais das seguintes linhas ao dispor da gestão como fontes de poder foram reforçadas pelo facto de ter havido um financiamento comunitário à empresa?</p> <p>a. Capacidade de trazer as coisas que a sua organização necessita.</p> <p>b. Capacidade de produzir efeitos com base em conhecimento, de natureza formal ou informal</p> <p>c. Poder de assumir inovação, ou seja atividades de risco, sem que tenha que passar por um processo de aprovação a múltiplos níveis</p> <p>d. Nenhuma das anteriores</p>
25	<p>Na sua perspetiva qual ou quais dos seguintes controlos ao dispor da gestão como fontes de poder foram reforçados pelo facto de ter havido um financiamento comunitário à empresa?</p> <p>a. Domínio dos recursos que é possível alocar para a organização.</p> <p>b. Domínio do conjunto completo de conceitos, termos e atividades que compõem um domínio profissional.</p> <p>c. Componente de especialista que permite assumir a inovação e atividades de risco</p> <p>d. Prerrogativas legais, emanadas dos sistemas governamental e judicial, que podem conceder poder</p> <p>e. Acesso a pessoas em quem confiar no âmbito das outras quatro bases de controlo</p> <p>f. Nenhuma das anteriores</p>

Questionário preenchido

A	
10	Rótulos de Linha
26	<p>O facto de ter havido financiamento comunitário provocou o aparecimento de alguma ou algumas fontes de poder na sua organização, de entre os seguintes agentes sociais?</p> <p>a. Dono da empresa b. Outra pessoa c. Uma função d. Uma norma e. Um grupo f. Uma parte de um grupo g. Nenhum dos anteriores. Qual (opcional) h. Não há nenhuma fonte de poder i. NS/NR</p>
27	Características do dono
28	<p>O financiamento comunitário permitiu a sua progressão em alguma ou ambas as seguintes áreas?</p> <p>a. Saber-fazer, ou seja, a competência técnica; b. Competência de gestão; c. Nenhuma das anteriores; d. NS/NR</p>
29	Como a organização lida com a informação
30	<p>Qual ou quais das quatro seguintes vertentes da capacidade para lidar com a informação surgiu ou melhorou na sua empresa aquando do financiamento comunitário?</p> <p>a. A organização possui capacidade de produzir informação; b. A organização detém informação com amplitude suficiente para a inovação pretendida; c. A organização possui regras para análise e fluxo de informação na organização; d. A organização possui mecanismos que possibilitam limitar a aplicação sistemática das mesmas soluções, dando oportunidade à inovação; e. Nenhuma das anteriores</p>
31	Comportamento organizacional como ferramenta de avaliação de projectos a SI
32	<p>Considera que algum ou alguns dos seguintes objetivos foi atingido através do que conseguiu por via do financiamento comunitário?</p> <p>a. Explicar o comportamento humano; b. Prever o comportamento humano; c. Controlar o comportamento humano; d. Nenhum dos objetivos</p>
33	Confidencialidade
34	<p>A partilha do seu plano de negócio para recolha de financiamento comunitário terá dado origem a um negócio similar sem que nele participe?</p> <p>a. Sim; b. Não;</p>
35	Conflito intergruppal

A	
10	Rótulos de Linha
36	<p>Na sequência da atribuição do incentivo financeiro e/ou das alterações implementadas por via desse incentivo, houve situações de conflito provocadas por algum ou alguns dos seguintes factores?</p> <p>a. Linguagem b. Limites c. Poder d. Relacionamento e. Recompensas f. Punição g. Inexplicável h. “Choque” entre o reconhecimento do grupo e o reconhecimento do indivíduo i. Houve situações de conflito mas não foram provocadas por nenhum dos fatores j. Não houve situações de conflito</p> <p>1a. NS/NR</p>
37	Constrangimentos à actividade
38	<p>Os constrangimentos à atividade da empresa após o financiamento comunitário podem ser caracterizados por qual das seguintes expressões?</p> <p>a. Constrangimentos de nível mais alto em substituição de outros de nível mais baixo (diminuição da diversidade organizacional); b. Os constrangimentos acumularam-se aos constrangimentos existentes (aumento da diversidade organizacional);</p>
39	Coordenação
40	<p>Ao nível da subdivisão do trabalho, considera que o financiamento comunitário proporcionou condição ou condições para a sua coordenação?</p> <p>a. Através da organização. Utilização da relação entre as subdivisões de trabalho, ou seja, as subdivisões de trabalho foram atribuídas a homens colocados na estrutura de autoridade; b. Pela predominância de uma ideia. Procura-se um propósito único na mente e vontade daqueles que trabalham como um grupo, para que cada trabalhador queira por sua livre vontade encaixar a sua tarefa no todo e que o faça com habilidade e entusiasmo; c. A coordenação não resultou de nenhuma das condições apresentadas; d. Não se assegurou a coordenação, embora existisse subdivisão do trabalho;</p>
41	Cultura
42	<p>Identifique qual ou quais das afirmações é verdadeira:</p> <p>a. Existem recursos humanos na empresa que foram contratados em alturas diferentes. b. Antes do financiamento já existiam recursos humanos na empresa contratados em alturas diferentes. c. Aquando do financiamento foram recrutados recursos humanos para a empresa d. Nenhuma das anteriores</p>
43	Cultura e dimensão
44	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Qual das afirmações relativas à cultura do grupo que constitui a empresa é a mais correta?</p> <p>a. A cultura de grupo foi gerada com o financiamento comunitário b. A cultura de grupo foi reforçada com o financiamento comunitário c. Não, cultura de grupo não foi gerada nem reforçada com o financiamento comunitário</p>
45	Cultura e identidade

A	
10	Rótulos de Linha
46	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considera que existia uma Cultura na empresa aquando do seu encerramento?</p> <p>a. A empresa prossegue a sua atividade, pelo que não é possível responder à pergunta;</p> <p>b. Havia uma Cultura na empresa aquando do seu encerramento e a razão do encerramento da empresa foram fatores externos;</p> <p>c. Havia uma Cultura na empresa aquando do seu encerramento e a razão do encerramento da empresa foram problemas financeiros ou de tesouraria;</p> <p>d. Havia uma Cultura na empresa aquando do seu encerramento e a razão do encerramento da</p>
47	Cultura e mudança
48	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. A candidatura a financiamento comunitário foi determinada por uma alteração do ambiente (Ex: Concorrência, política fiscal, ...) em que se insere a empresa?</p> <p>a. A questão não se aplica;</p> <p>b. Sim, e a cultura da empresa contribuiu para esta resposta à mudança do ambiente;</p> <p>c. Sim, mas a cultura da empresa foi um entrave para esta resposta à mudança do ambiente;</p> <p>d. Sim, e a cultura da empresa não foi nem entrave nem teve qualquer contributo;</p>
49	Dados confirmantes
50	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. No momento de financiamento comunitário foram identificados dados confirmantes para mostrar à organização que os seus objetivos de mudança de cultura estavam a ser alcançados e que os seus processos de mudança de cultura estavam a alcançar o que se esperava que atingissem?</p> <p>a. Sim</p>
51	Diferenciação
52	<p>A candidatura a financiamento comunitário surge para diferenciação de uma unidade orgânica dentro da própria empresa ou como uma nova empresa?</p> <p>a. Diferenciação funcional ou ocupacional</p> <p>b. Descentralização geográfica</p> <p>c. Diferenciação por produto, mercado ou tecnologia</p> <p>d. Diferenciação por divisões</p> <p>e. Diferenciação por nível hierárquico</p> <p>f. Fusões e aquisições</p> <p>g. Joint ventures</p> <p>h. Alianças estratégicas e unidades multi-organizacionais</p> <p>i. Grupos de oposição estrutural.</p> <p>j. Outra forma de diferenciação;</p>
53	Diferenciação pela experiência

A	
10	Rótulos de Linha
54	<p>Aquando do financiamento, na sua empresa notava-se alguma ou algumas das seguintes caraterísticas:</p> <p>a. Os membros mais antigos sabiam o que esperar, característica que reduz a quantidade de surpresas mas não as elimina.</p> <p>b. Quando as surpresas ocorreram, os membros mais antigos tinham normalmente uma história suficiente para as interpretar com todo o cuidado.</p> <p>c. Quando as surpresas ocorreram, os membros mais antigos relacionaram-se com outros colaboradores com quem compararam perceções e interpretações.</p>
55	Dificuldades na montagem de negócio
56	<p>Qual ou quais destas questões criaram dificuldades aquando do financiamento comunitário?</p> <p>a. O impacto das leis de licenciamento;</p> <p>b. O salário mínimo;</p> <p>c. Legislação de saúde</p> <p>d. Legislação de segurança;</p> <p>e. Outros tipos de regulação da atividade organizacional;</p> <p>f. Nenhuma das anteriores;</p> <p>g. Não existiram dificuldades;</p> <p>h. NS/NR</p>
57	Divisão do trabalho em microempresas
58	<p>Considera que o financiamento comunitário produziu efeitos ao nível da divisão de trabalho?</p> <p>a. Iniciou a utilização do conceito, ou seja, de uma situação de todos fazerem o mesmo trabalho alterou-se para a especialização e conseqüente divisão do trabalho;</p> <p>b. Aumentou a divisão do trabalho, ou seja, levou a uma maior especialização dos colaboradores;</p> <p>c. Diminuiu a divisão do trabalho, ou seja, as alterações produzidas permitiram que cada colaborador executasse ou controlasse uma maior parcela do processo produtivo;</p> <p>d. Não alterou nada ao nível da divisão do trabalho, porque a empresa tinha atingido o nível de ocupação mínimo dos colaboradores;</p> <p>e. Não alterou nada ao nível da divisão do trabalho, porque existiam limitações tecnológicas ou práticas sentidas pela empresa;</p> <p>f. Não alterou nada ao nível da divisão do trabalho, porque havia limitações físicas ou orgânicas à</p>
59	Dono/gestor
60	Ego
61	<p>Considera que a candidatura a fundos comunitários lhe permitiu satisfazer as necessidades de auto-realização dos colaboradores? Em qual ou quais das situações se verificaram melhorias?</p> <p>a. Auto-desenvolvimento</p> <p>b. Criatividade</p> <p>c. Realização das suas próprias potencialidades</p> <p>d. Outra. Qual (opcional)?</p> <p>e. Nenhuma das anteriores</p> <p>f. NS/NR</p>
62	Empreendedor ou dono de empresa
63	Empresas como Sistemas Fechados

A	
10	Rótulos de Linha
64	<p>Qual ou quais das seguintes situações considera que teve influência na decisão de recorrer a financiamento comunitário?</p> <p>a. Compreender e interiorizar que a organização é continuamente dependente do fluxo de entrada do ambiente e a admissão de materiais e energia humana não é uma constante</p> <p>b. Os problemas não são independentes das mudanças do meio ambiente e estas afetam a motivação e a moral, pelo que não se deve estar limitado a princípios de funcionamento interno</p> <p>c. A equifinalidade, ou seja, que existe mais do que um caminho para produzir o mesmo resultado</p> <p>d. A percepção das influências ambientais, determinada ao considerar os fatores externos e a sua influência, abandonando uma postura defensiva</p> <p>e. A atenção à informação de retorno, resultante de desenvolvimento da inteligência necessária para</p>
65	Erros de julgamento
66	<p>Na sequência da atribuição do incentivo comunitário, foram implementados pela gestão algum ou alguns dos mecanismos abaixo enumerados para diminuir os erros de julgamento que pudessem surgir do pensamento de grupo?</p> <p>a. Encorajar o grupo a dar prioridade à livre exposição de objeções e dúvidas, porque dessa forma consegue-se mais facilmente fugir de fenómenos de falsa unanimidade.</p> <p>b. Adotar em cada processo uma postura inicial imparcial em vez de declarar preferências e expectativas, ou seja, garantir que não se condiciona inicialmente no sentido do pensamento próprio.</p> <p>c. Promover a criação de grupos de planeamento e avaliação sobre cada questão relevante, mas cada grupo com um líder diferente.</p> <p>d. Encorajar os membros do grupo a discutir as deliberações do grupo com a área da organização a que pertencem e trazer ao grupo as reações antes de qualquer conclusão.</p> <p>e. Convidar um ou mais peritos externos a assistir a cada reunião que são convidados a desafiar a visão dos membros, recolhendo desta forma o contributo de pessoas não comprometidas com o grupo.</p> <p>f. Avaliação de alternativas, procurando que pelo menos um dos membros desempenhe a função de advogado do diabo, defendendo a posição oposta à da maioria.</p> <p>g. Alternar de tempos a tempos as lideranças dos subgrupos para estudar alternativas de praticabilidade e eficácia, voltar a juntá-los para dirimir diferenças e após atingir um consenso</p>
67	Estabilidade do grupo
68	<p>Na sua opinião, o financiamento comunitário teve alguma ou algumas das seguintes consequências?</p> <p>a. Reforçou a estabilidade estrutural do grupo formado pelos colaboradores da empresa;</p> <p>b. Fragilizou a estabilidade estrutural do grupo formado pelos colaboradores da empresa;</p> <p>c. Padronização das atividades desenvolvidas ou do comportamento do grupo;</p> <p>d. Aprofundamento do padrão de pressupostos básicos do grupo</p> <p>e. NS/NR</p>
69	Estratégia de informatização
70	<p>Identifique qual ou quais destes fatores determinaram a candidatura a financiamento comunitário?</p> <p>a. Mercados em mudança rápida;</p> <p>b. Condições competitivas;</p> <p>c. Variação substancial das necessidades dos clientes;</p> <p>d. Ciclos curtos de produção;</p> <p>e. Interdependência das operações de produção;</p> <p>f. Fatores desconhecidos;</p> <p>g. Oportunidade de melhoria de qualidade;</p> <p>h. Redução de custos e riscos;</p> <p>i. Empenho e motivação da força de trabalho;</p> <p>j. Nenhum dos anteriores;</p> <p>k. NS/NR</p>

Questionário preenchido

A	
10	Rótulos de Linha
71	Etapas dos grupos
72	<p>Qual ou quais das seguintes afirmações são verdadeiras?</p> <p>a. A empresa foi criada no momento de financiamento.</p> <p>b. No momento da candidatura tinha tido apenas uma liderança, a do ou dos seus fundadores,</p> <p>c. No momento da candidatura tinha tido duas ou mais lideranças.</p> <p>d. O momento de candidatura coincidiu com uma mudança de liderança.</p> <p>e. A organização antes de receber o financiamento tinha interação com o ambiente que a rodeava, ou seja, tinha capacidade para se adaptar às condições externas.</p> <p>f. A organização antes de receber o financiamento tinha dificuldade em se adaptar às condições externas, como por exemplo alterações na concorrência.</p> <p>g. A organização depois de receber o financiamento tinha interação com o ambiente que a rodeava, ou seja, tinha capacidade para se adaptar às condições externas.</p> <p>h. A organização depois de receber o financiamento tinha dificuldade em se adaptar às condições</p>
73	Facilitadores da mudança
74	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Qual ou quais dos princípios básicos para mudar culturas utilizou aquando do financiamento comunitário?</p> <p>a. Capitalizar em momentos propícios</p> <p>b. Combinar cautela com otimismo</p> <p>c. Compreender a resistência à mudança da cultura</p> <p>d. Alterar muitos elementos mas manter uma certa continuidade</p> <p>e. Reconhecer a importância da implementação</p> <p>f. Selecionar, modificar e criar formas de cultura apropriadas</p> <p>g. Modificar as táticas de socialização</p>
75	Factores ambientais
76	Fontes de financiamento
77	<p>Para além do financiamento comunitário, qual ou quais os outros fundos a que recorreu aquando do financiamento comunitário?</p> <p>a. Investimento pessoal (interno);</p> <p>b. Dinheiro recolhido junto de família e amigos (interno);</p> <p>c. Retenções de capital e lucro após a fase inicial (interno);</p> <p>d. Empréstimos bancários (externo);</p> <p>e. Capitais de risco (externo);</p> <p>f. Investidores informais (externo);</p> <p>g. Crédito de curto prazo (externo);</p> <p>h. Leasing (externo);</p> <p>i. Factoring (externo);</p> <p>j. Financiamento por outras fontes externas</p> <p>k. Financiamento por outras fontes internas</p> <p>l. Nenhum outro financiamento</p> <p>m. Não se aplica</p>
78	Formação da cultura

Questionário preenchido

A	
10	Rótulos de Linha
79	Qual destas fases considera estar associada com o financiamento comunitário: a. O fundador tem a ideia para criar uma nova empresa; b. Recrutamento de uma ou mais pessoas e criação de um núcleo que partilha um objetivo comum e uma visão com o fundador; c. Outras pessoas são trazidas para a organização e uma história comum começa a ser construída; d. Desenvolvimento de pressupostos acerca do grupo, o seu ambiente e a forma de fazer as coisas para sobreviver e crescer;
80	Formação de grupo
81	Responder apenas no caso de terem sido incorporadas mais do que uma pessoa na sequência da atribuição do incentivo comunitário. Os indivíduos contratados possuem alguma ou algumas das seguintes características? a. Os indivíduos conheciam-se anteriormente mas não foram trabalhar em grupo b. Os indivíduos conheciam-se anteriormente e foram trabalhar em grupo mas não lhes foram atribuídas responsabilidades conjuntas c. Os indivíduos conheciam-se anteriormente e foram-lhe atribuídas responsabilidades conjuntas
82	Génese da Cultura
83	Considere para o efeito que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Qual ou quais considera ser a ou as fontes da cultura da sua empresa? a. As crenças, valores e assunções do fundador; b. As experiências de aprendizagem dos membros do grupo com a evolução da sua organização; c. Novas crenças, valores, e assunções trazidas por novos membros ou líderes aquando do financiamento comunitário;
84	Gestão científica
85	Gestão ou Liderança
86	Aquando do financiamento comunitário foi amortecido o impacte resultante de alterações no ambiente da atividade da empresa? a. Sim b. Não c. Não se aplica
87	Grupo
88	Qual ou quais das actividades foram preparadas na sequência do financiamento comunitário? a. Criar uma linguagem comum (considere as ações de partilha de um glossário comum, ações de formação técnica, criação de espaços de comunicação escrita ou verbal ou outras ações tendentes ao estabelecimento de um léxico partilhado que permita aos seus membros comunicarem) b. Definir os limites do grupo (considere as ações empreendidas para determinar quem faz parte do grupo e quem não lhe pertence e o que se espera de quem está no grupo) c. Distribuir poder (considere ações estabelecidas para definir critérios e mecanismos para a forma como os membros obtêm, mantêm e perdem poder) d. Desenvolver normas de relacionamento (considere ações para estabelecer normas de intimidade, amizade e amor) e. Definir e distribuir recompensas (considere ações de avaliação de desempenho e o estabelecimento de mecanismos de motivação através de incentivos, monetários ou outros) f. Definir e distribuir punições (considere ações de avaliação de desempenho e o estabelecimento de mecanismos de controlo dos comportamentos através da determinação de momentos e circunstâncias para exercer ações de punição)
89	Inércia da organização

A	
10	Rótulos de Linha
90	<p>Identifique de entre os fatores internos e externos determinantes na inércia da organização para a mudança, aqueles que estavam presentes no momento do financiamento comunitário.</p> <p>a. Existência de ativos, que podem ser, por exemplo, instalações, equipamento ou pessoal especializado, que não são facilmente transferidos para outras tarefas ou funções;</p> <p>b. Desconhecimento por parte de quem toma decisões, da informação sobre as atividades da organização e as contingências ambientais que afetam as subunidades que constituem a organização;</p> <p>c. A mudança provoca alterações no equilíbrio político, tendendo as reações negativas de quem perde poder;</p> <p>d. Os normativos existentes foram utilizados pelos resistentes à mudança como justificação para impedir que muitas das respostas alternativas sejam consideradas de forma séria;</p> <p>e. Necessidade de vencer barreiras fiscais e legais que são impostas à entrada e à saída de mercados, de teor essencialmente burocrática e decorrendo de opções políticas;</p> <p>f. Procura de informação por existirem constrangimentos exteriores à obtenção de informação que limitam o acesso a informação potenciadora da mudança;</p> <p>g. A necessidade de regenerar a legitimidade que detinha e que foi perdida na mudança operada, e a menor capacidade para fazer essa recuperação;</p> <p>h. A necessidade de recuperar do erro no raciocínio de generalização em que se pensa poder aplicar uma estratégia ótima e que se adapta na perfeição a outras organizações;</p> <p>i. Nenhum dos acima referidos;</p>
91	Informação e Autoridade
92	<p>Qual das seguintes afirmações descreve melhor o impacto da informação na autoridade aquando do investimento comunitário?</p> <p>a. A informação não teve qualquer impacto na autoridade;</p> <p>b. A informação destruiu as bases que concederam força e credibilidade ao papel tradicional da gestão, ou seja, a concentração da autoridade;</p> <p>c. A informação transformou a autoridade, pois o determinante no sucesso passou a ser assegurado pela máquina, que tanto trabalhador como gestor não percebem;</p> <p>d. A informação transformou a autoridade, pois trabalhadores e gestores trabalham em conjunto para forjar os termos de um novo pacto que redistribui as fontes e propósitos da autoridade da gestão;</p>
93	Inserção de novos elementos
94	<p>Qual ou quais das seguintes características da inserção de novos elementos na organização ocorrida aquando do financiamento comunitário, considera de maior relevo?</p> <p>a. Surgimento de uma ou mais diferenças objetivas entre os novos e os velhos valores numa ou mais características importantes da organização. Por exemplo, uma melhoria na eficiência dos processos.</p> <p>b. Acentuação ou esbatimento de uma diferença percebida face à alteração dos elementos na organização. Por exemplo, diminuição na avaliação das competências percebidas de um determinado colaborador face ao aparecimento de um novo colaborador com outras competências.</p> <p>c. Diferença entre a antecipação individual, ou seja o que foi projetado como indo acontecer e as experiências no novo enquadramento, ou seja o que na realidade veio a acontecer. Por exemplo, uma diferença entre a produtividade esperada e a que foi obtida na realidade.</p> <p>d. Nenhuma das características</p>
95	Liderança e inovação

Questionário preenchido

A	
10	Rótulos de Linha
96	<p>No momento do financiamento comunitário, houve momentos de ansiedade do grupo? Como foram ultrapassados?</p> <p>a. Sim, através da inovação conseguindo limitar as situações de ansiedade</p> <p>b. Sim, através da inovação conseguindo limitar o grau de ansiedade</p> <p>c. Sim, substituindo a liderança que não agiu de forma inovadora ás perguntas do grupo</p> <p>d. Sim, não foram ultrapassados das formas referidas anteriormente</p> <p>e. Sim, não foram de todo ultrapassadas</p> <p>f. Não houve momentos de ansiedade</p>
97	Ligações num Sistema
98	<p>De forma o financiamento comunitário provocou alterações nas três atividades de ligação que parecem ser universais nos sistemas humanos de comportamento organizado?</p> <p>a. A comunicação (é o método pelo qual a ação é evocada pelas diferentes partes do sistema)</p> <p>1. Aumentou</p> <p>2. Diminuiu</p> <p>3. Não alterou</p> <p>4. NS/NR</p> <p>b. O equilíbrio (consiste em assegurar que as diversas partes do sistema são mantidas com relações harmoniosamente estruturadas entre elas, através de um mecanismo de equilíbrio)</p> <p>1. Aumentou</p> <p>2. Diminuiu</p> <p>3. Não alterou</p> <p>4. NS/NR</p> <p>c. A tomada de decisão (momentos em que organização e indivíduo são determinantes, os momentos das decisões de produção relacionadas com a organização e das decisões de participação relacionadas com o indivíduo)</p> <p>1. Melhorou</p> <p>2. Piorou</p> <p>3. Não alterou</p>
99	Limites da extensão do conhecimento
100	<p>Considere que o Conhecimento é a informação aplicada em situações concretas. O financiamento comunitário teve reflexos em algum ou alguns dos seguintes fatores que influenciam a extensão do Conhecimento na empresa?</p> <p>a. O limite na massa de conhecimentos que as mentes humanas podem acumular e aplicar;</p> <p>b. A rapidez com que os conhecimentos podem ser assimilados;</p> <p>c. A relação entre a especialização nas organizações e a especialização de conhecimentos;</p> <p>d. O sistema de comunicação para canalizar conhecimento e informação para os pontos de decisão apropriados;</p> <p>e. Os tipos de conhecimento que podem, e quais os que não podem, ser facilmente transmitidos;</p> <p>f. A forma como a intercomunicação de informação é afetada pelas formas de especialização na</p>
101	Mecanismos secundários de criação de cultura
102	<p>No âmbito do financiamento comunitário, houve preocupação com alguns dos seguintes mecanismos de criação do clima da organização?</p> <p>a. Desenho e estrutura da organização (exemplo: Organigrama)</p> <p>b. Sistemas organizacionais e procedimentos (exemplo: Procedimento de recompensas)</p> <p>c. Ritos e rituais organizacionais (exemplo: Instituição do dia da empresa)</p> <p>d. Espaço físico, fachadas e edifícios (exemplo: Novas instalações)</p> <p>e. Histórias, lendas e mitos (exemplo: Publicação da história da empresa)</p> <p>f. Declarações formais (exemplo: Comunicação formal do financiamento)</p> <p>g. Nenhum dos anteriores</p>

Questionário preenchido

A	
10	Rótulos de Linha
103	Métodos de recolha de dados e vantagens chave do estudo do comportamento organizacional
104	<p>Identifique de entre as opções que lhe são apresentadas qual ou quais as que entende terem sido desenvolvidas na sequência do processo de candidatura a financiamento comunitário?</p> <p>a. Desenvolvimento de competências genéricas, nomeadamente o relacionamento interpessoal e a resolução de problemas;</p> <p>b. Promoção do crescimento pessoal através da compreensão dos outros;</p> <p>c. Melhoria da eficácia organizacional;</p> <p>d. Apuramento do senso comum;</p> <p>e. Nenhuma;</p>
105	Microempresa como um sistema aberto
106	<p>A literatura estabelece que uma das formas de lidar com a incerteza é a criação de unidades para lidarem com a incerteza. O financiamento comunitário foi utilizado para a criação de unidades para lidarem com a incerteza?</p> <p>a. Sim, através da criação de unidades para lidarem com a tecnologia (Ex.: Criação da área de informática);</p> <p>b. Sim, através da criação de unidades para lidarem com os ambientes envolventes (Ex.: Criação de uma unidade de marketing);</p> <p>c. Não foram criadas unidades para lidarem com a incerteza mas houve ações para o efeito;</p> <p>d. Não foram criadas unidades para lidarem com a incerteza, nem houve ações para o efeito, mas também não se geraram fatores de incerteza;</p> <p>e. Não foram criadas unidades para lidarem com a incerteza, nem houve ações para o efeito, e geraram-se fatores de incerteza através da exposição aos ambientes envolventes;</p> <p>f. Não foram criadas unidades para lidarem com a incerteza, nem houve ações para o efeito, e geraram-se fatores de incerteza através do aumento de tecnologia aplicada;</p>
107	Microempresa é um Sistema
108	<p>Considerando que existem semelhanças entre uma organização e um sistema, em qual ou quais das seguintes hipóteses houve uma maior aproximação com o financiamento comunitário?</p> <p>a. Os indivíduos da organização são peças do sistema, ou seja, são os elementos constituintes do sistema;</p> <p>b. As atitudes dos indivíduos da organização são as interações que asseguram a componente do estabelecimento de ligação no sistema;</p> <p>c. A modificação das expectativas dos indivíduos e dos grupos formais ou informais da organização são os processos que dão uniformidade conceptual ao relacionamento multidimensional e bidirecional no sistema;</p>
109	Modelo comparativo de organizações
110	<p>Ao nível da relação ambiental e dos objetivos e valores, em quais dos grupos inclui a sua empresa?</p> <p>a. Organizações fechadas, estáveis e mecanicistas (Natureza geral plácida, de previsibilidade regular, poucos participantes têm relação com o exterior, procuram um desempenho eficiente e a estabilidade, perseguem um conjunto de objetivos único e claro e possuem estabilidade)</p> <p>b. Organizações abertas, adaptativas e orgânicas (Natureza geral turbulenta, de previsibilidade irregular, muitos participantes têm relação com o exterior, procuram o crescimento e a inovação, perseguem múltiplos conjuntos de objetivos determinados por constrangimentos e não possuem</p>
111	Modelo de organização baseado no indivíduo

A	
10	Rótulos de Linha
112	<p>Considerando a empresa como uma coligação de indivíduos, o financiamento comunitário poderá ter determinado um momento para estabelecer os objetivos dessa coligação? Gostaríamos de saber qual o processo utilizado para estabelecer esses objetivos.</p> <p>a. Através do processo de negociação, fixando a composição e os termos gerais da coligação</p> <p>b. Através do processo de controlo interno da organização, estabilizando e elaborando os objetivos ao mesmo tempo que são desenvolvidos sistemas de controlo mútuo (nomeadamente o orçamento e a alocação de funções) para forçar a operação dentro dos acordos existentes</p> <p>c. Pelo processo de ajustamento à experiência, em que os acordos de coligação são alterados em resposta às mudanças ambientais</p>
113	Modelo de Sistema
114	<p>Um Sistema Aberto tem 9 características que devemos compreender de que formas foram influenciadas pelo financiamento comunitário. Selecione qual ou quais das seguintes 9 características de um Sistema Aberto foi positivamente afetada pelo financiamento comunitário?</p> <p>a. Obteve energia do meio envolvente (Ex.: O financiamento alavancou a faturação)</p> <p>b. Aumentou o débito de transformação da energia, ou seja, a velocidade de fruição (Ex.: Aumentou a capacidade de investimento)</p> <p>c. Aumentou a saída do sistema, ou seja, a produção de produtos resultantes (Ex.: Aumentou a produção)</p> <p>d. Melhorou o ciclo de eventos do sistema, através de injeção de energia na sequência da produção de produtos (Ex.: Aumentou a rentabilidade do produto)</p> <p>e. Melhorou a capacidade de assegurar uma entropia negativa, consubstanciada em assegurar que o sistema adquire e guarda mais energia do exterior do que aquela que consome (Ex.: Diminuiu os gastos de produção)</p> <p>f. Melhorou a capacidade de aceitar e traduzir para a estrutura a informação recebida por realimentação do exterior (Ex.: Melhorou a informatização)</p> <p>g. O sistema (empresa) tornou-se mais estável através do estabelecimento de um fluxo contínuo de entrada de energia procedente do ambiente exterior e da exportação contínua de produtos do sistema (Ex.: Ganho de mercados através da internacionalização)</p>
115	Motivação para a mudança
116	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Identifique de entre os processos motivadores de mudança qual ou quais considera terem existido no momento de financiamento comunitário?</p> <p>a. Existe um número suficiente de dados contrariantes relativamente à cultura instituída para que provoquem uma sensação considerável de desconforto e desequilíbrio;</p> <p>b. Mostrar que existem alternativas à cultura instituída e criar apetência para as adotar, definindo objetivos e ideais importantes e causando ansiedade e culpa;</p> <p>c. Assegurar confiança para assumir a componente negativa da Cultura existente causando segurança</p>
117	Mudança (de cultura)

Questionário preenchido

A	
10	Rótulos de Linha
118	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Para determinar se houve mudança de cultura associada ao financiamento comunitário, analise o a distância entre os entendimentos e comportamentos antigos e os adotados após a mudança.</p> <p>a. Os entendimentos e comportamentos são similares aos antigos b. Os entendimentos e comportamentos são parcialmente iguais aos antigos c. Metade dos entendimentos e comportamentos antigos mantêm-se</p>
119	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Para determinar se houve mudança de cultura associada ao financiamento comunitário, analise o número de elementos da organização que mudaram o seu entendimento e comportamento, e a frequência com que estas mudanças os levaram a comportar-se de forma diferente ao fazerem o seu trabalho</p> <p>a. Não existem elementos a comportarem-se de forma diferente b. Poucos elementos e raramente se comportam de forma diferente c. Poucos elementos mas comportam-se parte do tempo de forma diferente d. Metade dos elementos e comportam-se parte do tempo de forma diferente</p>
120	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Para determinar se houve mudança de cultura associada ao financiamento comunitário, analise o tempo que medeou entre o início e o fim do esforço de mudança e o grau de permanência da mudança.</p> <p>a. Esforço nulo de mudança b. Curta duração do esforço de mudança e curta persistência desta c. Baixa duração do esforço de mudança e baixa persistência desta d. Duração média do esforço de mudança e média persistência desta</p>

A	
10	Rótulos de Linha
121	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Para determinar se houve mudança de cultura associada ao financiamento comunitário, analise se as ideias e comportamentos requeridos pela cultura desejada têm alguma semelhança com o que já aconteceu algures ou se não existem precedentes</p> <p>a. A cultura organizacional adotada não corresponde à adaptação de uma cultura já adotada noutra organização</p>
122	Mudança de Cultura e Candidatura
123	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Qual ou quais das condições para uma mudança cultural considera terem surgido com a candidatura a fundos comunitários?</p> <p>a. Condições externas possibilitadoras (circunstâncias exteriores à organização que possibilitam uma mudança cultural)</p> <p>b. Condições internas permissórias (circunstâncias internas à organização que permitem a mudança de cultura)</p>
124	Níveis de competência para gerir incentivos
125	<p>Alguma parte do financiamento comunitário ou parte do esforço na preparação da candidatura ao mesmo, foi dedicado à melhoria das seguintes competências de gestão?</p> <p>a. Entender o comportamento humano passado e atual</p> <p>b. Ser capaz de prever o comportamento humano</p> <p>c. Aprender a dirigir, mudar e controlar o comportamento humano</p> <p>d. Nenhuma das anteriores</p> <p>e. NS/NR</p>
126	Organização
127	<p>Para assegurar algumas áreas de investigação, necessitamos de estabelecer se a empresa apesar da sua pequena dimensão tem os requisitos necessários para ser encarada como uma organização. De entre os requisitos seguintes, identifique aquele ou aqueles que considera terem aparecido ou melhorado na sua empresa na sequência do financiamento comunitário:</p> <p>a. Organismo, ou seja, a empresa exhibe um comportamento, aproximando-se por isso de um organismo celular</p> <p>b. Existência de uma estrutura, ou seja, se tem fronteiras, se existe definição de quem a integra, que ações individuais se espera de quem a integra, tem propósitos, tem uma missão e a categorização dos seus elementos e das suas relações</p> <p>c. O comportamento do indivíduo é socialmente organizado, ou seja, os grupos que constituem a organização desenvolvem os seus próprios usos, valores, normas e relações sociais, já que os seus membros vivem e trabalham juntos</p> <p>d. Procura múltiplos objetivos por ser constituída por indivíduos e subunidades com diferentes valores</p>
128	Organizações informais

Questionário preenchido

A	
10	Rótulos de Linha
129	<p>Para além da organização formal, determinada pela estrutura formal da empresa, existe uma organização informal? Qual ou quais dos seguintes fatores da organização informal estão presentes na empresa na sequência do financiamento comunitário?</p> <p>a. Os grupos formados desenvolveram os seus próprios usos b. Existem valores em todos os grupos formados c. Estabeleceram-se normas e relações sociais d. Criaram-se condições para que os seus membros vivam e trabalhem juntos e. Nenhum dos anteriores</p>
130	Padrões de pressupostos básicos
131	<p>Em consequência do financiamento comunitário, qual a alteração na percentagem de comportamentos organizacionais e/ou decisões resultantes de pressupostos básicos (crenças que existem de forma sistemática na organização) característicos da sua empresa?</p> <p>a. Aumentou b. Diminuiu c. Nenhuma alteração, manteve-se d. Não existem pressupostos básicos característicos da empresa</p>
132	Partilha da gestão
133	<p>O financiamento comunitário permitiu manter ou passar a assegurar a gestão não partilhada da empresa, algo que não seria possível sem ele por necessidade de ter sócios, novos ou existentes respectivamente?</p> <p>a. Sim b. Não</p>
134	Pensamento de grupo
135	<p>Na sequência da atribuição do incentivo financeiro e/ou das alterações implementadas por via desse incentivo, apareceram situações de pensamento de grupo?</p> <p>a. O grupo não permite que haja discordância ou que se façam desvios face à posição inicial b. O grupo efectua julgamentos morais que têm como consequência a perda de eficiência do pensamento de cada um dos elementos do grupo perante as situações reais c. Os sentimentos de amizade que começam a surgir no grupo fazem os participantes adoptar uma linha suave de crítica que se estende à sua própria forma de pensar d. O grupo reage com dureza quando tem de lidar com outros grupos ou inimigos e. A supressão não deliberada de pensamentos críticos no grupo é resultado da internalização das normas do grupo f. Poderosas pressões psicológicas dentro do grupo, quando os seus membros trabalham em conjunto g. Não</p>
136	PME
137	<p>Qual ou quais destas características considera que descrevem a sua empresa:</p> <p>a. Pequeno b. Qualidade c. Excitação d. Autonomia. e. Nenhuma das anteriores.</p> <p>Nota: Opta-se por não se perguntar em 5 qual seria a característica para não induzir a responder uma</p>
138	PME2

A	
10	Rótulos de Linha
139	<p>Com o objetivo de validar algumas teorias organizacionais nas Pequenas e Médias Empresas, solicita-se o preenchimento dos seguintes dados relativamente ao contexto social com que lida o fundador da empresa:</p> <p>a. O cônjuge do fundador encontra-se empregado à data de criação da empresa?</p> <p>a1. Sim a2. Não a3. NS/NR</p> <p>b. Existia descendência do fundador à data de criação da empresa?</p> <p>b1. 1 descendente b2. 2 descendentes b3. 3 ou mais descendentes b4. Não b5. NS/NR</p> <p>c. Qual o estado de emprego do fundador antes do negócio?</p> <p>c1. Empregado por conta de outrem c2. Empresário c3. Trabalhador independente c4. Desempregado</p>
140	<p>Com o objetivo de validar algumas teorias organizacionais nas Pequenas e Médias Empresas, solicita-se que sejam assinalados os seguintes dados do negócio:</p> <p>a. Qual a forma legal de constituição da empresa? a1. Unipessoal; a2. Sociedades; a3. Responsabilidade limitada; a4. Cooperativa; a5. Outra; a6. NS/NR</p> <p>b. Aquando da criação da empresa existiu contratação de familiares? b1. Sim; b2. Não; b3. NS/NR</p> <p>c. Qual o sector de criação da empresa (Secções da CAE Rev.3)? c1. A Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca; c2. B Indústrias extrativas; c3. C Indústrias transformadoras; c4. D Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio; c5. E Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição; c6. F Construção; c7. G Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos; c8. H Transportes e armazenagem; c9. I Alojamento, restauração e similares; c10. J Atividades de informação e de comunicação; c11. K Atividades financeiras e de seguros; c12. L Atividades imobiliárias; c13. M Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares; c14. N Atividades administrativas e dos serviços de apoio; c15. O Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória; c16. P Educação; c17. Q Atividades de saúde humana e apoio social; c18. R Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas; c19. S Outras atividades de serviços; c20. T Atividades das famílias empregadoras de pessoal doméstico e atividades de produção das famílias para uso próprio; c21. U Atividades dos organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais;</p> <p>d. Qual a evolução do número de empregados a tempo inteiro desde a fundação? d1. Aumentou; d2. Manteve-se; d3. Diminuiu; d4. NS/NR;</p>
141	<p>Como caracteriza o impacto financeiro do financiamento comunitário?</p> <p>a. Existiu um lucro significativo do investimento realizado</p> <p>b. O investimento teve um lucro bastante baixo, daí resultando uma preocupação com a sobrevivência diária</p> <p>c. A atividade da empresa não chegou a iniciar-se</p> <p>d. A atividade da empresa cessou</p>

A	
10	Rótulos de Linha
142	<p>Qual ou quais das questões chave apresentadas foram determinantes para o arranque da sua empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Disponibilidade e acesso a financiamento suficiente b. Confiança c. Conhecimento d. Apoio e. Outro factor f. Não se aplica
143	<p>Qual ou quais dos factores criaram constrangimentos no arranque da empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Os recursos financeiros b. A competição de outras empresas c. Os recursos humanos d. Os recursos físicos e. Os recursos administrativos f. A motivação dos fundadores (nomeadamente satisfação, independência, financeira, escolher pessoas com quem se trabalha, criar uma empresa que pode sobreviver, posição social, liderar) g. Problemas pessoais h. Outro factor i. Não se aplica J. NS/NR
144	<p>Qual ou quais dos factores que provocaram a desistência do projeto de financiamento?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. O financiamento inicial foi insuficiente b. Apareceram problemas de fluxo de caixa antecipados ou imprevistos c. Houve mudança das circunstâncias pessoais d. O custo das instalações e. O risco tornou-se inaceitável f. A má localização das instalações ou a sua inadequação g. Havia concorrência de factores de origem familiar e doméstica h. A falta de conhecimento de técnicas de contabilidade/financeiras i. A falta de conhecimentos de marketing j. Surgiram problemas de escoamento do produto ou de prestação do serviço k. O tamanho inapropriado de escoamento do produto ou prestação do serviço l. A falta de conhecimento do seu produto/serviço por parte do mercado m. Insuficiente diferencial entre o preço do produto e o custo de produção e distribuição n. Outro fator o. Não se aplica p. NS/NR
145	<p>Qual ou quais dos problemas pessoais criaram constrangimentos no arranque da empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Compromissos financeiros pessoais b. Compromissos familiares c. Medo de falhar d. Falta de auto-confiança geral e. Satisfação no emprego anterior f. Encorajamento inadequado do cônjuge ou parceiro g. Não ter conhecimento profundo das tarefas ou trabalho necessários h. Outro factor pessoal i. Não houve constrangimentos provocados por problemas pessoais j. Não se aplica i. NS/NR

Questionário preenchido

A	
10	Rótulos de Linha
146	PME3
147	Poder disruptivo da Tecnologia
148	<p>Identifique de entre as várias opções aquela ou aquelas tecnologias que foram adotadas na empresa na sequência do financiamento comunitário</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Bases de dados partilhadas ou Web 2.0 (ferramentas informáticas colaborativas) b. Sistemas periciais c. Redes de telecomunicações d. Ferramentas de apoio à decisão e datamining e. Comunicação de dados sem fios, computadores portáteis e PDA f. CD/DVD interativo e Sites g. Identificação automática e tecnologia de registo de localização h. Computação de elevado desempenho i. Nenhum das anteriores
149	Poder estrutural e poder produtivo
150	<p>Na sua perspetiva qual das definições de poder foi mais reforçada pelo facto de ter havido um financiamento comunitário à empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Fenómeno estrutural criado pela divisão do trabalho e pelos departamentos b. Capacidade de mobilizar recursos, humanos e materiais, para ter as coisas feitas c. Nenhuma das opções
151	Práticas de gestão
152	<p>De entre as seguintes práticas chave de organizações de sucesso, identifique qual ou quais foram implementadas aquando do financiamento comunitário?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Segurança no emprego b. Altos níveis de seleção de recursos humanos c. Uso extensivo de grupos autogeridos e conseqüente tomada de decisão descentralizada d. Compensação comparativamente alta e baseada no desempenho e. Treino extensivo do pessoal f. Redução de diferenças de status entre a gestão e os outros empregados g. Partilha de informação entre os gestores e os outros trabalhadores h. Promoção dentro da empresa. i. Nenhum dos anteriores
153	<p>Escolha quais as aparentes contradições que lhe foi possível desfazer através do financiamento comunitário?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Procurar que a autonomia dos colaboradores e o contributo positivo que daí advém não sejam postos em causa por um controlo rígido b. Procurar elaborar formas de aproveitar o caos, pois é um momento propício ao surgimento de melhorias, não abdicando do que mantém a empresa c. Ser capaz de manter uma relação de custo-benefício adequada à atividade d. Assegurar que a procura de um melhor desempenho (eficiência) não descure a capacidade de obter um melhor aproveitamento dos resultados desse desempenho (eficácia) e. Ser capaz de executar sem sacrificar a autonomia f. Cuidar dos shareholders, sejam eles internos ou externos, assegurando que não se prejudica um em benefício de outro e assegurando que todos devem ser beneficiados g. Fazer parte de algo grande e ao mesmo tempo ser distinto e único
154	Princípios de gestão mais aplicados

Questionário preenchido

A	
10	Rótulos de Linha
155	<p>De entre os seguintes princípios de gestão, qual ou quais começaram a ser aplicados no decorrer do projeto de financiamento comunitário de uma forma sistemática?</p> <p>a. A divisão de trabalho. Procurou maior e melhor produção de trabalho com o mesmo esforço;</p> <p>b. A autoridade e responsabilidade. Procurou o direito a dar ordens e o poder de exigir obediência e o estabelecimento da responsabilidade enquanto corolário da autoridade;</p> <p>c. A disciplina. É essencialmente a capacidade de agir com obediência, a aplicação com que se age, a energia que se devota, o comportamento que se tem e as marcas exteriores de respeito, que necessariamente devem estar em concordância com os acordos em vigor entre a empresa e os seus empregados;</p> <p>d. A unicidade de comando. Determina que para qualquer ação, um empregado deve receber ordens de apenas um superior;</p> <p>e. A unicidade de direção. Assegura que existe apenas uma cabeça e um plano para um grupo de atividades destinadas a alcançar o mesmo objetivo e esta é a condição essencial para a unicidade de ação (os diferentes contributos para as atividades sejam unos), coordenação de força (ajam de forma coordenada) e focalização do esforço (estejam direcionados para o mesmo foco);</p> <p>f. A subordinação do interesse individual ao interesse geral. Estabelece que o interesse de um empregado ou grupo de empregados não deve prevalecer sobre o da empresa;</p> <p>g. A remuneração do pessoal. O preço dos serviços prestados deve ser justo e tanto quanto possível satisfazer tanto ao pessoal como à empresa;</p> <p>h. A centralização. Constitui um princípio de gestão que está sempre presente, podendo assumir uma maior ou menor dimensão, pelo que a questão é apenas a de encontrar a proporção certa;</p> <p>i. A cadeia de comando. É a cadeia de superiores desde a autoridade última até aos níveis mais baixos;</p> <p>j. A ordem. Pode ser ordem material, quando se fala de coisas, e ordem social quando se trata dos trabalhadores. Mais do que encontrar o lugar para cada coisa ou pessoa, deve encontrar-se aquele que potencia a utilização do equipamento e que permite tirar o melhor rendimento do trabalhador;</p> <p>k. A equidade. Resulta da aplicação de justiça, ou seja, de colocar em execução as convenções que foram anteriormente estabelecidas, e do bom tratamento dos trabalhadores;</p>
156	Processos de Incentivo
157	<p>O financiamento comunitário permitiu iniciar ou reforçar algum dos seguintes métodos de Incentivos?</p> <p>a. Incentivos objetivos diretamente dirigidos a um indivíduo, através de incentivos materiais (Ex.: dinheiro ou os objetos.), oportunidades pessoais não materiais (Ex.: a distinção, o prestígio, o poder pessoal ou atingir uma posição de domínio), condições físicas de trabalho desejáveis (Ex.: ter um gabinete, melhor equipamento informático ou um lugar de estacionamento) ou benefício de ideais (Ex.: satisfação de ideais pessoais e usualmente são relações não materiais, de futuro ou altruístas)</p> <p>b. Incentivos objetivos dirigidos ao grupo, através de condições favoráveis à associação ou relacionamento social do empregado (Ex.: um espaço de convívio), adaptação de condições a métodos e atitudes habituais (Ex.: a criação de uma área de ginásio), oportunidade do colaborador ser participante de um grupo que pertence a organizações que os indivíduos considerem grandes, úteis e efetivas (Ex.: a participação da empresa num projeto de mecenato cultural) ou condições de comunhão ou de sentimento de conforto pessoal, também chamada solidariedade, integração social ou segurança social (Ex.: Ações de solidariedade social na empresa).</p> <p>c. Processos de mudança de atitudes subjetivas pela criação de um estado de espírito no indivíduo através de condições coercivas como sejam a opção por excluir a contribuição de indivíduos (Ex.: Criação de um posto de trabalho sem resultados práticos), racionalização de incentivos no sentido de convencer grupos e indivíduos que estão a agir no seu interesse (Ex.: Retirada do financiamento da formação para que o indivíduo perceba que deve ser responsável pela sua própria formação) ou</p>
158	Profundidade da cultura

Questionário preenchido

A	
10	Rótulos de Linha
159	<p>Na sua opinião qual ou quais dos níveis abaixo que caracterizam a forma como o grupo se relaciona registou alterações por via do financiamento comunitário?</p> <p>a. Artefactos visíveis (exemplo: peça de vestuário)</p> <p>b. Valores, regras e normas de comportamento defendidos (exemplo: normas de conduta)</p> <p>c. Pressupostos básicos e tácitos subjacentes (exemplo: “nós fazemos sempre assim”)</p> <p>d. NS/NR</p>
160	Questões levantadas pelos sistemas
161	<p>Existiu na implementação do projeto com financiamento comunitário, a preocupação com algum ou alguns dos seguintes aspetos?</p> <p>a. Identificar quais são as partes estratégicas da empresa</p> <p>b. Caracterizar a natureza da dependência mútua entre as partes estratégicas da empresa</p> <p>c. Determinar quais são os processos principais na empresa, que ligam as diferentes partes estratégicas da empresa e facilitam o seu ajustamento umas às outras</p> <p>d. Enumerar quais são os objetivos procurados pela empresa e pelos seus sistemas</p> <p>e. Quais são as ferramentas de pesquisa que devem ser utilizadas para o estudo da empresa e dos seus sistemas.</p>
162	Racionalidade técnica
163	<p>Através do financiamento comunitário houve a preocupação de adotar novas tecnologias? Escolha a frase que melhor retrata o que se passou</p> <p>a. Sim, com a preocupação de que fosse instrumentalmente perfeita, ou seja, com o intuito de alcançar inevitavelmente os resultados desejados</p> <p>b. Sim, com a preocupação de que fosse economicamente perfeita, ou seja, que assegurasse os resultados com o menor gasto de recursos</p> <p>c. Sim, com a preocupação que fosse instrumental e economicamente perfeita</p>
164	Racionamento da tecnologia
165	<p>Selecione qual ou quais das estratégias foram adotadas para proteger das flutuações ambientais o núcleo técnico da empresa resultante do financiamento comunitário?</p> <p>a. Amortecimento das influências do ambiente, rodeando o seu núcleo técnico com componentes amortecedoras de entrada e de saída (Ex.: Criação de armazéns de matérias primas e de produtos acabados)</p> <p>b. Nivelamento, ajustando o seu núcleo técnico às variações de entrada e de saída (Ex.: Criação de sistemas de ajuste da produção)</p> <p>c. Previsão, antecipando as flutuações de entrada e de saída (Ex.: Planos de investimento ou de desinvestimento)</p>
166	Reações à mudança
167	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Considera que houve resistência individual à mudança de cultura aquando do financiamento comunitário? Qual a razão para essa resistência?</p> <p>a. Sim, em virtude de terem mais perdas do que ganhos individuais com a mudança;</p> <p>b. Sim, em virtude de não terem percebido que tinham ganhos individuais superiores às perdas individuais;</p> <p>c. Sim, em virtude de não terem percebido que tinham ganhos individuais;</p>
168	Realimentação: reforço e equilíbrio

A	
10	Rótulos de Linha
169	<p>Considera que o financiamento comunitário resultou de alguma ou algumas das seguintes situações?</p> <p>a. Necessidade de interromper os ciclos viciosos estabelecidos, tendo sido bem-sucedido;</p> <p>b. Necessidade de interromper os ciclos viciosos estabelecidos, não tendo impacto ou tendo impacto negativo;</p> <p>c. Estar atento aos fracos sinais de reforço da concretização dos objetivos, tendo sido bem-sucedido;</p> <p>d. Estar atento aos fracos sinais de reforço da concretização dos objetivos, não tendo impacto ou tendo impacto negativo;</p> <p>e. Tendente ao reforço das ações da organização. O reforço funciona como um processo de amplificação, pois aumenta o sinal dado pelo sistema, e neste caso foi um reforço positivo;</p> <p>f. Tendente ao reforço das ações da organização. O reforço funciona como um processo de amplificação, pois aumenta o sinal dado pelo sistema, e neste caso foi um reforço negativo;</p> <p>g. Tendente ao equilíbrio da organização. O equilíbrio é um fenómeno que tende para a estabilização do sistema e opera quando existe um comportamento orientado para atingir um objetivo, quer ele seja explícito ou implícito. Foi bem sucedido, atingindo-se o equilíbrio.</p> <p>h. Tendente ao equilíbrio da organização. O equilíbrio é um fenómeno que tende para a estabilização do sistema e opera quando existe um comportamento orientado para atingir um objetivo, quer ele</p>
170	Redes
171	<p>O financiamento comunitário proporcionou o aparecimento/reforço de algum ou alguns dos seguintes fatores de competitividade das pequenas empresas?</p> <p>a. Estabelecer relações chegadas com parceiros, que podem ser os clientes, fornecedores ou outros;</p> <p>b. Existência de uma tensão criativa entre competição e cooperação;</p> <p>c. Inovação;</p> <p>d. Uma infraestrutura social que impulse e ajude pequenas empresas a atingir os seus objetivos;</p> <p>e. Nenhum dos anteriores;</p> <p>f. NS/NR.</p>
172	<p>O financiamento comunitário proporcionou o estabelecimento de redes com outras empresas?</p> <p>a. Sim, através de ligações verticais que se estabelecem entre fornecedores de pequena dimensão e fabricantes finais de grande dimensão;</p> <p>b. Sim, através de ligações horizontais que unem pequenas empresas com dimensão semelhante;</p> <p>c. Sim, ambos os tipos de rede anteriormente descritos;</p> <p>d. Não;</p>
173	Relação Mudança da Cultura com Fases da organização

A	
10	Rótulos de Linha
174	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. Que expressão caracteriza melhor a mudança de cultura aquando do financiamento comunitário?</p> <p>a. O resultado foi sendo construído de uma forma iterativa e cumulativa;</p> <p>b. Através de um processo de terapia organizacional em que o grupo examina em conjunto a sua cultura e redefine alguns dos seus elementos cognitivos;</p> <p>c. Promoção de pessoas dentro do grupo a cargos de liderança de subgrupos que dinamizem a mudança cultural;</p> <p>d. Promoção de subculturas selecionadas de entre as existentes;</p> <p>e. Mudanças de cultura planeadas e integradas num mesmo processo de desenvolvimento da organização;</p> <p>f. O líder conscientemente decidiu introduzir uma nova tecnologia para iniciar uma mudança cultural;</p> <p>g. Inclusão de pessoas externas na organização, que promovam a mudança de cultura;</p> <p>h. Através do surgimento de escândalos e explosão de mitos;</p>
175	Remuneração e concorrência
176	<p>Com o financiamento comunitário, qual foi a evolução, comparativamente com a concorrência, dos vencimentos na empresa?</p> <p>a. Mantiveram-se abaixo da concorrência</p> <p>b. Mantiveram-se iguais aos da concorrência</p> <p>c. Mantiveram-se acima da concorrência</p> <p>d. Começaram a aumentar para virem a atingir valores superiores aos da concorrência</p> <p>e. Aumentaram e ultrapassaram os valores da concorrência</p> <p>f. Diminuíram para valores abaixo dos valores da concorrência</p> <p>g. Não se aplica</p>
177	Resistência à mudança
178	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. O combate à resistência à mudança sentida aquando do financiamento comunitário foi efetuado através de qual ou quais das alternativas que se apresentam?</p> <p>a. Forçar a ultrapassagem da resistência</p> <p>b. Focalizar-se diretamente nas normas e nas relações de poder através das quais as normas são desenvolvidas, e atuar por controlo das normas</p>
179	Riscos da Microempresa como um sistema

A	
10	Rótulos de Linha
180	<p>Considere que o comportamento organizacional é o comportamento individual e as dinâmicas de grupo em organizações. Indique qual ou quais dos pontos seguintes considera terem sido assegurados no processo de financiamento comunitário? Seria uma mais-valia para o estudo se pudesse apresentar ações concretas realizadas para cada um dos pontos que identificasse.</p> <p>a. Assegurar as componentes essenciais da sua empresa para a “transformação” de incentivos comunitários em comportamento organizacional (Ex.: O financiamento comunitário foi utilizado de forma a assegurar autoridade da(s) chefia(s))?</p> <p>b. Realização de eventos (Ex.: Participação numa feira)?</p> <p>c. Montagem de processos (Ex.: concretização de um processo de internacionalização)?</p> <p>d. Reforço ou criação de propósitos (Ex.: Produção de produtos diferenciados)?</p> <p>e. Existência de uma razão primária de recurso aos incentivos comunitários (Ex.: Necessidade de reagir a condições de mercado)?</p> <p>f. Definir a efetividade da razão primária de recurso aos incentivos comunitários no estabelecimento do Comportamento Organizacional (Ex.: A necessidade de reagir a condições de mercado promoveu dinâmicas de grupo substanciadas na criação de um comité de inovação)?</p>
181	Ritos de alteração de cultura
182	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Pelo facto de ter recebido financiamento comunitário, poderão ter surgido mecanismos de alteração de cultura. Gostaríamos que avaliasse qual ou quais destes mecanismos foram adoptados na sequência do financiamento comunitário:</p> <p>a. Transferir a cultura da organização para novos membros;</p> <p>b. Recompensa dos comportamentos que estão mais de acordo com as ideologias desejadas na organização;</p> <p>c. Criação de novos comportamentos;</p> <p>d. Superação de uma fase de transição entre culturas, associado a uma grande alteração de liderança ou outra;</p>
183	Ritos de passagem
184	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considera que surgiram ritos de passagem de cultura, ou seja, formas e momentos de transferência da cultura dos elementos mais antigos para os novos elementos que foram contratados no momento de atribuição do financiamento comunitário?</p> <p>a. Sim</p> <p>b. Não</p>
185	Segurança activa

A	
10	Rótulos de Linha
186	<p>O financiamento comunitário provocou alterações na necessidade de proteção sentida pelos colaboradores da empresa, decorrentes de situações de dependência ou ameaça? Escolha de entre as opções a ou as que tiveram maior alteração e o sentido dessa alteração.</p> <p>a. Aumento da necessidade de proteção decorrente do surgimento de incerteza relativamente à manutenção do emprego</p> <p>b. Diminuição da necessidade de proteção decorrente da redução de incerteza relativamente à manutenção do emprego</p> <p>c. Aumento da necessidade de proteção decorrente de situações que refletem favoritismo</p> <p>d. Diminuição da necessidade de proteção decorrente da redução de situações que refletem favoritismo</p> <p>e. Aumento da necessidade de proteção decorrente de situações que refletem discriminação</p> <p>f. Diminuição da necessidade de proteção decorrente da redução de situações que refletem</p>
187	SI, competências cognitivas e capacidade mental
188	<p>Considera que o financiamento comunitário produziu alterações ao nível das competências cognitivas e capacidade mental dos colaboradores? Selecione qual ou quais os casos onde se notou alterações.</p> <p>a. Tirar conclusões através de um raciocínio sobre um facto ou observação</p> <p>b. Imaginação ou seja a formação e activação de imagens mentais à falta de um modelo percebido</p> <p>c. Integração em estruturas alteradas pela tecnologia</p> <p>d. Resolução de problemas cada vez mais complexos</p> <p>e. Mapas mentais para monitorar e compreender o que se passa para além do aparente</p> <p>f. Nenhuma das anteriores</p> <p>g. NS/NR</p>
189	Sintomas de pensamento de grupo
190	<p>Após o financiamento comunitário começaram a surgir algum ou alguns dos seguintes sintomas do aparecimento de pensamento de grupo?</p> <p>a. Os elementos do grupo sentem-se muito otimistas, dispostos a correr riscos e com dificuldade em responder a claros avisos de perigo.</p> <p>b. Uma construção coletiva de racionalizações que desvaloriza os avisos e outras reações negativas.</p> <p>c. A crença inquestionável na moralidade própria do grupo provoca que os membros tendam a ignorar as dimensões éticas e morais das suas decisões.</p> <p>d. São criadas imagens estereotipadas dos líderes dos grupos inimigos, que são tão más que tornam impossíveis quaisquer tentativas de negociar diferenças.</p> <p>e. É aplicada pressão direta sobre quem momentaneamente expresse dúvidas sobre qualquer uma das ilusões partilhadas do grupo ou quem questione a validade dos argumentos que suportam a política do grupo.</p> <p>f. Os membros do grupo evitam desviar-se do consenso do grupo, mesmo quando para isso têm de minimizar a importância das suas dúvidas.</p> <p>g. Os elementos do grupo partilham uma ilusão de unanimidade no grupo em relação a quase todos os</p>
191	Sistema Cooperativo

Questionário preenchido

A	
10	Rótulos de Linha
192	<p>Uma das formas para assegurar a estabilidade de uma organização é através da implementação de um sistema cooperativo. Identifique qual ou quais dos requisitos para a manutenção de um sistema cooperativo foi assegurado aquando do financiamento comunitário?</p> <p>a. A segurança da organização foi encarada como um todo;</p> <p>b. A segurança da organização foi encarada em interação com as forças sociais no seu ambiente;</p> <p>c. Foi garantida a estabilidade das linhas de autoridade;</p> <p>d. Foi garantida a estabilidade das linhas de comunicação;</p> <p>e. Foi assegurada a estabilidade de relações informais dentro da organização;</p> <p>f. Foi mantida a continuidade da política;</p> <p>g. Foi mantida a continuidade das fontes para a determinação dessa política;</p> <p>h. Foi garantida a homogeneidade de visão do sentido da organização;</p> <p>i. Foi garantida a homogeneidade do papel da organização.</p> <p>j. Nenhuma das anteriores;</p>
193	Sustentabilidade e mudança de cultura
194	<p>Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Escolha de entre as frases abaixo qual a que melhor representa o momento da candidatura a fundos comunitários.</p> <p>a. Incorporação de novos elementos em ideologias e formas culturais prevalentes</p> <p>b. Desenvolvimento e imposição de conjuntos distintivos de ideologias e formas culturais que irão encaixar nas circunstâncias e nos membros do grupo</p>
195	Tecnologia
196	<p>O financiamento permitiu tornar-se um prestador de serviços a outras empresas com base num melhor apetrechamento tecnológico?</p> <p>a. Sim</p> <p>b. Não</p>
197	Tecnologia e alteração do funcionamento organizacional
198	<p>Considera que a introdução de tecnologia efetuada na sequência do financiamento comunitário produziu alterações ao nível do funcionamento organizacional? Selecione qual ou quais os casos onde se notou alterações.</p> <p>a. A estrutura foi substituída por estruturação, ou seja, o desenho da estrutura foi substituído pela construção contínua dessa estrutura ao longo de todas as fases do processo</p> <p>b. A análise foi substituída pela prática, ou seja, além da compreensão da forma de resolver os problemas é necessário compreender como se resolvem na prática</p> <p>c. A complexidade estática foi substituída pela complexidade interativa dinâmica, ou seja, a resolução de problemas requer interações ao longo do tempo, várias iterações e uma permanente reavaliação</p> <p>d. A substituição do controlo de comportamento e de resultado (saída) pelo controlo de hipóteses, ou seja, recorre-se à formulação e teste de hipóteses para compensar a menor visibilidade e menor importância dos fatores de entrada e de saída que são determinantes para o controlo do</p>
199	Tecnologia e motivação
200	<p>Considera que o investimento efetuado aquando do financiamento comunitário teve alguma ou algumas das seguintes implicações organizacionais decorrentes das características das novas tecnologias implementadas?</p> <p>a. Os processos que resultam de leis do acaso ocorrem com maior frequência devido às incertezas serem agora permanentes e não transitórias;</p> <p>b. Mudança do enfoque da eficiência para a fiabilidade, porque os processos contínuos impõem fiabilidade;</p>

Questionário preenchido

A	
10	Rótulos de Linha
201	Tecnologia e projecto
202	<p>Do processo de candidatura a financiamento comunitário resultou a reposição ou adoção de princípios básicos de gestão de projetos, que não existiam ou tinham sido abandonados?</p> <p>a. Existência de uma etapa de projeto b. Existência de uma etapa de teste c. Existência de uma etapa de aprendizagem d. Gestão da tecnologia para não comprometer as etapas dos projetos e. Nenhuma das anteriores f. Não houve qualquer alteração dos princípios básicos de gestão de projetos g. NS/NR</p>
203	Tempo e esforço no financiamento
204	<p>Qual a sua perceção relativamente à forma como o financiamento comunitário influenciou a alocação de tempo e energia no momento de criação da empresa?</p> <p>a. Aumentou a alocação do seu tempo e energia porque a elaboração do projeto por si próprio ou por competências internas da empresa foi consumidor de muito tempo e energia; b. Aumentou a alocação do seu tempo e energia porque, o facto do projeto ter sido realizado através do recurso a consultor externo requereu um grande esforço da sua parte; c. Diminuiu a alocação do seu tempo e energia porque apesar do tempo e energia gastos no projeto, o financiamento comunitário permitiu reduzir a necessidade de angariar outros tipos de fundos, cujo tempo e energia de procura e contratação seriam superiores; d. Não influenciou a alocação do seu tempo e energia porque o procedimento de financiamento comunitário não esteve no caminho crítico do projeto global; e. Não influenciou significativamente a alocação do seu tempo e energia porque o projeto foi realizado através do recurso a consultor externo financiado no âmbito do próprio projeto; f. Não influenciou significativamente a alocação do seu tempo e energia porque o projeto foi realizado através do recurso a consultor externo não financiado no âmbito do próprio projeto; g. Nenhuma das anteriores h. Não se aplica</p>
205	<p>Qual a forma como foi elaborado o projeto de financiamento comunitário?</p> <p>a. Através do recurso a consultor externo financiado no âmbito do próprio projeto; b. Através do recurso a consultor externo não financiado no âmbito do próprio projeto; c. Através de competências próprias ou internas; d. Pela combinação de duas ou mais das formas anteriores; e. Nenhuma das anteriores; f. NS/NR.</p>
206	Teoria da Administração
207	<p>Preende-se saber qual ou quais das seguintes causas de eficiência administrativa foram implementadas com o financiamento comunitário?</p> <p>a. A especialização da tarefa dentro do grupo; b. Colocação dos membros do grupo numa hierarquia de autoridade; c. A limitação da amplitude de controlo consubstanciada no limitar do número de subordinados que reportam diretamente a cada administrador; d. O agrupamento dos trabalhadores de acordo com o propósito, o processo, a clientela ou o local;</p>
208	Teoria Y

A	
10	Rótulos de Linha
209	De que forma o financiamento comunitário permitiu reforçar as condições de motivação na empresa? a. Assegurando a organização dos recursos (Ex.: Melhoria da tecnologia para produzir mais gastando menos) b. Considerando que as pessoas não são por natureza passivas (Ex.: Delegar responsabilidade por um processo implementado) c. Fazendo as pessoas reconhecer e desenvolver as características necessárias à sua atividade (Ex.: Plano de desenvolvimento de competências) d. Criando métodos de operação adequados a que as pessoas atingissem objetivos pessoais
210	Tipos de Mudança de cultura
211	Considere que a cultura é um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo enquanto aprende a lutar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Considere a mudança de cultura como sendo formas de mudança planeadas, mais abrangentes e mais substanciais do que as que surgem espontaneamente nas culturas ou como parte de um esforço consciente para manter uma cultura existente. O financiamento comunitário marcou um momento de mudança de cultura? a. Uma mudança abrangente, na sua totalidade e de forma massiva; b. Uma mudança de subculturas ou subunidades específicas dentro da organização; c. Integrado num processo gradual, com características incrementais e cumulativas, que acabam por
212	Tomada de decisão
213	Identifique nas 8 dimensões seguintes como caracterizaria o modelo de tomada de decisão antes e depois do financiamento comunitário (utilize um total de oito sequências de quatro caracteres alfanuméricos, como por exemplo a2a1. Neste caso, a2a1, para indicar que relativamente à dimensão "a", antes do financiamento era "Razoavelmente consistente" e depois do financiamento tornou-se "Consistente, transversalmente aos atores sociais")? a. Relativamente aos objetivos e preferências? a1. Consistente, transversalmente aos atores sociais; a2. Razoavelmente consistente; a3. Turvo, ambíguo, pode ser construído após ação racionalizada; a4. Consistente entre os atores sociais, pluralista dentro da organização; b. Poder e controlo? b1. Centralizado; b2. Menos centralizado e mais baseado em regras; b3. Muito descentralizado, anárquico; b4. Troca entre alianças e grupos de interesse c. Processo decisão? c1. Ordenado, substantivamente racional; c2. Racionalidade de procedimentos embebida em programas e procedimentos operativos padrão; c3. Ad-hoc; c4. Desordenado, caracterizado pelo puxa-empurra (push-pull) de interesses d. Regras e normas?; d1. Normas de otimização; d2. Precedentes, tradição; d3. Segmentado e participação esporádica em decisões; d4. Livre funcionamento das forças de mercado. Conflito é legítimo e esperado e. Informação e requisitos computacionais? e1. Extenso e sistemático; e2. Reduzido pelo uso de regras e procedimentos; e3. Recolha ao acaso e uso de informação; e4. Informação usada e retida estrategicamente
214	Variáveis qualitativas do Poder

Questionário preenchido

A	
10	Rótulos de Linha
215	<p>De entre as seguintes variáveis qualitativas que são as bases do poder da pessoa e que caracterizam essas relações entre um agente social (outra pessoa, uma função, uma norma, um grupo, uma parte de grupo, etc) e a pessoa que detem o poder, alguma ou algumas delas foi reforçada com o financiamento comunitário?</p> <p>a. Percepção que a pessoa tem relativamente à capacidade que o agente social possui para mediar recompensas para ele;</p> <p>b. Percepção que a pessoa tem relativamente à capacidade do agente social para mediar castigos;</p> <p>c. Induzido por alguma norma ou valor internalizado, pelo que é o poder que deriva de valores assumidos por uma pessoa que determinam que o agente social tem um direito legítimo a influenciar a pessoa e que a pessoa tem obrigação de aceitar esta influência;</p> <p>d. Identificação (sensação de unidade da pessoa com o agente social, ou o desejo dessa identidade) da pessoa com o agente social;</p> <p>e. Extensão do conhecimento numa determinada área que é percebido no agente exterior pela pessoa, sendo avaliado em relação ao seu próprio conhecimento bem como em relação a um padrão</p>
216	Fontes organizacionais de poder
217	<p>Qual ou quais das fontes organizacionais de poder foram reforçadas com o financiamento comunitário?</p> <p>a. A influência do gestor no exterior, ou seja, se tem capacidade de trazer as coisas que a sua organização necessita (materiais, dinheiro, recursos para distribuir como recompensa, prestígio);</p> <p>b. Os gestores serem efetivos com base em terem conhecimento, formal e informal;</p> <p>c. Formalmente, o gestor precisar de saber que pode assumir inovação, ou seja atividades de risco, sem que tenha que passar por um processo de aprovação a múltiplos níveis.</p> <p>d. Componente de especialista que permite assumir a inovação e atividades de risco;</p> <p>e. Prerrogativas legais, emanadas dos sistemas governamental e judicial, que podem conceder poder;</p> <p>f. Acesso a pessoas em quem confiar no âmbito das outras fontes organizacionais de poder;</p> <p>g. Nenhuma das anteriores;</p>
218	Práticas de gestão - Práticas chave de sucesso
219	<p>Qual ou quais de entre as seguintes práticas foi(ram) possível(is) implementar ou melhorar na sequência do financiamento comunitário:</p> <p>a. Segurança no emprego;</p> <p>b. Altos níveis de seleção de recursos humanos;</p> <p>c. Uso extensivo de grupos autogeridos e consequente tomada de decisão descentralizada;</p> <p>d. Compensação comparativamente alta e baseada no desempenho;</p> <p>e. Treino extensivo do pessoal;</p> <p>f. Redução de diferenças de status entre a gestão e os outros empregados;</p> <p>g. Partilha de informação entre os gestores e os outros trabalhadores;</p> <p>h. Promoção dentro da empresa;</p> <p>i. Nenhuma das anteriores;</p>
220	Complemento de modelo de organização
221	<p>Qual ou quais das palavras definem o ambiente aquando do financiamento comunitário?</p> <p>a. Constrangimento</p> <p>b. Compromisso</p> <p>c. Tensão</p> <p>d. Nenhuma das anteriores</p> <p>e. NS/NR</p>
222	Total Geral

	A	B	C
1	Instruções		
2	Inserir comentários. Pode associar cada comentário a um tema ou a uma pergunta.		
3			
4	Voltar ao separador de "Passos a realizar"		
5			
6	Comentários	Tema	Perguntas
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28	Voltar ao separador de "Passos a realizar"		