

Comportamento organizacional:
Proposta de um questionário para estudo do
Impacto dos Incentivos Comunitários às
Empresas.

O caso das Microempresas

Nuno Biltes

Salão Nobre da Universidade Fernando Pessoa

Universidade Fernando Pessoa

2016/11/18





Estrutura da apresentação



- Resumo
- PME e Dimensões das PMEs a considerar no estudo
- Instrumentos de análise
- Investigação em Ciências Sociais: O Questionário
- Hipóteses
- Amostra
- Análise dos dados
- Apresentação e discussão dos resultados
- Conclusões, trabalho futuro e recomendações



Resumo – A preparação



- Primeira fase de uma linha de investigação.
- Objetivo final: Fornecer uma ferramenta de avaliação de projetos para utilização nas fases de análise e acompanhamento da execução de candidaturas a Sistemas de Incentivos Comunitários.
- Objetivo imediato: Formulação do conjunto de perguntas resultantes de uma análise sistemática e o mais abrangente possível da literatura publicada no âmbito do Comportamento Organizacional.
- Motivação: Constatação da fraca eficácia dos fundos comunitários.
- Abordagem: Fora da tecnocracia e no âmbito do Comportamento Organizacional.
- NB: O trabalho não pretende constituir uma crítica do que está instituído.



Resumo – O desenvolvimento



- Hipótese: Projetos com o mesmo tipo de incentivos sobrevivem, 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.
- Tema de Reflexão: 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: 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.
- NB: O trabalho apresenta também subsídios para suporte de novas abordagens e trabalhos na área do Comportamento Organizacional.



Pequenas e Médias Empresas (PME)



- Incentivos às Pequenas e Médias Empresas: Sistema de financiamento com verbas comunitárias a empresas com número de empregados, inferior a 250.
- Incentivos às Microempresas: Sistema de financiamento com verbas comunitárias a empresas com número de empregados, inferior a 10.



Dimensões das PMEs a considerar no estudo



- Cultura organizacional
 - Grupo
 - Cultura e cultura organizacional
 - Mudança de cultura
 - Liderança
 - Poder; poder e autoridade; poder e política
- Comportamento organizacional
 - Incentivos
 - Motivação
 - Desempenho
- Organização das PME
 - Sistemas
 - Tecnologia
 - Informação na organização
 - Financiamento e outros fatores de crescimento
 - Níveis organizacionais
 - Tarefas de gestão



Instrumentos de análise



- A escolha das perguntas, a dimensão do questionário, o estabelecimento das amostras e o desenho da metodologia de escolhas das perguntas:
 - Assegurar que existem instrumentos de análise capazes de ser utilizados;
 - A sua utilização irá produzir resultados;
 - Os resultados são de molde a assegurar:
 - A monitorização;
 - 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.



Instrumentos de análise



- As dificuldades na investigação de PME podem advir de:
 - Inexistência de registo de eventos;
 - Teste de proposições poder influenciar os resultados;
 - A influência para o exterior ser pequena mas ser elevada a influência do mercado;
 - A heterogeneidade do universo e eventualmente da amostra;
 - O afastamento das boas-práticas internacionais;
 - O menosprezo pelas dificuldades;
 - A falta de coerência ditada pela pesquisa predominantemente aplicada e por ser considerada uma área de investigação de segunda;
 - A dificuldade na recolha de dados primários.
- Oito dificuldades:
 - Dimensão inversamente proporcional à pequena dimensão das empresas em estudo;
 - 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, o questionário será utilizado num contexto, também ele, marcado por estas oito dificuldades.



Investigação em Ciências Sociais: O Questionário



- A metodologia de elaboração do questionário resultou num número elevado de perguntas;
- 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.



Investigação em Ciências Sociais: O Questionário



- 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.



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.



Amostra



- Quatro premissas para a elaboração das perguntas e seleção de respondentes:
 - Rigor;
 - Detalhe;
 - Critério;
 - Cuidado.
- Pessoas com percurso académico nas áreas abordadas - aportam o saber teórico, o que lhes permitirá a seleção pelo rigor teórico.
- Responsáveis pela gestão de fundos comunitários - contribuem com uma perspetiva de gestão, o que lhes permitirá uma seleção cuidadosa.
- Pessoas com experiência na avaliação de candidaturas - habituadas a lidar com um conjunto de critérios, o que lhes permite escolhas criteriosas.
- Técnicos com experiência na Auditoria são pessoas habituadas ao detalhe, trazendo esta perspetiva de detalhe para a escolha das perguntas.



Análise dos dados



- Temas identificados na revisão da bibliografia => hipóteses de pesquisa;
- Hipóteses de pesquisa => Deram origem às perguntas elaboradas;
- Os temas que não se prestavam à elaboração de perguntas foram eliminados;
- Primeiro exercício de criação das perguntas:
 - Totalmente fiel ao conteúdo extraído da literatura;
 - Resultado: em muitos casos várias perguntas para o mesmo tema.
- Reduzir, por junção, o número de perguntas a selecionar;
- Mantiveram-se as perguntas originais, mas assinalaram-se como não relevantes.
- Assinalar outras perguntas como não relevante => objetivo de limitar a uma pergunta única por tema.
- Dificuldades:
 - A junção das perguntas resultaria em questões demasiado complexas;
 - A eliminação da pergunta faria perder componentes essenciais do tema.
- O conjunto de perguntas selecionado traduz o que de mais significativo foi identificado
 - Do ponto de vista do tema
 - Do ponto de vista da população a analisar.



Análise dos dados



- É impensável aplicar este questionário diretamente. 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.



Apresentação dos resultados



- 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
 - 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
 - A tríade dono, gestor, empreendedor, onde a partilha da gestão obtém uma grande notoriedade.



Apresentação dos resultados



- O número de temas diferentes identificados na revisão da literatura foi de 109. que permitissem elaborar perguntas, foram eliminados.
- Contabilizaram-se cerca de 190 perguntas elaboradas a partir da revisão da literatura para o questionário
- 60 destas perguntas foram 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.



Apresentação dos resultados



- Metodologia Q-Sort:
 - Classificar as perguntas numa distribuição normal com Valor Médio 0 e desvio padrão 3;
 - Cada elemento do painel de peritos estabelece a sua importância relativa para a elaboração do questionário.
- 11 níveis de importância das perguntas, de -5 (menos importante) a 5 (mais importante).
- O valor obtido com a distribuição é de 124 perguntas => 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.
- Tratamento estatístico das respostas.
- Entre cada ronda os peritos são informados sobre quais as questões que foram mais pontuadas
- Para se obter o intervalo pretendido, de 21 a 25 questões, terão que se utilizar as perguntas que obtiverem as classificações 3, 4 e 5.



Apresentação dos resultados



- [Formulário em Microsoft Excel:](#)
 - Ferramenta profusamente utilizada
 - Ajustado conhecimento por parte dos respondentes.
- 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.
- O formulário 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).



Discussão dos resultados



- Os resultados obtidos vão de encontro ao pretendido nesta fase da linha de investigação.
- A elevada quantidade de perguntas
 - Elevado grau de liberdade na escolha das questões a propor;
 - Tarefas intermédias de agregação e pré-seleção.
- A qualidade das perguntas assegurada por terem sido elaboradas usando o conteúdo da revisão bibliográfica:
 - Manteve-se a sua estruturação e conteúdos originais;
 - Elaboradas na perspetiva de uma microempresa.
- Recolha do que a bibliografia considera importante no tema do Comportamento Organizacional.
- Contexto do financiamento através dos Sistemas de Incentivos à Empresas.
- O formulário elaborado
 - Foi o resultado esperado
 - Constitui um modelo para construção de uma ferramenta disponível noutra tecnologia
 - 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.



Conclusões



- Face à quantidade de questões formuladas, conclui-se que é possível medir o impacto na mudança organizacional do financiamento comunitário às microempresas.
- 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.
- Inserção de mecanismos de controlo, quer em sede de candidatura quer em sede de execução e avaliação de operações de financiamento comunitário.
- 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.



Trabalho futuro



- Escolha do Painel de Peritos e distribuição do formulário.
- *Think Big, Start Small.* A investigação pode ser alargada a empresas com outras dimensões.
- Ainda na linha deste pensar grande e começar pequeno, 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. Mudar o hardware e o software da empresa sim, mas é necessário aproveitar a oportunidade do financiamento comunitário para mudar o brainware.
- Integração dos critérios de avaliação do impacto do financiamento comunitário no comportamento organizacional, no momento de avaliação de mérito dos projetos.
- 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.
- A transformação da ferramenta desenvolvida para uma tecnologia mais amigável, disponível na Internet, para uso pelos investigadores que a queiram adotar.



Recomendações



- *“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.”*
- O parágrafo acima 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:**
 - Variações na sua ênfase.
 - Variações aproximam a dissertação do seu resultado final mas surgem momentos mais ou menos prolongados de dúvida
 - A conclusão da dissertação 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.
- O **contexto** definido inicialmente criou a expectativa de **aprofundamento**:
 - O desenho da pesquisa incluiu 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.
 - Recomenda-se o 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.
- No caso da **dimensão**, 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.

Obrigado

Nuno Biltes

nunobiltes@yahoo.com

Orientador: Professor Doutor Luís Borges Gouveia
UFP, 18 de Novembro de 2016

