



Importância da flexibilidade e mobilidade internacional dos Recursos Humanos para o constante desenvolvimento da empresa

Tânia Elisabete da Silva

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, ramo de Empresas

Orientada pelo Professor Doutor Domingos Lourenço Vieira

Viana do Castelo, Maio de 2017



Importância da flexibilidade e mobilidade internacional dos Recursos Humanos para o constante desenvolvimento da empresa

Tânia Elisabete da Silva

Professor Doutor Domingos Lourenço Vieira

Viana do Castelo, Maio de 2017

Resumo

O escopo da presente dissertação é concretizar a informação e perceber se, efetivamente, para que a empresa possa constantemente desenvolver-se deve ou não prostrar a rigidez dos seus Recursos Humanos e fomentar a sua flexibilidade e/ou mobilidade internacional. Para tal, em primeira instância indagamos sobre os vários tipos de desenvolvimento da empresa, repassando desde o mais básico (momento da sua constituição), pelo desenvolvimento de novas gamas de produtos e inserção em novos mercados, crescimento estrutural e ainda pelo desenvolvimento ao nível organizacional.

Uma vez que, a conjuntura económica, propulsada pelo mercado à escala global se torna cada vez mais exigente, implicando uma dinâmica diferente no que respeita à gestão das empresas, ou seja, requerendo que (hodiernamente) os Recursos Humanos tenham outras formas de estar, que vão para além daquilo que lhes foi transmitido pela via académica, decidimos devassar por esses caminhos. É neste contexto que exploramos o conceito de flexibilidade e as suas categorias no entorno empresarial, acabando por aprofundar o tópico respeitante à flexibilidade dos Recursos Humanos, i.e., à flexibilidade laboral (também denominada por alguns como flexibilidade do trabalho ou flexibilidade do mercado de trabalho). Porém, e dado o exponencial grau das trocas comerciais de carácter internacional, abordamos ainda a importância da mobilidade internacional (quer de curta duração, quer de longa duração – nomeadamente o caso dos expatriados), classificando os vários tipos e comentando as repercussões na vida pessoal e profissional do trabalhador.

Por fim, com base no estudo empírico, através da recolha de dados junto de algumas empresas, pudemos concluir que a flexibilidade de Recursos Humanos é de facto importante para o desenvolvimento empresarial, quando aliada à formação académica, e que a mobilidade internacional de Recursos Humanos de curta duração se revela como sendo um fator-chave no desenvolvimento empresarial.

Palavras-Chave: Recursos Humanos; Flexibilidade; Mobilidade Internacional; Desenvolvimento da Empresa

Resumen

El alcance de la presente disertación es concretizar la información y percibir si, de hecho, para que una empresa pueda permanecer en constante desarrollo, debe o no prostrar la rigidez de sus Recursos Humanos y fomentar su flexibilidad y/o movilidad internacional. Así, en primera instancia indagamos sobre los varios tipos de desarrollo de la empresa, repasando desde el más básico (momento da su creación), hasta el desarrollo de nuevas gamas de productos e inserción en nuevos mercados, crecimiento estructural y aún el desarrollo a nivel organizacional.

Una vez que, el clima económico, propulsado por el mercado a la escala global empezó a ser más y más exigente, implicando una dinámica nueva en lo que respecta a la gestión de empresas, o sea, requiriendo que (hodiernamente) los Recursos Humanos tengan un comportamiento que va más allá de aquello que les fue transmitido por la vía académica, decidimos tomar esa ruta. Así que, en dicho contexto procedimos a la exploración del concepto de flexibilidad y sus categorías de carácter empresarial, profundizando un poco más la que dice respecto a la flexibilidad dos Recursos Humanos, o sea, la flexibilidad laboral (también denominada como flexibilidad del trabajo o flexibilidad del mercado de trabajo). Sin embargo, y teniendo en cuenta el grado exponencial de intercambios comerciales de carácter internacional, estudiamos también la importancia da la movilidad internacional (de corta duración y de larga duración – o sea, el caso de los expatriados), clasificando los varios tipos e comentando sus repercusiones en la vida personal y profesional del trabajador.

Por último, y teniendo por base el estudio empírico, realizado a través de la recopilación de datos junto de algunas empresas, pudimos concluir que la flexibilidad de Recursos Humanos es de hecho importante para el desarrollo empresarial, cuando asociada a la formación académica, y que la movilidad internacional de Recursos Humanos de corta duración se revela como siendo un factor-llave para el desarrollo empresarial.

Palabras-Clave: Recursos Humanos; Flexibilidad; Movilidad Internacional; Desarrollo de la Empresa

Abstract

The main scope of this dissertation is to set up the information and understand if, in fact, in order to keep in constant development, should a company prostrate the rigidity of its Human Resources and foment its flexibility and/or international mobility. Thus, this investigation started by striving to find the several ways which a company may use to develop: from the most basic ones (the company's incorporation), passing through the development of new ranges of products and access to new markets, the structural growth, and finally the organizational development.

Taking in account that the actual economic environment, propelled by the global scale market, has become increasingly demanding, implying a different dynamic concerning to the enterprise management, in other words, requiring (nowadays) from Human Resources other types of behavior – that goes beyond what was learned through their academic path – we were spurred to explore deeper those routes. Reason why, in this context, we explored the concept of flexibility and its categories in the business environment, went a bit deeper in the topic that regards the flexibility of Human Resources, i.e., the labor flexibility (also known as work flexibility or labor market flexibility). However, due to the exponential level of international trade, it was also taken in consideration the importance of international mobility (short-term and long-term - mainly the expatriate case), classifying its several types and commenting its repercussions on the worker's personal and professional life.

Finally, based on the empirical study, realized through the collection of data between several companies, it was concluded that the flexibility of Human Resources is indeed important for the corporations' development when associated with academic education and that the international short-term mobility of Human Resources appears as being a key factor to the corporations' development.

Key words: Human Resources; Flexibility; International Mobility; Enterprise Development

Dedicatória

Dedico o presente trabalho científico a todos os que de forma direta ou indireta me ajudaram e incentivaram a proceder à sua conclusão.

Em especial aos meus pais António Silva e Elisabete Silva, irmã Paula Silva, e sobrinhas Ália e Safira, bem como aos meus amigos (família do coração) que carinhosamente tem feito parte da minha jornada nos últimos tempos (quer presencialmente, quer virtualmente). Cabe, portanto, uma especial menção ao meu ilustre e caro amigo João Sá que tem estado firmemente presente em todas as batalhas que tenho travado nestes últimos anos. E, claramente, não devo descurar nem deixar de mencionar todo o apoio e motivação para a conclusão desta etapa, recebido por parte do Zaqueu Sithole.

Para além destas pessoas, que assumiram um papel preponderante, dedico ainda a todos aqueles que iniciaram este percurso ao mesmo tempo que eu, ou seja, aos meus colegas de turma e docentes, bem como ao meu excelentíssimo orientador – o Doutor Domingos Lourenço Vieira.

«veio a concluir que o homem era nado e criado para
viver na inquietação, ou na letargia do aborrecimento»

in Candido ou o Optimismo, Voltaire

Agradecimentos

Além de dedicar, cabe-me também agradecer aos que me apoiaram de forma incondicional e incentivaram a por termo a este capítulo.

Agradeço a todos os docentes do Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo Gestão de Empresas, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Viana do Castelo, por todo o conhecimento providenciado ao longo deste período académico. Cabendo, principal destaque para: os Excelentíssimos Doutor Domingos Lourenço Vieira [que na égide da sua orientação, me deu plena liberdade para explorar a temática de acordo com a pendencia do meu tempo, mostrando-se sempre disponível e prestável], Doutor Pedro Miguel Fonseca Moreira de Carvalho [pela sua prontidão e prestabilidade em facultar bibliografia relativa à temática desenvolvida] e o Doutor Paulo Jorge Gonçalves Rodrigues [que manifestou a sua disponibilidade para auxiliar no desenvolvimento do presente trabalho científico].

Devo ainda agradecer a todas as empresas que se mostraram disponíveis para responder ao inquérito, bem como ao meu excelentíssimo amigo João Sigalho por toda a prestabilidade e (incansável) disponibilidade facultada.

«O conceito de liberdade é a pedra de escândalo para todos os empiristas mas também a chave das mais sublimes preposições fundamentais»

in Critica da Razão Prática, Immanuel Kant

Lista de Abreviaturas e siglas

ACE – Agrupamento Complementar de Empresas

AEIE – Agrupamento Europeu de Interesse Económico

CEE – Comunidade Económica Europeia

CEO – Chefe Executivo do Ofício, por vezes denominado pelo seu estrangeirismo Chief Executive Officer.

CRP – Constituição da República Portuguesa

CSC – Código das Sociedades Comerciais

DO – Desenvolvimento Organizacional

F&A – Fusões e Aquisições

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

IPAC – Instituto Português de Acreditação

I&D – Investigação e Desenvolvimento

MICD – Mobilidade Internacional de Curta Duração

MIT – Massachusetts Institute of Technology

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OIT – Organização Internacional do Trabalho

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

SGPS – Sociedade Gestora de Participações Sociais

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

U.E. – União Europeia

Índice Geral

INTRODUÇÃO	1
I- DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA	4
1. Conceito de empresa	4
2. Tipos de desenvolvimento	6
2.1. Desenvolvimento empresarial	6
2.1.1. Crescimento integral	6
2.1.2. Crescimento Interno	8
2.1.2.1. Expansão	8
2.1.2.2. Diversificação	12
2.1.3. Crescimento Externo	17
2.1.3.1. Fusão e Aquisição	18
2.1.3.2. Alianças estratégicas	21
2.2. Desenvolvimento Organizacional da empresa	26
2.2.1. Conceito de Organização	26
2.2.2. Comportamento Organizacional	28
2.2.3. Cultura Organizacional	30
2.2.4. Desenvolvimento Organizacional da empresa	31
2.2.5. O Processo de DO	36
II – GLOBALIZAÇÃO E OS RECURSOS HUMANOS	39
1. Globalização e as necessidades das empresas	39
1.1. Conceito de Globalização	39
1.2. Repercussões da globalização nas empresas	43
1.3. “ <i>Learning Organizations</i> ”	45
2. Flexibilidade dos Recursos Humanos	49
2.1. Conceito de Flexibilidade no contexto empresarial	49
2.2. Tipos de Flexibilidade dentro de uma empresa	52
2.3. Flexibilidade laboral	57
3. Mobilidade Internacional de Recursos Humanos	62
3.1. Conceito de Mobilidade Internacional	62
3.2. Mobilidade Internacional de Recursos Humanos dentro das empresas	64
III – INFLUÊNCIA DA FLEXIBILIDADE LABORAL E A MOBILIDADE INTERNACIONAL NO DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL, NA ÓTICA DE X EMPRESAS.	66
1. Metodologia	66
2. O questionário	69

3. Amostra	70
4. Recolha de dados	72
4.1. Caracterização das empresas inquiridas	72
4.1.1. Setor	72
4.1.2. Tempo no Mercado	73
4.1.3. Dimensão	74
4.2. Análise e interpretação dos resultados	74
4.2.1. Flexibilidade dos Recursos Humanos	74
4.2.1.1. Análise univariada da variável “flexibilidade requerida” pelas empresas no momento do recrutamento	76
4.2.1.2. Análise bivariada das variáveis: “flexibilidade requerida” pelas empresas no momento do recrutamento e o “sector” do mercado no qual se encontra inserida a empresa/grupo empresarial	78
4.2.1.3. Análise bivariada das variáveis: “flexibilidade requerida” pelas empresas no momento do recrutamento e “tempo” que a empresa/grupo empresarial se encontra no mercado	79
4.2.1.4. Análise bivariada das variáveis: “flexibilidade requerida” pelas empresas no momento do recrutamento e “dimensão” da empresa/grupo empresarial	81
4.2.1.5. Análise univariada da importância atribuída à flexibilidade como fator de desenvolvimento das empresas	82
4.2.1.7. Análise bivariada entre a “importância” atribuída à flexibilidade como fator de desenvolvimento das empresas e o tempo	85
4.2.1.8. Análise bivariada entre a “importância” atribuída à flexibilidade como fator de desenvolvimento das empresas e a dimensão	85
4.3. Trabalhadores em Mobilidade Internacional de Curta Duração	86
4.3.1. Análise univariada da variável “trabalhadores em mobilidade de curta duração”	86
4.3.1.2. Análise bivariada das variáveis: “trabalhadores em mobilidade internacional de curta duração” pelas empresas no momento do recrutamento e “tempo” que a empresa/grupo empresarial se encontra no mercado	88
4.3.1.3. Análise bivariada das variáveis: “trabalhadores em mobilidade internacional de curta duração” pelas empresas no momento do recrutamento e “dimensão” da empresa/grupo empresarial	89
4.3.2. Análise univariada das variáveis relativas à “Contribuição da Mobilidade Internacional de Curta Duração de Trabalhadores” para o Desenvolvimento Empresarial	89
4.4. Trabalhadores Expatriados	92
4.4.1. Análise univariada da variável “trabalhadores expatriados”	92
4.4.1.1. Análise bivariada das variáveis: “trabalhadores expatriados” e “sector” do mercado no qual se encontra inserida a empresa/grupo empresarial	93
 CONCLUSÃO	 99
 BIBLIOGRAFIA	 103
 ANEXOS	 A

Introdução

Com a investigação que promovemos para proceder à redação da presente dissertação – com o intuito de obter o grau de Mestre – ambicionamos adquirir competências que nos permitem, a nível profissional, desempenhar funções na área do desenvolvimento empresarial e gestão internacional de recursos humanos. O nosso interesse, que não encontra o seu cerne apenas em motivações de índole profissional, radica também em motivos de carácter pessoal e académico. Isto porque, o trabalho final concretizado previamente por nós, no âmbito do curso de pós-graduação em Direito das Empresas, incidiu sobre a temática do investimento direto estrangeiro – que acreditamos encontrar-se correlacionado com o âmbito em causa, já que, previamente dissertamos sobre a movimentação de capital [físico], e no presente trabalho científico um dos pontos discutidos é mobilidade [de carácter internacional] de capital intelectual/humano.

Dado o grau exponencial atingido pela globalização, que num contexto empresarial/mercantil se poderá definir como «a tentativa de ampliar o mercado até envolver todo o globo» (Gonçalves, 2005, p. 1), traduzindo-se, portanto, na «crescente interligação e interdependência entre os países em resultado da liberalização dos fluxos internacionais de comércio, de capitais, de tecnologias e de informação e do aumento da mobilidade das pessoas que se têm vindo a verificar depois da 2ª guerra mundial» (Silva A. C., 2002, p. 1); e uma vez que, os «objetivos humanos e organizacionais são convergentes ou no mínimo paralelos (...) e nunca antagónicos» (Weil, 1980), para que uma empresa se possa sagrar nos dias de hoje – tendo em conta o atual panorama de gestão organizacional –, parece-nos que um dos fatores *core* seja, nada mais que os recursos humanos.

A crença de que a articulação das competências dentro de uma empresa contribui para o «desenvolvimento da organização enquanto entidade autónoma, isto é, que permita a aprendizagem do conjunto do todo organizacional» (Argyris, 1994 *apud.*, Santos & al., 2004), leva a que, hodiernamente, cada vez mais seja exigida, por parte dos recrutadores e empregadores, uma maior flexibilidade aos seus colaboradores. Isto porque, as «carreiras flexíveis, pouco especializadas e não atreladas a uma estrutura rígida de cargos, o treinamento intensivo e contínuo, incluindo as rotações de funções internamente, o recrutamento de pessoal com ênfase no potencial para o desenvolvimento, o trabalho em equipas, são políticas que tratam de forma integrada o desenvolvimento dos talentos humanos da empresa, envolvendo-os no esforço comum da procura contínua da qualidade dos produtos, da produtividade do trabalho e da competitividade industrial» (Albuquerque, 1992, p. 20). Vislumbramos que, cada

vez menos se tende a dissociar o fator mobilidade internacional de Recursos Humanos do desenvolvimento empresarial, pois não «é sem razão que muitos autores falam de migrações pendulares, temporárias, rotativas, circulares, enfim, de um permanente vaivém atrás de uma sobrevivência que sempre parece escapar pelos dedos» (Gonçalves, 2005, p. 8).

Por conseguinte, o cerne da questão que concretizamos na presente dissertação prende-se com o objetivo de perceber até que ponto e em que aspetos esta nova realidade poderá concretamente contribuir para o desenvolvimento da empresa. Ou seja, a nossa questão central é, portanto, a de saber se: *pode realmente, e em que aspetos, a flexibilidade e/ou mobilidade internacional de recursos humanos influenciar o desenvolvimento de uma empresa?*

Assim, como principais objetivos a abordar no desenredar deste trabalho, temos:

- Concretizar e definir os conceitos de: desenvolvimento empresarial [indagando as diferentes vertentes e níveis], flexibilidade dos recursos humanos e mobilidade internacional dos mesmos.
- Estudar, descrever e distinguir os diversos tipos de flexibilidade e mobilidade internacional de recursos humanos;
- Relacionar a flexibilidade e a mobilidade internacional de recursos humanos com o desenvolvimento da empresa (aos mais diversos níveis) – de modo empírico;
- Compreender qual a importância dada pelas empresas (inquiridas) à flexibilidade;
- Perceber de que forma, as empresas (inquiridas) consideram que a mobilidade internacional de Recursos Humanos contribui para o desenvolvimento empresarial.

Assim, com o intuito de dar resposta a estas pendências, a perscrutação realizada levou-nos por um caminho composto por três fases.

Na primeira fase – a conceitual-teórica – tratamos de, preliminarmente proceder a uma pesquisa exploratória, já que esta é a forma através da qual, normalmente, se procura «conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torna-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da pesquisa» (Raupp & Beuren, 2003). Seguidamente procedemos à revisão da literatura sobre a temática em voga. Com a revisão da literatura, tratamos de conhecer, desenvolver, redigir, descrever, definir, compreender, bem como perceber a contextualização história de conceitos como: empresa, desenvolvimento empresarial (*lato sensu*), globalização, flexibilidade empresarial, bem como dos Recursos humanos e ainda mobilidade internacional destes. Ainda dentro desta primeira fase, confrontamos as diversas teorias inerentes aos conceitos que definimos. Para a redação da parte teórica da dissertação, recorreremos a uma

pesquisa qualitativa, já que permite uma «maior penetração do pesquisador no mundo dos pesquisados, obtendo assim dados que não se limitavam ao seguimento ou ao abandono formal conforme o cadastro (...), mas a um intrincado processo de aproximações e distanciamentos» (Victora, 2000), pois é «somente em função de um corpo de hipóteses derivado de um conjunto de pressuposições teóricas que um dado empírico qualquer pode funcionar como evidência» (Victora, 2000 *apud* Bourdieu, 1989, p. 24).

Na segunda fase deste *iter*, que denominamos de fase metodológica, fizemos um levantamento de dados junto de 26 empresas do Distrito de Lisboa, constantes na base de dados do IPAC, que após um prévio contato, demonstraram disponibilidade para responder aos inquéritos. Procedendo, *a posteriori*, à sua análise. Esta indagação incluía informações como: sector de atividade; período de presença da empresa no mercado; dimensão da empresa; influência da flexibilidade dos Recursos Humanos e da sua da mobilidade a nível internacional (longa e curta-duração) para o desenvolvimento da empresa (*lato sensu*). Este tipo de recolha foi, também, realizado com recurso a uma metodologia qualitativa, pois o que se pretende é «obter uma compreensão aprofundada das razões e motivações subjacentes. Ele fornece *insights* sobre a definição de um problema. Ao mesmo tempo, frequentemente gera ideias e hipóteses para pesquisas quantitativas posteriores.» (Atlas.ti). A recolha de dados, dado o curto tempo para elaboração da Dissertação, foi feita com base num tipo de amostragem não-probabilística, sendo os sujeitos integrantes do estudo, escolhidos como intuito de compor a amostra – amostragem por conveniência. Utilizando, portanto, «como instrumento (...) de investigação o questionário» (Seixas, 2008).

Na terceira e última fase – fase empírica – procedemos à explanação, análise, comparação e discussão dos resultados obtidos [através dos questionários], contrapondo-os com a teoria enunciada na parte teórica da dissertação, tendo como fim, o de dar uma resposta com base teórica e empírica, ao nosso problema.

I- Desenvolvimento da empresa

1. Conceito de empresa

Numa sociedade onde subsiste uma economia de mercado mista, como é o caso da portuguesa, os três principais agentes económicos assumem um papel de relevante preponderância, pois contribuem para que a dinâmica da atividade económica não pare, permitindo, portanto, a satisfação das nossas necessidades enquanto *homoeconomicus*. No presente estudo, apenas nos debruçaremos sobre um deles – as empresas, *lato sensu*.

Etimologicamente, a expressão *empresa*, provém do verbo latino *in prebendo-endi-ensum*, que significa descobrir, perceber, ver, capturar, bem como, do termo latino *in prebensa*, que indicia a ação de tomar ou agarrar determinados proveitos resultantes de uma ação concretizada por uma pessoa.

Economicamente, este conceito tem sofrido fortes alterações ao longo da história. Se recuarmos aos nossos primórdios, poderemos, então, apercebe-nos dos primeiros rasgos daquilo que se poderá chamar de empresa económica, bastando para tal, reparar que no tempo do comunismo primitivo já existia divisão de trabalho dentro da família/comunidade – feita «em função do sexo: os homens, mais virados para o fabrico de armas e para a caça; as mulheres, encarregadas da defesa das habitações e da colheita e confecção de alimentos vegetais» (Nunes, 2009, pp. 44 - 45) - cujo fim único era o autoabastecimento com o intuito de assegurar a sobrevivência.

Finda a Pré-História, e entrando já na Idade Antiga, em torno do ano 3000 a.C., na Mesopotâmia começaram a aparecer algumas empresas já de índole comercial. Apesar do início da Idade Média e a entrada do feudalismo terem provocado uma queda abrupta do comércio, podemos denotar que as empresas não se extinguíram de todo. Vigorando nessa época, o tipo de empresa mais centrada na estrutura básica familiar que, apesar de baseada somente na produção agrícola e artesanal, permite a obtenção de um excedente.

Devido à incapacidade da classe senhorial em manter o domínio sobre a força de trabalho servil, assistiu-se ao declínio do feudalismo, que fomentou o êxodo rural e o desenvolvimento das cidades medievais. Progressivamente os mercadores e os artesãos foram-se associando em confrarias com o intuito de regulamentar e limitar a competitividade entre artesãos. Assim, nas cidades mais importantes começaram a organizar-se feiras, acabando por se incrementar as trocas comerciais.

Foi então que, no século XVIII, com o advento da Revolução Industrial e a invenção da máquina a vapor, o «capitalismo se instala decisivamente na produção industrial» (Nunes, 2009, p. 148) abrindo portas à hodierna «empresa capitalista industrial, concebida como uma unidade económica de produção, com uma estrutura societária» (Parrales, 2010, p. 145).

Facto é que, ainda nos dias de hoje se procura encontrar uma definição concisa do conceito de *empresa* – que, se encontra desde os nossos primórdios em constante mutação. De acordo com o estipulado pela OCDE, *empresa*, «trata-se de um termo da gíria comercial usado para descrever um projeto ou empreendimento levado a cabo com o intuito de receber lucro. (...) Geralmente refere-se a uma entidade comercial que tem o controlo de um projeto, organização ou sociedade» (OECD, 1993).

Para autores como *Pallares, Romero e Herrera*, uma empresa é um «sistema dentro do qual uma pessoa ou grupo de pessoas desenvolvem um conjunto de atividades dirigidas à produção e/ou distribuição de bens e/ou serviços, que se encontrem definidos no objeto social» (Pallares, Romero, & Herrera, 2005, p. 41).

Nas palavras de *Ferrell e Hirt*, a empresa consiste em «indivíduos ou organizações que tratam de obter utilidades ao proporcionar produtos que satisfaçam as necessidades das pessoas» (de Ferrel, Hirt, Ramos, Adriaenséns, & Flores, 2004, p. 4).

Por outro lado, *Echeverría* vem dizer que se «examinarmos uma empresa, por exemplo, damos conta de que o que a constitui não é o seu nome, nem o edifício onde está situada, nem um produto específico ou um conjunto de produtos. Todos eles podem mudar e a empresa pode continuar a existir. Uma empresa é um conjunto de negociações. Como tal, gera uma identidade no mundo que transcende os seus membros individuais. Há muitas maneiras através das quais as empresas vão além dos indivíduos que as integram» (Echeverría, 2003, p. 147).

Muito sucintamente, e tendo em conta o supra mencionado, acreditamos que o termo *empresa* denomina uma entidade com «sistema social, económico e produtivo. Trata-se, portanto, de uma peça do macro cosmos no qual estamos submersos, integrada por um conjunto de pessoas que possibilitam a coordenação e o movimento da sua engrenagem para satisfazer a procura direta ou indireta dos cidadãos» (Cánovas, p. 8) que recorre ao capital e ao trabalho «como factores de produção, e dedicada a actividades industriais, mercantis ou de prestação de serviços com fins lucrativos» (Durvan, 2004).

2. Tipos de desenvolvimento

Para perceber se, de facto, a mobilidade internacional e/ou flexibilidade dos recursos humanos contribui para o desenvolvimento de uma empresa, cabe-nos antes de mais descortinar quais são os tipos de desenvolvimento que uma empresa pode ter. Visando esse fim, nas próximas páginas propomo-nos a indagar sobre a temática em causa, descortinando os conceitos de *desenvolvimento empresarial* e *desenvolvimento organizacional da empresa*.

2.1. Desenvolvimento empresarial

«O desenvolvimento empresarial trata-se de um fenómeno global que se concretiza quer na criação de empresas quer no desenvolvimento ou expansão de empresas já existentes» (Enterprise Development Council of South Africa, 2015). Este promove, consequentemente, a «criação de emprego, financia o Estado por via da coerção tributária, bem como fomenta o aumento do nível de vida dos agregados familiares» (Chestnut, 2016). Ou seja, o *desenvolvimento empresarial* despoleta o crescimento económico de um país.

Motivo pelo qual, hodiernamente, e dada a grave crise económico-financeira vivenciada à escala mundial, cada vez mais países tentam incrementar medidas de incentivo ao empreendedorismo. Nas palavras de *Herbert Chen* [gestor do parque tecnológico chinês *Tuspark*], o «empreendedorismo é a chave para transformar país em uma potência» (Candido, 2016), pois é «a capacidade dos empresários de reconhecer uma oportunidade e explorá-la efetivamente, que lhes permite reduzir o desperdício e melhorar o desempenho macroeconómico, aumentando os níveis de produtividade e bem-estar para toda a população» (William & Robert, 2007).

Passemos, portanto, à distinção dos três tipos de desenvolvimento empresarial: o *crescimento integral*, o *crescimento interno* e o *crescimento externo*.

2.1.1. Crescimento integral

Contrariamente ao que ocorre nas estratégias de *crescimento interno* e *externo*, a estratégia de *crescimento integral* concretiza-se através da criação de empresas de raiz.

Para que tal seja levado a cabo, de um modo não inócuo, é *condição sine qua non* que em primeira mão se conceba uma *ideia de negócio* (realista), i.e., uma ideia que posta em prática poderá dar

origem à criação de empresas e negócios. Após a maturação da ideia, e eventuais perfeições que possam ser feitas à mesma, deve ser realizada uma análise do mercado subjacente a esta.

A análise de mercado, trata-se de um estudo feito com o intuito de mapear o mercado no qual se vai investir. Através dela, há um intento de conhecer e classificar potenciais consumidores – percecionando quais são as suas necessidades e expectativas – e conhecer os concorrentes, bem como qual é o seu posicionamento no mercado. Uma vez feita a análise de mercado e averiguados todos os pontos-chave desta, proceder-se-á à elaboração de um *Plano de negócios*.

O *Plano de negócios* consiste, basicamente, num documento que contém a forma como se pretende atuar, i.e., os detalhes do projeto empresarial que se visa desenvolver. Neste, encontram-se, portanto, descritas as «principais estratégias, o plano para conquistar uma determinada fatia de mercado, a projeção das despesas envolvidas no desafio, bem como receitas, resultados financeiros e os profissionais que se envolverão no negócio» (Salim, Hochman, Ramal, & Ramal, 2001, p. 16). É habitual que nele se incluam, também, peças essenciais para a perceção do plano por terceiros, dentro dos quais cabe especial destaque: ao sumário executivo, à descrição da ideia/produto/projeto, à análise de mercado, ao *Plano de Marketing* – relatório no qual se encontram plasmadas as estratégias que empresa pretende levar a cabo com o intuito de obter «maior eficiência, eficácia e efetividade nas atividades de marketing» (IAPMEI, 2016) –, ao *Plano Económico-Financeiro* – parte na qual se encontra representada a viabilidade e rendibilidade económico-financeira do projeto e que assenta maioritariamente em previsões provenientes do estudo de mercado – e outro tipo de informações de caráter relevante para o sucesso do projeto.

Só superadas estas fases, terá lógica proceder à constituição formal da empresa, que envolve uma série de passos e a toma de decisões de relevante importância, tais como: a decisão da firma da empresa, a seleção da sua forma, escolha do capital social, o registo comercial da mesma, solicitar a sua documentação e licenças para a prática da atividade comercial, *inter alia*.

Após todo este *iter*, cabe ainda tratar da construção do edifício (caso se trata de uma empresa física), compra de matérias e equipamento para proceder à labutação e ainda, muitíssimo importante, o recrutamento de Recursos Humanos. Culminando, portanto, no início da atividade.

2.1.2. Crescimento Interno

O *crescimento interno* de uma empresa implica que esta esteja constituída e em pleno funcionamento pois, só assim podem ser promovidos investimentos na própria estrutura. Estes investimentos darão lugar ao crescimento do negócio da empresa, podendo originar a aposta noutros negócios. O resultado esperado deste tipo de investimentos é, portanto, um aumento do valor da empresa, «das vendas, da capacidade de produção e da força de trabalho» (Alday, 2002). Assim, podemos dizer que este tipo de crescimento «está implicitamente associado a aumentos de capacidade, resultantes da actuação autónoma da empresa, como unidade de comando e decisão. A expansão dos negócios, a criação de novos produtos, a conquista de novos mercados e o investimento em investigação e desenvolvimento são exemplos dos meios que suportam este tipo de crescimento» (Fernandes, 2009, p. 8).

Com o intuito de perceber melhor os vários tipos de crescimento que podem advir destes tipo de investimento, *Igor Asnoff* – um dos grandes mestres do planeamento estratégico – «desenvolveu uma matriz para análise de crescimento empresarial conhecida como *Grid* (rede) de expansão produto/mercado, até hoje amplamente utilizada. Esta, parte da premissa básica de que uma organização pode crescer, por meio de produtos atuais e produtos novos, no mercado atual e em mercados novos» (Sparemberger & Zamberlan, 2008, p. 66).

De acordo com este entendimento, podemos descortinar então, duas formas para que se dê um incremento do crescimento interno de uma empresa: a *expansão* e a *diversificação*.

2.1.2.1. Expansão

Através da *expansão*, a empresa «trata de intensificar o esforço na atividade atual...Não supondo o termo da situação atual da empresa» (Montilla & Montero Caro, 2011, p. 20), i.e., intenta proceder ao «aumento da produção e das vendas sem mudar a atividade principal a que a empresa se dedica» (Montilla & Montero Caro, 2011, p. 19). Podendo dar-se através de três formas distintas: a *penetração no mercado*, o *desenvolvimento do mercado* e o *desenvolvimento do produto*.

i. *Penetração no mercado*

O móbil da estratégia de *penetração no mercado* consiste em «tentar aumentar as vendas de produtos atuais nos mercados atuais» (Lambin, 1995, p. 341). Destarte, a empresa que recorre a este tipo de estratégia trabalha com produtos que já se encontram em circulação em mercados já existentes, «sem necessariamente mudar o visual do produto» (AnsoffMatrix.com, 2013).

A empresa deve, portanto, estimular os atuais consumidores de tais produtos/serviços a comprar mais; atrair consumidores de empresas concorrentes; estimular o aumento da frequência de compra do produto/serviço; e aliciar os não compradores de tal produto/serviço a comprar. Ou seja, se a «base de consumidores consistir em homens com idades compreendidas entre os 16 e os 25, esta estratégia terá como objetivo vender mais do seu produto ou serviços ao mesmo segmento» (Team FME, 2013, p. 10), incrementando assim a *quota de mercado*¹ da empresa.

Para que tal se processe desse jeito, as empresas podem recorrer a «ganhos de escala para diluição de custos fixos, a ênfase na eficácia e na escala de distribuição, altos investimentos em propaganda e estratégias agressivas para captação de clientes e revendedores» (Lobato, 2015), i.e., recorrer a métodos de incremento de vendas, já utilizados por grandes marcas como a *Coca-cola*² e a *Apple*³, e que consistem na realização de «promoções ou redução do preço ou ainda facilitar as vias de venda, como por exemplo as vendas *online*» (Business Case Studies LLP).

Apesar das suas [claras] limitações – já que, as diversas campanhas de baixa de preços poderão levar à deterioração da imagem da empresa – o risco associado a este tipo de estratégia tende a ser bastante diminuto pois, tendencialmente, os consumidores já detêm um relativo conhecimento face aos produtos que vão comprar.

Este tipo de estratégia poderá funcionar «perfeitamente com produtos que as pessoas possam substituir frequentemente, tais como produtos alimentares e de higiene. Com outros produtos,

¹ A *quota de mercado* (ou *market share*) corresponde à percentagem de vendas de um produto/prestação de um serviço que uma empresa ganha durante um determinado período de tempo. Exemplificando: se os consumidores de açúcar, no seu total comprarem o equivalente a 100 unidades, e 60 dessas tiverem sido compradas à empresa X, esta detém uma quota de mercado correspondente a 60%.

² A *Coca-Cola*, anualmente, através de anúncios publicitários tem feito uma forte associação entre a marca e o Natal, impulsionando assim, as vendas durante esse período festivo.

³ A *Apple* com o intuito de incrementar as suas vendas tende a, cada vez mais, facilitar as vias de comercialização, através da disponibilização da venda dos seus produtos (ex. *iphones* e *ipads*) em *websites*, bem como da agregação de mais vendedores autorizados da marca ao seu atual mercado.

o mercado ficará rapidamente saturado. Os consumidores não têm necessidades ilimitadas de ter suprimentos de roupa, mobiliário ou eletrodomésticos» (Martin, 2016).

ii. *Desenvolvimento do Mercado*

O *desenvolvimento do mercado* (também conhecido como a extensão do mercado) é similar à *penetração no mercado*, com a particularidade de que na estratégia em causa, a empresa tenta estabelecer-se em novos mercados através de um produto já existente ou de um serviço que já fornece. Ou seja, a única diferença reside essencialmente no facto de que no *desenvolvimento do mercado*, o grupo alvo tende a ver-se aumentado.

«Esta estratégia pressupõe que os mercados existentes foram plenamente explorados havendo, por conseguinte, a necessidade de a empresa se aventurar em novos mercados» (AnsoffMatrix.com, 2013). No entanto, antes deve proceder a uma segmentação adicional do mercado, identificando assim, o novo tipo de clientela à qual se poderá chegar. Para tal, a empresa pode lançar mão a métodos como: identificação de novos potenciais consumidores, procura de outros canais/vias de distribuição, dar novas dimensões ao produto e/ou à sua embalagem, criar novas políticas de preços, bem como alcançar novas regiões do país ou no estrangeiro.

Uma empresa que pretenda levar avante este tipo de estratégia, deverá dispor de recursos materiais suficientes – para fazer face ao aumento da procura –, financeiros – caso decida exportar ou abrir sucursais noutros territórios (nacionais e internacionais), já que terá de fazer um aprofundado estudo de mercado relativamente ao qual intenta entrar – e humanos. Aliás, deve deixar-se bem claro que, tende a ser através desta estratégia que «pequenas empresas se tornam grandes cadeias à escala nacional e internacional» (Carben Creative, 2016).

Este tipo de estratégia, comparativamente com a de *penetração no mercado*, envolve um risco acrescido, pois, se o estudo de mercado não for corretamente realizado, poderá dar azo a uma má interpretação dos anseios da nova base de clientes que se pretende adquirir. O que poderá acarretar consequências nefastas para a empresa, o que se consubstanciará na perda de grandes

somas de dinheiro – tal como aconteceu, com empresas americanas, com o *Walmart*⁴ aquando da sua tentativa de se instalar no mercado japonês. Mas, há claramente bons exemplos a seguir, como é o caso da cerveja *Guinness* que, foi criada originalmente para ser vendida em países cujo clima era mais frio, mas é hoje também vendida em países africanos.

iii. Desenvolvimento do Produto ou serviço

A vida frenética dos dias de hoje fomenta o «surgimento da intensa concorrência internacional, a criação de mercados fragmentados povoados de clientes exigentes e sofisticados; e os diversos avanços a nível tecnológico» (Clark & Fujimoto, 1991, p. 1). Isto leva, portanto, ao encurtamento do ciclo de vida dos produtos e ao impulsionamento do seu desenvolvimento/desenvolvimento de outros. Uma vez que, o nosso estudo não se restringe tão-somente ao desenvolvimento de produtos, podemos dizer que o mesmo acontece – de forma analógica – no que concerne à prestação de serviços, i.e., leva ao melhoramento da prestação e/ou a mudanças na forma como esta é prestada.

Para os «gestores seniores ... o desenvolvimento de melhores produtos de forma mais rápida, eficiente e eficaz está no topo da lista da agenda competitiva. É clarividente que ... o desenvolvimento de novos produtos tem um impacto significativo no custo, na qualidade, na satisfação do cliente e como vantagem competitiva» (Clark & Fujimoto, 1991, p. 1). Daí que, cada vez mais, as empresas que queiram vingar no mercado, se vejam forçadas a preconizar «investimentos em pesquisa e desenvolvimento para a geração de novos produtos, que tenha atributos diferenciados e que atendam a necessidades e desejos específicos dos mercados já existentes» (Lobato, 2015), com o intuito de satisfazer os acérrimos anseios dos consumidores.

O *desenvolvimento do produto* consiste, portanto, no aprimoramento de novas características, diferenças na qualidade e/ou tecnologia do produto/da prestação de serviço: sem atribuição de uma nova marca; criando uma submarca da já existente; ou criando uma marca com uma identidade completamente distinta. Ou seja, consiste «em aumentar as vendas desenvolvendo

⁴ A cadeia de supermercados *Walmart*, três anos após ter entrado no mercado japonês, «estava a perder dinheiro. Eles seguiram a mesma estratégia de preços baixos, que fazia tanto sucesso nos Estados Unidos da América. Porém, os consumidores japoneses não estavam interessados em produtos de baixo preço, os quais eram considerados de baixa qualidade» (Theproduct.com, 2016).

produtos melhorados ou novos, destinados aos mercados que a empresa já conhece» (Lambin, 1995, p. 343).

No entanto, esta estratégia poderá comportar um enorme perigo já que uma «nova marca poderá resultar numa perda de significado da marca original e/ou na canibalização da marca original, especialmente se for uma extensão da marca» (Theproduct.com, 2016). Para obviar a este tipo de ocorrência, marcas como a *Procter & Gamble* optam por recorrer à segmentação por benefícios, através da qual criam marcas separadas e posicionadas de modo diferente no mercado. Por exemplo, no âmbito dos detergentes para lavar a roupa, esta empresa, posiciona as marcas que lança, em função do seu benefício na roupa – tal como acontece com a *Tide*, *Persil* e *Ariel*.

Para facilitar a perceção deste tipo de estratégia, analisemos também o caso da *Gillete*. À medida que esta empresa vai melhorando os seus produtos – atribuindo-lhes novas características e tecnologia mais aperfeiçoada, como é o caso da *Gillete Fusion* com *Tecnologia FlexBall* – atribui-lhes, também, uma sub-marca.

2.1.2.2. Diversificação

A diversificação emergiu no pós-guerra (da II Guerra Mundial) nos Estados Unidos como uma das grandes formas de as empresas crescerem. Os «numerosos estudos empíricos demonstraram que as empresas não se diversificam de forma aleatória; mas também não o fazem de uma forma completamente previsível. Parece haver um padrão e uma lógica para as escolhas de diversificação da maioria das empresas que estão relacionadas com a sua base de recursos, embora a variedade de configurações entre empresas seja muito grande» (Montgomery, 1994, p. 174).

Este tipo de estratégias caracterizam-se pelo facto de serem mais «orientadas a produtos e mercados ainda inexplorados ou desconhecidos... dependem bastante da perceção de valor da marca e também da habilidade da organização em gerenciar a atuação em produtos e mercados distintos» (Lobato, 2015).

Assim, a empresa que recorra a uma estratégia deste género, «deve ter uma ideia clara daquilo que espera ganhar em termos de crescimento... Muitas vezes, a diversificação falha porque as organizações que recorrem a ela fazem-no como escape para uma tentativa de

desesperadamente reinventar-se, já que tem produtos não competitivos em mercados cada vez mais pequenos» (Team FME, 2013, p. 21) ou porque estes oferecem «muito pouca oportunidade de crescimento ou rentabilidade, quer seja pelo facto de a concorrência ocupar uma posição demasiado forte ou porque o mercado de referência está em declive» (Suárez, 2013, p. 44).

Uma vez que este tipo de estratégia implica a criação de novos produtos para novos mercados, o risco associado à mesma é bastante elevado.

A diversificação é, no entanto, passível de se descortinar em três tipos de estratégia: *diversificação homogénea*, a *diversificação heterogénea* e a *diversificação vertical*.

i. Diversificação homogénea

A *diversificação homogénea*, por vezes também denominada de diversificação relacionada ou diversificação concêntrica, é aquela em que a empresa opta por agregar ao seu portfólio um novo produto/serviço com semelhanças àquele que já desenvolvia/fornecia, ou seja, trata-se de uma estratégia na qual «a empresa sai do seu setor industrial e comercial e procura adicionar atividades novas, complementares das atividades existentes no plano tecnológico e/ou comercial» (Lambin, 1995, p. 347) da empresa.

A principal vantagem deste tipo de diversificação reside essencialmente no facto de que, geralmente, as empresas podem continuar a usufruir das mesmas tecnologias que já usavam ou, os investimentos em novos instrumentos/tecnologias podem ser aplicados no desenvolvimento do produto/serviço previamente desenvolvido. Assim, esta acaba por se concretizar numa espécie de modernização/*upgrade* dos processos já existentes.

«O objetivo desse tipo de diversificação é conseguir um *fit* estratégico. O *fit* estratégico⁵ faz com que uma organização alcance sinergia. Basicamente, a sinergia consiste em que duas ou mais partes da organização consigam juntas alcançar maior eficiência do que aquela que teriam se fossem duas entidades distintas a ter que trabalhar em conjunto» (Thomas, 2016). Esta sinergia é frequentemente representada através da fórmula «2+2 =efeito 5» (Barnat, 2014).

⁵ Há *fit* estratégico «quando diferentes empresas têm cadeias de custos de atividade bastante relacionadas que existem fortes possibilidades de que consigam partilhar em ambos negócios» (Barnat, 2014).

A criação de uma sinergia [como esta] entre departamentos, ajuda a fomentar o desenvolvimento do produto, i.e., a «empresa terá mais facilidade em compreender verdadeiramente quais as necessidades e desejos dos consumidores nas áreas de mercado, pelo facto de que o departamento de marketing da empresa trabalha em estreita colaboração com o departamento de desenvolvimento de produtos» (Lister, 2016).

Aliás, deve dizer-se que a diferença basilar entre este tipo de estratégia e a estratégia de concentração é bastante ténue, já que a primeira implica um alargamento a uma área distinta mas bastante próxima, enquanto a outra, envolve uma expansão dentro da mesma área.

Para facilitar a perceção relativamente a este tipo de estratégia, podemos enunciar dois exemplos: o da padaria que até ao momento vendia pão, mas passa agora a vender produtos de pastelaria; e o da empresa que se dedicava ao fabrico de bolsas de couro e agora dedica-se, também, ao fabrico de cintos de couro.

ii. *Diversificação Heterogénea*

Quando uma empresa opta pela *diversificação heterogénea* – frequentemente apelidada de conglomerado ou diversificação não-relacionada – significa que a empresa começa a prestar serviços/desenvolver produtos totalmente distintos daquilo que vinha a fazer, ou seja, move-se para uma área de atividade nada relacionada com a anterior [nem sequer similar a nível tecnológico, comercial, ou dos equipamentos e canais de distribuição].

Várias são as razões que levam uma empresa a apostar neste tipo de estratégia. O motivo principal tende a ser o facto de esta gerar um grande retorno proveniente do novo investimento numa indústria nova. Porém, há empresas que o fazem, com o intuito de aumentar o seu ritmo de crescimento. De facto, a longo prazo, esta estratégia permite «a redução do risco global da empresa, ... alcançar a alta rentabilidade, melhor alocação dos recursos financeiros e alcançar os objetivos dos órgãos de direção da empresa, tais como poder, *status*, possibilidades de promoção, e aumento dos salários» (Leal, 2015, p. 29).

Apesar de se consubstanciar numa estratégia bastante ambiciosa, esta envolve um elevado grau de risco, e pode acarretar consequências um pouco taciturnas. Já que, há uma certa tendência para que surjam problemas a nível administrativo, dado ao facto de se desenvolverem atividades completamente distintas. O que, sem a adequada experiência por parte dos gestores (sinergia de gestão) poderá levar a um baixo desempenho da empresa.

Geralmente, neste tipo de diversificação as únicas sinergias que predominam são a nível financeiro e/ou dos órgãos de direção. «Este tipo de estratégia corporativa deriva geralmente em estruturas de “holdings⁶ financeiros”» (Benito-Osorio, Rueda-Armengot, & Peris-Ortiz, 2013, p. 7). A título de exemplos portugueses, podemos mencionar: a *Visabeira*, a *SONAE*, a *Jerónimo Martins* e o *Grupo RAR*.

iii. *Integração Vertical*

«O ponto de partida para a elaboração de uma teoria sobre a integração vertical remonta a *Adam Smith*: à divisão do trabalho. Autores deste círculo incluem *Allyn Young* e *George Stigler*, que afirmavam que no momento inicial em que as empresas integram uma indústria, estas são verticalmente integradas, o aumento de *outputs* é que leva à diferenciação entre vários estádios do processo de produção, promovendo, portanto, a especialização de cada um desses estádios» (Langlois & Robertson, 1989, p. 361).

A *integração vertical* ocorre, portanto, quando uma empresa, em vez de se focar apenas num dos processos da cadeia, opta por se tornar detentora de alguns ou de todos os processos desta, em função das suas necessidades.

Geralmente, «um dos principais objetivos da integração vertical é eliminar, ou pelo menos tentar uma grande redução no que respeita aos custos de compra e venda decorrentes de quando empresas separadas detêm dois estádios da produção...uma empresa que fabrica em circuitos integrados assim como produtos finais poderá operar com pouca ou nenhuma força de vendas, publicidade, promoção de vendas ou pesquisa de mercado» (Buzzell, 1983). Porém, há empresas que lançam mão à *integração vertical* por questões de posicionamento estratégico no mercado, i.e., para ganhar uma posição de relevância face aos demais concorrentes. Esta posição poderá ser alcançada recorrendo a ambos tipos de *integração vertical* (individualmente ou conjugados) – a montante e a jusante.

A *integração vertical* a montante dá-se quando uma empresa – através da aquisição ou conceção de subsidiárias – se torna detentora de parte/todos os processos adjacentes à produção de um bem ou fornecimento de um serviço. Para além de garantir um maior controlo sobre os

⁶ *Holding* (também denominada de *SGPS*), trata-se de uma empresa que se dedica à gestão de uma carteira de valores mobiliários de outras empresas, não interferindo com a sua produção.

fornecedores, certeza no fornecimento e qualidade, a empresa cerceia a entrada e/ou permanência naquele mercado de outros concorrentes. Isto, graças a fatores como a diminuição do leque de fornecedores disponíveis e à baixa nos custos associados à produção – que consequentemente se virão a refletir nos custos de venda ao público.

Por seu turno, na *integração vertical* a jusante a empresa adquire ou concebe subsidiárias com o intuito de incrementar as vias de distribuição dos seus produtos. Permitindo controlar de perto os prazos de entrega e os serviços de pós-venda associados. Assim, assistirá à retração dos custos associados à distribuição do produto, incrementando o poder negocial junto da demanda.

Uma vez que «não há um único grau de integração ou forma de empresa ou organização industrial que seja passível de servir a todas as situações» (Robertson & Langlois, 1995), *Harrigan*, distingue quatro vias possíveis de alcançar a *integração vertical* de uma empresa: a *integração total*, *integração parcial*, *quase-integração* e a contratação.

Quando falamos de *integração total*, tal como o nome indica, significa que as empresas «compram (ou vendem) todos os seus componentes para um determinado produto ou serviço internamente» (Harrigan, 1983, p. 32). Esta via acarreta um elevado risco pois, as empresas tendem a tornam-se mais rígidas e inflexíveis face a ulteriores mudanças, no que concerne ao produto/serviço fornecido.

As empresas que optam por recorrer à *integração parcial* «produzem ou distribuem parte das suas necessidades internamente, mas compram (ou vendem) o restante por meio de fornecedores especializados ou distribuidores» (Harrigan, 1983, p. 32). Assim, «conseguem controlar o desenvolvimento do I&D dos concorrentes, reduzir a vulnerabilidade a greves e a escassez dentro do seu próprio sistema, e analisar os produtos da concorrência, enquanto gozam de custos mais baixos e grandes vantagens» (Harrigan, 1984, p. 643).

Na *quase-integração*, as «empresas não possuem 100% das unidades de negócio adjacentes, mas podem consumir (ou distribuir) todas, alguns ou nenhuns dos *outputs* (ou *inputs*) da unidade quase integrada» (Harrigan, A framework for looking at vertical integration, 1983, p. 32). O risco associado não é muito elevado, pois as empresas gozam de alguma flexibilidade face à mudança de condições. As empresas destiladoras de «Whiskey usam a *quase-integração*, com bastante sucesso, para penetrar em mercados diferentes a nível geográfico, tal como o fazem os produtores de microcomputadores para adquirir *software* e distribuir os seus produtos» (Harrigan, 1984, p. 643).

A *contratação* geralmente ocorre em «indústrias altamente voláteis. Se a empresa possui um forte poder de negociação, pode redigir contratos nos quais solicita *outsourcing* para I&D, promoção ou outros serviços para a empresa a preços preferenciais» (Harrigan, 1983, p. 32).

Cabe ainda mencionar que a decisão de implementar uma estratégia de *integração vertical* deve sempre ser precedida de uma análise cuidadosa relativamente a diversos aspetos, com o objetivo de perceber se a empresa, efetivamente, terá capacidade e será mais rentável prover os serviços internamente ou se, de facto, se torna mais viável recorrer ao *outsourcing*. Isto porque, este tipo de estratégia «implica um compromisso com uma determinada tecnologia ou modo de operar, ela pode acabar por ser demasiado arriscada. Se a tecnologia ou as mudanças no mercado tornam os produtos ou métodos de uma etapa de um sistema verticalmente integrado obsoletos, a empresa poderá ver-se confrontada com grandes dificuldades em ajustar-se à realidade» (Buzzell, 1983). Pois, se «as condições de competitividade e a procura se tornarem demasiado desfavoráveis para que elas permaneçam, vão sentir bastante pressão no sentido de reduzir o número de estádios em que se envolvem ou o seu grau de integração» (Harrigan, 1985, p. 424).

2.1.3. Crescimento Externo

O crescimento externo [também denominado, por alguns autores, como crescimento inorgânico] «pressupõe a interligação com outras unidades empresariais, numa estratégia de cooperação, influência ou de comando, ligações que poderão ser mais ou menos estável ao longo do tempo» (Fernandes, 2009, p. 8). Trata-se de um meio de desenvolver a empresa através da qual se dá a «expansão de um negócio conquistado por meio de operações de concentração como fusões, aquisições, ... joint ventures o outros tipos de aliança» (Morozini & Martin, 2013, p. 92).

«Estas formas assentam no princípio do interesse recíproco e da igualdade entres os membros podendo dar ou não lugar à criação de entidades juridicamente autónomas dos seus proponentes, prevalecendo o interesse económico comum. Intimamente associado aos fenómenos de concentração empresarial está o conceito de grupo, com geometria variável conforme o quadro de referência. Em sede de classificação económica, o grupo é uma entidade difusa cujo perímetro depende do entendimento subjectivo do analista ao definir os critérios de inclusão ou exclusão das sociedades interligadas. Os grupos são formas de organização plurissocietária, alternativa aos modelos tradicionais de empresas individuais e empresas unissocietárias. Caracterizam-se pela independência jurídica das sociedades do conjunto, subordinadas a uma direcção económica e unitária exercida por uma dessas sociedades (dita sociedade-mãe) sobre as restantes, ditas sociedades-filhas» (Fernandes, 2009).

Este crescimento poderá ocorrer – dependendo das especificidades do sector em causa – «devido a diretivas legais, impacto de alterações cambiais e conjuntura internacional. Em oposição ao crescimento orgânico, este tipo de expansão faz com que empresas atinjam de forma rápida dimensões que levariam mais tempo para atingir crescendo organicamente» (Hess, 2007). Tendo como objetivo, permitir «que uma empresa supere a estagnação económica, através da redução de custos, novos produtos ou novos processos» (Business Management Ideas, 2016). Para perceber a diferença residual entre crescimento interno e externo pensemos, portanto, na fábula da tartaruga e da lebre. «O crescimento interno é como a tartaruga – lento e estável. O crescimento externo é uma como a lebre – rápido mas mais imprevisível e arriscado. (Advantage Media Group, 2015).

O crescimento externo de uma empresa poderá aportar vantagens como: acesso rápido e facilitado a novas áreas do mercado, aumento da quota de mercado, possível desenvolvimento de economias de escala, aquisição de ativos intangíveis (ex. marcas e patentes), assim como controlos na cadeia de suprimentos. Porém, é necessário ter em conta que «este súbito crescimento poderá acarretar significantes desafios ao nível da gestão, que se veem aumentados graças ao tamanho e complexidade da nova entidade criada» (Kuntz, 2014). Aliás, «quando se dá o crescimento inorgânico de uma empresa, poderá dizer-se que esta passará por todas as alegrias e contratempos ... de forma semelhante à dos casais quando se casam» (Management Study Guide).

2.1.3.1. Fusão e Aquisição

Historicamente, a bibliografia neste campo – fundamentada sobretudo no mercado norte-americano – assinala «quatro ondas de fusões e aquisições, ou simplesmente F&As, que desempenharam um papel relevante em âmbito mundial na concentração de capitais, reestruturação patrimonial e consolidação de setores econômicos: *The Great Merger Wave*⁷(1887-

⁷ *The Great Merger Wave* (1887-1904) viu o seu início dar-se com «a recuperação da depressão mundial de 1883, perdurou até a depressão de 1904. Teve como características predominantes: as grandes transformações nos transportes, comunicações, tecnologias de manufatura; competição e instituições legais, com consolidações nas indústrias de petróleo, aço, tabaco e outras áreas básicas, além da formação de grandes monopólios» (Camargos & Barbosa, 2003, p. 18).

1904); *The Merger Movement*⁸(1916-1929); *The 1960s Conglomerate Merger Wave*⁹ e *The Wave of the 1980s*¹⁰» (Camargos & Barbosa, 2005).

«Os processos de fusão e aquisição de empresas constituem uma maneira rápida de uma firma crescer, entrar em mercados, defender-se de aquisições indesejadas e aproveitar oportunidades de investimento» (Caixeta, 2010). Muito sinteticamente, a fusão trata-se da «consolidação de duas empresas que criam uma nova entidade aos olhos da lei... Uma “aquisição” por outro lado, é simplesmente a compra. A distinção é importante para advogados, contabilistas e especialistas da área fiscal, não tendo tão grande impacto e necessidade de se distinguir em termos económicos» (Bruner, 2005, p. 1). Passemos, então, a descortinar cada um dos conceitos.

«As operações de fusão assentam numa perspectiva de crescimento económico, através da concentração numa empresa, do património (bens, pessoas, conhecimentos, recursos...), de outras» (Carvalho, 2010). Nos termos da legislação portuguesa – nomeadamente do artigo 97.º do Código das Sociedades Comerciais – a fusão de empresas poderá dar-se por duas vias: através da incorporação/absorção de uma empresa, «mediante a transferência global do património de uma ou mais sociedades para outra e a atribuição aos sócios daquelas de partes, acções ou quotas desta» (Serens, 2012) ou; através da criação de uma nova empresa/concentração, «mediante constituição de uma nova sociedade, para a qual se transferem globalmente os patrimónios das sociedades fundidas, sendo aos sócios destas atribuídas partes, acções ou quotas da nova sociedade» (Serens, 2012).

Por seu turno, a «aquisição de uma empresa envolve a compra das suas participações sociais. A expressão é comumente usada quando é comprado o negócio da empresa. Em termos legais, as consequências da aquisição de participações sociais e a aquisição do negócio» (QFinance, 2013)

⁸ *The Merger Movement* (1916-1929), ou seja, o «boom do mercado de capitais ajudou os investidores financeiros a consolidar firmas em vários setores, como o de serviços de utilidade pública (elétrico e de gás), o de comunicações e o automobilístico. As fusões de várias empresas em uma única não foram mais permitidas por leis antitrust. Esta onda apresentou mais fusões por integração vertical e diversificação do que a precedente. Foi caracterizada por fusões que visavam ao poder de oligopólio, enquanto a onda precedente caracterizou-se por fusões que objetivavam o monopólio» (Stigler *apud* Camargos & Barbosa, 2003, p. 19).

⁹ Nos anos 60, durante a *Conglomerate Merger Wave*, «predominaram as fusões que visavam à diversificação, do tipo conglomerado, com a união de diferentes atividades, como uma resposta às maiores restrições às fusões horizontais e verticais introduzidas pelas alterações nas leis antitruste em 1950... as aquisições foram influenciadas pelo boom do mercado de capitais e encorajadas por inovações nos mecanismos financeiros» (Triches *apud* Camargos & Barbosa, 2003, p. 19).

¹⁰ *The Wave of the 1980s*, «caracterizada pela expansão empresarial devida não a investimentos em novas plantas ou na própria firma, mas sim à aquisição de outras firmas, em razão de o baixo valor das ações no mercado de capitais tornar a aquisição mais barata do que novos investimentos. O crash da Bolsa de Nova York em outubro de 1987 possibilitou às firmas estrangeiras comprar firmas americanas, o que resultou em uma explosão de aquisições hostis. Além disso, essa onda apresentou um grande número de transações entre firmas de mesmo porte, diferentemente das demais, nas quais predominaram as negociações entre firmas de portes desiguais. Novamente, inovações nos mecanismos financeiros contribuíram para aumentar o número de tentativas de takeovers. O boom das F&As dos anos 80 na economia norte-americana visava principalmente à expansão internacional das grandes corporações multinacionais, enquanto nos anos 90 esta atividade pode ser vista como uma adequação inteligente a ambientes de negócios em constante mutação, adequação determinada por mercado em retração, reformas governamentais e mudanças tecnológicas» (Triches *apud* Camargos & Barbosa, 2003, p. 19).

por vezes são distintas. Pois, no ordenamento jurídico português, a aquisição de uma empresa, consiste na compra por parte de uma empresa de participações sociais de outra, que lhe permitam adquirir uma posição [pelo menos] tendente ao domínio total, i.e., [de acordo com o artigo 490.º do CSC] após a compra, a empresa irá dispor de «... quotas ou acções correspondentes a, pelo menos, 90% do capital de outra sociedade» (Serens, 2012) [Podendo dar-se posteriormente, a aquisição das remanescentes participações sociais].

«A razão dominante usada para explicar o recurso a fusões e aquisições é a de que as empresas adquirentes procuram melhorar o seu desempenho financeiro por meio de sinergias que aumentam as receitas e reduzem os custos» (Terjesen, 2011). De acordo com *Uddin e Boateng* estas sinergias podem ser de carácter financeiro, operacional e de gestão. As financeiras serão, portanto, aquelas que resultam da utilização de certos benefícios que poderão ser de carácter fiscal ou resultar da possibilidade de deter um passivo mais avultado. Já as de carácter operacional são aquelas que, geralmente, melhoram o *cash flow* da empresa e se encontram relacionadas com o aumento da receita, a produção em economias de escala e a redução de custos. Por seu turno, as de gestão são as que culminam no melhor desempenho ao nível económico-financeiro, derivadas da supressão de gastos em pessoal, processos ou atividades supérfluos. Assim, para *Terjesen* a «fórmula que transmite o valor/preço mínimo que as sinergias devem ter para proteger o valor das participações sociais da empresa adquirente (ex. para evitar a diluição de ganhos por ação) é:

$$\text{(Valor das empresas Pré-F\&A + Sinergias)} \div \text{N}^\circ \text{ de participações sociais Pós-F\&A} = \text{Preço das Ações da empresa Pré-F\&A} \text{ (Terjesen, 2011).}$$

Desde a perspectiva individual das empresas – às quais insurge a tomada de decisão para proceder a uma fusão ou aquisição – a ideia de recorrer a tais estratégias, poderá encontrar o seu cerne em razões como: a vontade de construção de um império – já que muitos gestores «acreditam que maior é melhor e procuram criar rapidamente uma grande empresa por meio da F&A, em vez do processo geralmente mais lento de crescimento orgânico» (Terjesen, 2011) –; húbriis por parte dos CEO's – «prêmios públicos e elogios crescentes podem levar um executivo a superestimar sua capacidade de agregar valor às empresas... » (Terjesen, 2011) –; o próprio receio sentido pelos gestores face às transformações vivenciadas à escala mundial; e o facto de pretender seguir os mesmos passos que as empresas líder na indústria tomaram.

«A percentagem de F&A que fracassaram é bastante baixa tendo em conta o volume total da quantidade de F&A. Os investimentos feitos em aquisições parecem render bastante, tal como

outras formas de investimento empresarial. A grande parte dos estudiosos da área alegam que na maioria das vezes as empresas ganham um retorno bastante razoável face aos riscos que assumiram» (Bruner, 2005, p. 7). «Com frequência as questões referentes à cultura empresarial recebem pouca atenção durante o processo de avaliação e pré-aquisição. Eminentias cada vez maiores indicam que a incompatibilidade cultural é uma das causas de fracasso em fusões e aquisições» (Batista, Pessanha, Gonçalves, Nogueira, & Candido, 2014, p. 4). Daí, ser essencial «um processo de *due diligence*¹¹... tanto para validar se a visão estratégica da fusão é correta e alcançável, quanto para eliminar maquiagens contábeis e identificar esqueletos ambientais, trabalhistas e tributários. É muito importante que haja questionamento se há compatibilidades das duas culturas e se investiguem bem as capacidades tecnológicas, os recursos humanos e os talentos» (Mirandi, Borroni, & Conrad, 2009). Sobretudo quando falamos de fusões de caráter internacional, pois neste caso, a «literatura reporta um grau muito grande de insucessos quando a empresa resultante da fusão for gerida por apenas uma das partes anteriores» (Suen & Kimura, 1997).

2.1.3.2. Alianças estratégicas

Apesar da falta de consenso relativamente ao conceito, diz a literatura que as alianças estratégicas não se tratam de um fenómeno propriamente novo. Facto é que «a taxa de formação de alianças aumentou progressivamente nas duas últimas décadas, ... as alianças são cada vez maiores em indústrias de alta tecnologia (por exemplo, semicondutores, computadores, software, aviação comercial) as quais tinham pouca ou nenhuma importância antes de 1975. Para além disso, muitas das alianças...podem envolver níveis mais elevados de intercâmbio de conhecimento e transferência de tecnologia entre os participantes» (Mowery, Oxley, & Silverman, 1996).

Vejamos, portanto, na *Tabela 1* os vários conceitos de aliança estratégica usados por diversos autores para estudar este fenómeno.

¹¹Uma *due diligence* (ou diligência prévia), consiste numa pesquisa ou análise a uma empresa ou organização feita com o intuito de averiguar determinados pormenores de relevante importância no âmbito da preparação de uma transação comercial (tal como uma fusão ou compra de títulos).

Autor	Definição de Aliança estratégica
Teece (1992)	Acordos nos quais dois ou mais parceiros dividem o compromisso de alcançar um objetivo comum, unindo todas as suas capacidades e recursos e coordenando as suas atividades. Uma aliança estratégica implica algum grau de coordenação estratégica e operacional das atividades e inclui, entre outras, as seguintes operações: atividades conjuntas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), transferência mútua de tecnologia, concessão de direitos exclusivos de produção e venda e acordos de cooperação na área de marketing. Alianças estratégicas podem ou não envolver participação acionária.
Hagedoorn e Narula (1996)	Alianças estratégicas podem ser classificadas de duas maneiras. De um lado, existem tipos que envolvem participação acionária, como joint-ventures e companhias conjuntas de pesquisa. De outro lado, há formas sem participação acionária, isto é, baseadas somente em contratos entre os parceiros. Nesse grupo encontram-se, entre outros, acordos de desenvolvimento conjunto de produtos, pactos de pesquisa conjunta, acordos mútuos de licenciamento e contratos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).
Dussauge e Garrette (1995, 1997)	Projetos de colaboração implantados por firmas rivais, operando na mesma indústria. As firmas mantêm, entretanto, a sua independência. Essa definição exclui, assim, fusões e aquisições, as quais levam à perda de autonomia de pelo menos um parceiro. Também são excluídas parcerias verticais formadas por fornecedores e compradores.
Lorange e Roos (1996)	Empreendimentos de risco ao longo de uma escala contínua entre, de um lado, transações em um mercado livre (mercado) e, de outro, a internalização total (hierarquia). Temos, assim, as seguintes opções de alianças estratégicas em termos do grau de integração vertical com a empresa mãe: fusões e aquisições, participação acionária, joint-venture, empreendimento cooperativo formal e empreendimento cooperativo informal.
Garai (1999)	Alianças estratégicas incluem acordos de esforços conjuntos na área de marketing, atividades conjuntas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), colaboração no desenvolvimento de novos produtos, transferência de tecnologia e atividades de terceirização. Fusões e aquisições não são consideradas alianças estratégicas.

Tabela 1 - Definição de Aliança Estratégica [reprodução integral (Klotzle, 2002)]

Do previamente descrito, podemos verificar que, pelo menos, a «literatura é consensual em reconhecer que uma aliança estratégica ocorre quando duas ou mais organizações decidem conjugar esforços para perseguir um objectivo estratégico comum» (Eiriz, 2001). De acordo com *Del Prado*, para que estejamos ante uma aliança estratégica, é necessário que três coisas em simultâneo estejam reunidas: «(1) As empresas que se unem, para conseguir um conjunto de objetivos estabelecidos previamente, permanecem independentes assim que a aliança for realizadas. (2) As empresas partilham os benefícios da aliança e controlam determinadas tarefas que lhe são adstritas. (Esta é a característica que as torna tão difíceis de administrar). (3) As empresas aliadas contribuem continuamente nalguma área estratégica. Este conceito não inclui

o *franchising*, nem as fusões, aquisições, licenças e incorporações» (Del Prado, 1987), ou seja, não dará azo à criação de uma nova empresa.

Muitas das vezes, as empresas que estabelecem alianças estratégicas, fazem-no com o intuito de «reduzir a concorrência, aumentar suas capacitações competitivas, obter acesso aos recursos, aproveitar as oportunidades e construir uma flexibilidade estratégica. ... Assim, as empresas tentam desenvolver um portfólio de alianças em rede, no qual criam um capital social que lhes confere flexibilidade...elas podem pedir ajuda a seus sócios quando necessário. É claro que o capital social significa que há reciprocidade: seus sócios também podem lhe pedir ajuda» (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2011).

Seguindo esta lógica, para além das potenciais alianças estratégicas que poderão ser estabelecidas a nível internacional – ou seja, com empresas sediadas noutros países – o ordenamento jurídico português prevê, pelo menos, cinco tipos (mais comuns) de alianças estratégicas: o Agrupamento Complementar de Empresas, a Associação em participação, o consórcio e as joint-ventures.

i. Agrupamentos Complementares de Empresa

A figura do agrupamento complementar de empresas – inspirada na figura francesa *groupement d'intérêt économique* –, também conhecida pelo acrónimo ACE, foi criada em 1973 pela Lei 4/73, de 4 de Junho, e pelo Decreto-Lei 430/73, de 25 de Agosto, com o intuito de regulamentar os «acordos de cooperação permanente entre empresas, como centrais de compras, «bureaux d'exportation», centros de investigação, etc...» (Duarte, 2007).

«Na vida económica actual, é frequente, com efeito, que sociedades ou empresários individuais se agrupem, dando vida a uma organização que irá produzir (ou adquirir) um bem ou um serviço, a fim de proporcionar a sua utilização às empresas exploradas pelos sujeitos agrupados, em termos mais vantajosos do que os facultados normalmente pelo mercado ou pelo recurso à actividade própria. Pense-se no caso de várias empresas fabris que pretendem reduzir os encargos do transporte terrestre de uma matéria-prima, transporte esse de que até aí cada uma curava através de meios privados ou de contratos com transportadores. Para o efeito, os titulares das empresas agrupam-se, criando uma organização adequada (que disporá, por exemplo, de uma frota de veículos); e esta organização fornecer-lhes-á o serviço de transporte pretendido por um preço naturalmente inferior ao que seria cobrado por outra empresa transportadora, e até tendencialmente igual ao custo – sendo este custo diminuído, relativamente ao que cada uma teria de suportar se se dotasse de meios de transporte próprios, devido às “economias de escala” assim conseguidas» (Xavier, 2010).

Assim podemos dizer que o ACE se trata de um agrupamento de pessoas singulares e/ou coletivas com o intuito de melhorar as condições de exercício ou de resultado das atividades económicas que desenvolvem.

«A natureza híbrida dos ACE transparece, dos textos legislativos que lhe deram origem e forma..., pois o ACE tem como fim melhorar as condições de exercício e de resultado, sendo-lhes proibido ter como fim principal a realização e partilha de lucro. (...) Tais delimitações aproximam o ACE da figura da associação, logo é um *quid medium* entre a sociedade e a associação, pois o seu fim principal não é lucrativo (exclusivo da sociedade), nem o inverso, onde o lucro está totalmente arredado (caraterística da associação)» (Guimarães; Antunes *apud* Calheiros, 2015).

ii. *Associação em Participação*

«A associação em participação ... é o contrato pelo qual alguém se associa a outrem que exerce uma actividade económica, obrigando-se a contribuir para essa actividade com uma prestação de natureza patrimonial e ficando, em contrapartida, a comungar nos resultados da mesma actividade. A associação pode respeitar a uma actividade permanente ou a um empreendimento determinado» (Duarte, 2007, p. 7). Não se traduz num tipo societário, porque não lhe é atribuída personalidade jurídica e as partes não desenvolvem uma atividade em comum.

«Esta figura implica, assim, pelo menos dois sujeitos: um deles, normalmente (mas não necessariamente) um comerciante, que obtém o financiamento e mantém o exclusivo controlo da sua atividade, sendo o único a surgir nas relações externas (associante) e (pelo menos um) outro, que não tem de exercer uma atividade comercial e que realiza um investimento remunerado na atividade do primeiro (associado)» (Pinto & Ereio, 2012).

«A função deste tipo de contrato é angariar meios ou garantir a actividade económica do associante, constituindo um modo rápido e simples de obter financiamento de médio prazo. O que torna a figura interessante é justamente o facto de o associante se financiar e manter o controlo da sua actividade e o associado se manter como uma espécie de sócio oculto» (Catarino, 2016). Ou seja, «apesar de existir um fim comum a ambas as partes não há nem fundo comum nem exercício em comum de uma actividade. De facto, a contribuição do associado, quanto exista, integra-se no património do associante, que faz seu o objecto de tal contribuição... E,

por outro lado, apenas o associante exercerá a actividade à qual a outra parte se associou, gerindo a sua empresa em seu nome e por sua conta» (Vasconcelos, 1995, p. 91).

iii. Consórcio

O consórcio, também denominado por alguns de *unincorporated joint ventures* [graças à sua origem anglo-saxónica], trata-se de um «contrato pelo qual duas ou mais pessoas, singulares ou colectivas, que exercem uma actividade económica se obrigam entre si a, de forma concertada, realizar certa actividade ou efectuar certa contribuição com o fim de prosseguir qualquer dos objectos referidos no artigo seguinte» (Decreto- Lei n.º 231/81, de 28 de Julho).

«O consórcio visa a prossecução de um fim comum, que consiste na actividade económica definida como seu objeto... Note-se que este fim não consiste na realização de lucros, até porque o consórcio em si não obtém lucros; os consorciados individualmente considerados é que obtêm lucros, através da concertação das suas actividades» (Pinto & Ereio, 2012, p. 9), i.e., «cada membro efectua a sua actividade ou contribuição, de forma concertada com os restantes consortes, mas trabalhando cada um separadamente, pelo que não existe uma actividade exercida em comum» (Vasconcelos, 1995, p. 153)

Assim, «os "seus" proveitos e custos são, na verdade, proveitos e custos dos seus membros. Traduzido na óptica contabilística, significa isto que os consórcios "não emitem facturas", são os seus membros individualmente que o fazem» (Duarte, 2007, p. 4).

Em função do tipo de relacionamento que estes têm com terceiros, a lei distingue dois tipos de consórcio – o interno e o externo.

No consórcio externo «as actividades ou os bens são fornecidos directamente a terceiros por cada um dos membros do consórcio, com expressa invocação dessa qualidade... importa recordar, desde logo, que se trata sempre de relações dos próprios consorciados com terceiros, e não do consórcio que... não tem personalidade jurídica» (Pinto & Ereio, 2012, pp. 12,13).

Por seu turno, o consórcio interno dá-se quando «as actividades exercidas ou os bens fornecidos forem efectuados pelos membros do consórcio a um consorte e este contratar com terceiros, ou se os consortes contratam *per se* com terceiro, sem invocarem perante estes o contrato de consórcio» (Pereira A. A., 1988).

«O termo *joint venture* é normalmente empregue para designar uma extensa variedade de acordos comerciais que podem estabelecer-se... com empresas multinacionais ou outras entidades não residentes ... constituí hoje ... a forma mais usual por que se processa a actividade das empresas multinacionais nos países em vias de desenvolvimento» (Pereira, 1988).

Assim, podemos dizer que estamos ante uma *joint venture* «quando duas ou mais empresas juntam uma parte dos seus recursos dentro de uma organização jurídica comum» (Kogut, 1988, p. 319), que – contrariamente ao que ocorre nos contratos de consórcio – gozará de personalidade jurídica e economia própria. Este tipo de aliança estratégica permite «a utilização de meios e recursos comuns a suas sócias, para atingir seus lucros, e somente a partir da reunião das associadas, passa a possuir personalidade jurídica diversa das suas próprias personalidades» (Marques, 2014). «Uma *joint venture* não só compartilha a carga de investimento, mas às vezes redu-la, pois as partes podem trazer habilidades diferentes, reduzindo assim o custo total do investimento.

Neste sentido, uma *joint venture* resolve em parte o compromisso entre a flexibilidade de compra agora e a espera de investir e focar mais tarde (Kogut, 1991, p. 22).

2.2. Desenvolvimento Organizacional da empresa

Para compreender na essência o significado de desenvolvimento organizacional da empresa – conceito de extrema importância quando tratamos de assuntos relacionados como a gestão empresas – é necessário que, *a priori*, se perceba o conceito de organização, comportamento organizacional e cultura organizacional. Passemos, portanto, à sua indagação.

2.2.1. Conceito de Organização

Como sabemos, a «sociedade humana é formada por organizações de todos os tipos e tamanhos. A vida em sociedade é facilitada pelas atividades desenvolvidas por essas organizações nos mais diversos setores de atuação...» (Barbosa, 2016). Aliás, é possível verificar tal impacto que se averiguarmos o caso daqueles que vivem na «aldeia mais remota no alto dos montes do Himalaia até aos que vivem numa grande metrópole» (Martín, 2005, p. 4).

Etimologicamente, o termo [organização] tem a sua origem no grego «"organon" que significa instrumento, utensílio, órgão ou aquilo com que se trabalha. De um modo geral, organização é a forma como se dispõe um sistema para atingir os resultados pretendidos» (Significados, 2016).

Para *March e Simon* as organizações, devem ser vistas como «grupos de seres humanos em interação ... em nossa sociedade que tem qualquer coisa que pareça um sistema central de coordenação ... a alta especificidade da estrutura e coordenação das organizações, quando contrastada com as difusas e variáveis relações entre as organizações e indivíduos desorganizados, realça a organização como uma unidade sociológica comparável em significado ao organismo individual na biologia» (Nascimento & al., 2009).

Por seu turno, *Maximiano* acrescenta que as «organizações são grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos ou finalidades, que podem ser classificados em duas categorias principais: produtos e serviços. Uma organização em particular pode produzir diferentes produtos e ao mesmo tempo prestar diferentes serviços» (Maximiano, 2000, p. 92).

Já para, *Langton e Robbins* o termo “organização” transmite a ideia de «uma unidade social conscientemente coordenada, composta por um grupo de pessoas que trabalham em conjunto, numa base de relativa continuidade, para a obtenção de objetivos comuns. Fábricas e empresas de prestação de serviços são organizações, assim como o são as escolas, hospitais, igrejas, unidades militares, lojas, departamentos de policia, organizações de voluntariado, *start-ups*, e instituições governamentais de carácter local, regional...» (Langton & Robbins, 2006, p. 5).

Como vemos, o termo pode ser utilizado em muitos âmbitos «(empresarial, educativo, social, desportivo, religioso, etc...) para referir-se, por um lado, a uma entidade (por exemplo, a uma empresa, corporação, instituição pública, organização não-governamental, etc) e por outro, a uma atividade (como à organização de uma empresa, um evento o simplesmente de uma reunião familiar)» (Thompson, 2012), porém, o conceito que aqui nos propomos a desvendar é aquele que se encontra adstrito ao contexto empresarial.

Destarte, podemos dizer que, o que caracteriza o conceito de organização no contexto empresarial, é nada mais que, o facto de que esta «parte da compatibilidade entre valores e objetivos da empresa, passando pela organização das pessoas e dos processos, chegando, finalmente, também à organização do espaço» (LURE, 2016).

No entanto, devemos estar bem cientes de que não há tão-somente organizações de grande dimensão que detém «um invejável património físico e recursos tangíveis» (Chiavenato,

Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações, 2005) mas também as há pequenas cujo património é mais diminuto, bem como, «virtuais que não querem os tradicionais conceitos de espaço e tempo para funcionar. A diversidade e heterogeneidade das organizações é uma realidade simplesmente impressionante» (Chiavenato, 2005).

2.2.2. Comportamento Organizacional

Foi somente na década de sessenta [do século passado] que pesquisadores ingleses se emergiram no estudo desta disciplina que, encontra o seu cerne noutras já estabelecida, tais como a Psicologia, Sociologia e Economia.

Assim, o comportamento organizacional pode ser visto como «uma área multidisciplinar do conhecimento humano extremamente sensível a certas características que existem nas organizações e no seu ambiente... depende das características do contexto ambiental do negócio da organização, dos seus processos internos, do capital intelectual envolvido... mas principalmente das características das pessoas que participam de cada organização» (Chiavenato, 2005).

Assumindo o papel de «área do conhecimento que estuda a influência que os indivíduos, os grupos e a estrutura da empresa exercem sobre o comportamento humano dentro das organizações com a intenção de usar esse estudo na melhoria dos processos gerenciais. É o estudo do conjunto de ações, atitudes e expectativas humanas dentro do ambiente de trabalho que possam promover ações gerenciais que facilitem o alcance de bons resultados» (Centro Paula Souza, 2015).

Ou seja, «a área do comportamento organizacional trata, portanto, de compreender o comportamento humano no âmbito do cenário organizacional, a própria organização e o elo individuo-organização... estas áreas estão altamente relacionadas. Deste modo, e ainda que seja possível focar tão-somente apenas numa destas áreas individualmente, a verdadeira compreensão do comportamento organizacional requer o conhecimento das três áreas» (Griffin & Moorhead, 2011). Para uma maior percepção apreciemos, portanto, a *ilustração 1*.

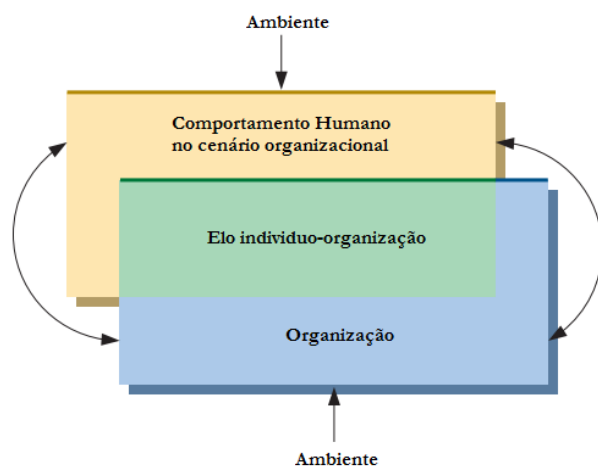


Ilustração 1 - Natureza do Comportamento Organizacional
[Reprodução integral de (Griffin & Moorhead, 2011)].

Como se depreende da **Ilustração 1**, uma organização só o é, e funciona de tal maneira devido às características, ao *background* pessoal e às experiências previamente vivenciadas pelos indivíduos que dela fazem parte. Ainda que, uma organização exista bem antes de os indivíduos a integrem, são eles que lhe dão forma, personalidade e estabelecem a cultura organizacional. Assim, podemos avançar que cada indivíduo [parte da organização] tem uma quota-parte de responsabilidade relativamente ao todo em que se concretiza a organização. Isto porque, como é clarividente os «indivíduos não trabalham isolados. Eles entram em contacto com outros indivíduos e outras organizações ... Ao longo do tempo, o indivíduo muda... A organização, por sua vez, é afetada pela presença e eventual ausência do indivíduo» (Griffin & Moorhead, 2011).

O estudo do comportamento organizacional detém uma enorme importância porque permite fazer uma imersão por determinados *itens* da organização. Através deste, é possível perceber qual o papel efetivo de cada membro que compõe a organização, aquando do desenvolvimento desta. Pois, o estudo do mais ínfimo pormenor – ou seja, os vários estádios, modos e formas levadas a cabo quando o membro da organização se desenvolve a nível profissional e intelectual, dentro desta – permite a constituição de premissas para análise e conseqüente instigação da solução de eventuais problemas. Neste sentido, podemos dizer que o estudo do comportamento organizacional permite encontrar uma forma de tirar o máximo proveito das qualidades e capacidades desses membros. O que, em última instância se traduzirá, num aumento de qualidade de vida e satisfação dentro da organização, bem como potenciará o aumento da produtividade. Em suma, dir-se-á que é fulcral o estudo do comportamento organizacional quando se pretende desenvolver uma organização.

2.2.3. Cultura Organizacional

Como veremos mais adiante – quando abordarmos o desenvolvimento organizacional *stricto sensu* – conhecer a cultura da empresa é imprescindível quando se pretende o seu desenvolvimento organizacional. Pois, «é necessário ter presente que a única forma de mudar as organizações é através da mudança da sua “cultura”, i.e., mudar os seus sistemas de vida, as suas crenças, os seus valores e as formas comumente aceites de relacionamento entra as pessoas. Aliás, é necessário que as pessoas tenham uma consciência e o sentimento de fazer, efetivamente, parte daquela instituição» (Torres, 2009, p. 3).

Para autores como *Robbins*, a cultura organizacional trata-se de um conjunto de valores aceites e partilhados pelos diferentes membros e indivíduos que compõe uma organização. São estes valores e características que a tornam tão única e diferente das demais. Segundo este, são sete as características basilares que «capturam a essência da cultura de uma organização.

1. *Inovação e assunção de riscos*. O grau em que os funcionários são estimulados a inovar e a assumir riscos.
2. *Atenção aos detalhes*. O grau em que espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.
3. *Orientação para os resultados*. O grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para o seu alcance.
4. *Orientação para as pessoas*. O grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.
5. *Orientação para a equipe*. O grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em termos de equipes do que de indivíduos.
6. *Agressividade*. O grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas.
7. *Estabilidade*. O grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status quo em contraste com o crescimento» (Robbins, 2005, p. 375).

No entanto, *Schein* [autor conceituado da área] vem dizer que, nos últimos anos o termo cultura foi utilizado por alguns investigadores e gestores com o intuito de referir «o clima e práticas que as organizações desenvolvem em torno da sua gestão de pessoas, ou aos valores e credo de uma organização» (Schein, 2006, p. 7). Crê ainda o autor que, esta se traduz, numa espécie de padrão, baseado em suposições validadas por um grupo. Estas suposições têm base empírica em prévias experiências, consideradas como bem-sucedidas, que deram azo à resolução ou permitiram obviar a problemas relacionados com a adaptação e integração interna. Devendo, destarte, ser transmitidos a potenciais membros no momento da sua integração – para que saibam como deverão sentir-se e pensar face a determinadas situações.

Na aceção de *Jacques*, «a cultura organizacional é a maneira costumeira ou tradicional de pensar e fazer as coisas, que são compartilhadas em grande extensão por todos os membros da organização

e que os novos membros devem aprender a aceitar para serem aceitos no serviço da firma» (Jacques, 1951 *apud* Chiavenato, 1999, p. 172).

Para *Chiavenato*, a «cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização. A cultura espelha a mentalidade que predomina em uma organização... é uma complexa mistura de pressuposições, crenças, comportamentos, histórias, mitos, metáforas, e outras idéias que, tomadas juntas, representam o mundo particular de uma organização» (Chiavenato, 1999, pp. 172,173). De acordo com este autor, os aspetos que caracterizam a cultura de uma empresa, podem considerar-se, mais ou menos visíveis, conforme a sua (in)tangibilidade. Permitindo, portanto, representa-los sob a forma de pirâmide, frequentemente denominada de “iceberg da cultura organizacional” – conforme o representado na **Ilustração 2**.

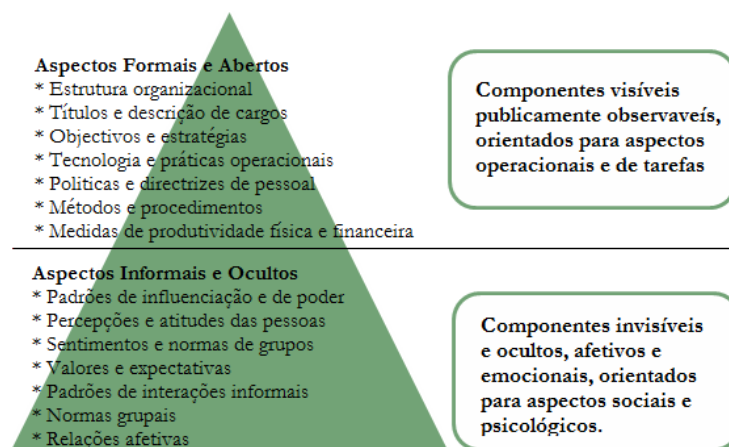


Ilustração 2- O iceberg da cultura organizacional [Reprodução de (Chiavenato, Administração nos Novos Tempos, 1999, p. 173)].

2.2.4. Desenvolvimento Organizacional da empresa

Alguns especialistas da área localizam os primórdios da história do DO no ano de 1924, alegando que este viu o seu derradeiro início nos trabalhos de investigação sobre psicologia aplicada ao trabalho levados a cabo na fábrica *Hawthorne* da *Western Electric Company*, nos EUA. Esse estudo incidiu sobre «os efeitos da mudança de condições no trabalho e os índices de produção. A meio dos estudos, foi descoberta a influência dos fatores de comportamento na obtenção de resultados e no trabalho organizado» (Garz, 2005, p. 16).

Porém, foi nos anos 50 do século passado (também nos Estados Unidos) que vários departamentos de psicologia social de algumas escolas de gestão se aperceberam que, «aquilo

que a tradicional psicologia industrial aportava, não era suficiente para compreender a complexidade da forma como as organizações trabalhavam. Por outro lado, a psicologia individual parecia não providenciar o suficiente para corrigir os problemas que se evidenciavam nas organizações, quer a nível industrial como produtivo» (Cheung-Judge & Holbeche, 2015, p. 12). Foi por isso que, nos anos 60 [do mesmo século] autores como *Beckhard*, *Bennis* e *Schein* começaram a falar do conceito de Desenvolvimento Organizacional.

De acordo com *Beckhard* o DO trata-se de uma forma de aperfeiçoamento dos sistemas de uma empresa, i.e., de um «esforço (1) planeado, (2) à escala organizacional, e (3) levado a cabo pela gestão de topo, para (4) aumentar a eficácia e a saúde da organização através de (5) intervenções planeadas nos seus "processos", recorrendo para tal, ao conhecimento científico-comportamental» (Schein, 2006, p. 3). Destarte, seguindo o desenho projetado por este autor, o DO, requer que se faça, *a priori*, um diagnóstico da situação atual, «este compreende o exame da necessidade de mudança e do estado do sistema organizacional e abrange duas áreas: (1) diagnóstico dos subsistemas (grupos, equipes, níveis hierárquicos e áreas funcionais) que compõem o sistema organizacional; e, (2) diagnóstico dos procedimentos em vigor na organização, como padrões e estilos de comunicação, relações intergrupais, gestão de conflitos, entre outros. Somente com base nos resultados do diagnóstico realizado é que se define a estratégia e a abordagem de mudança» (Silva, Vasconcelos, & Silva, 2010, p. 18). Este diagnóstico servirá para definir um plano estratégico que preveja que recursos, e como deverão ser mobilizados para melhorar o desempenho da organização. As mudanças que poderão advir deste plano, poderão dar-se a diferentes níveis, nomeadamente: da cultura organizacional, bem como do próprio sistema de gestão.

Na aceção de *Bennis*, o DO é definido como uma complexa estratégia educacional «que emprega os meios mais amplos possíveis de comportamento, baseada na experiência e com o objetivo de alcançar melhores e maior número de opções organizacionais num mundo altamente turbulento» (Bennis, 1972, p. 20). Uma vez que esta estratégia pretende levar a cabo uma mudança a nível organizacional, ela visa subliminarmente a alteração das crenças, atitudes, valores e da própria estrutura da empresa. Isto, de modo a prover potencialidades que lhe permitam adaptar-se a novos mercados, tecnologias, desafios e outras mudanças requeridas. Como vemos, o autor sobrepõe às variáveis relacionadas com o foco, metas estruturais e tecnologias – aquelas que se encontram relacionadas com as pessoas. Assim, de acordo com o autor, quando a empresa se prepara para proceder ao desenho de estratégias de DO, significa que esta se verá confrontada com:

«diversos problemas humanos. É preciso haver a integração das necessidades individuais com as metas organizacionais, ao mesmo tempo em que se distribui o poder e, com clareza, delineiam-se as fontes de poder e de autoridade. Assim sendo, criam-se bases para a colaboração e ao mesmo tempo mecanismos para o controle de conflitos. É preciso, então, estimular a capacidade de adaptação, como reação mais apropriada às transformações induzidas pelo ambiente. E isso condiz com a formulação de uma identidade, consolidando clareza de consenso e adesão às metas organizacionais. Finalmente, é preciso trabalhar a revitalização, com a manipulação dos problemas de crescimento e declínio» (Patz, 2016).

Já *Lawrence e Lorsch* alegam que o DO não se trata tão-somente de uma estratégia educacional, consubstanciando-se também numa intervenção ao nível dos aspetos estruturais da organização, i.e., da própria divisão do trabalho, das redes de comunicação e da estratégia das transações com o ambiente. Para estes autores, o DO traduz-se, portanto, numa «modificação que conduzirá a um melhor ajustamento entre a organização e as demandas do seu ambiente e/ou a um melhor ajustamento entre a organização e as necessidades dos contribuintes individuais» (Jacobsohn, 2003).

Para *French e Bell*, o DO é, portanto, um «esforço de longo prazo, apoiado pela administração estratégica, destinado a melhorar o processo de solução de problemas e o processo de renovação de uma organização, por meio de um eficaz e colaborativo diagnóstico e administração da cultura organizacional – com ênfase especial nas equipas formais de trabalho, equipas temporárias e cultura intergrupala...» (French & Bell, 1981, p. 17).

Autores como *Zaltman e Duncan*, acreditam que o DO se pode definir como o «re-aprendizado do indivíduo ou grupo em resposta a novos requerimentos percebidos de uma determinada situação, exigindo ação e resultando em mudança na estrutura e/ou funcionamento de sistemas sociais» (Jacobsohn, 2003, p. 3).

Por seu turno, *Kegan* defende que o DO «tem como foco ajudar os indivíduos a remover as barreiras que impedem a liberação do seu potencial humano. De forma geral, os programas de DO podem incluir metas específicas como: atmosfera para solução de problemas; construção de confiança; redução de competição inapropriada e promoção de colaboradores entre os membros da organização; desenvolvimento de sistema de recompensas que reconheça tanto as metas organizacionais quanto as metas individuais e incrementação de autocontrole e de autodireção dos membros da organização» (Silva, Vasconcelos, & Silva, 2010, p. 18).

De acordo com *Blake e Muntton*, o DO deve ser visto como um «plano com conceitos e estratégias, táticas e técnicas para levar uma empresa a uma situação que se concretize na sua excelência» (Faria, 1983).

Lippitt e *Lippitt* consideram que o DO se consubstancia na revitalização da organização, que «é conseguida através da sintetização de metas individuais, grupais e organizacionais, de modo a prestar um serviço eficaz ao cliente e à comunidade, ao mesmo tempo que promove a qualidade do produto e da vida profissional» (Cheung-Judge & Holbeche, 2015, p. 10).

Tendo em conta o alegado por *Friedlander* e *Brown*, o DO deve ser visto como uma metodologia «para facilitar as mudanças e desenvolvimento: nas pessoas (por exemplo estilos, valores, capacidades) em tecnologias (por exemplo maior simplicidade ou complexidade) e em processos e estruturas organizacionais (por exemplo relações, papéis)» (Friedlander & Brown, 1974 *apud* Faria, 1983, p. 30).

Como vemos, os conceitos aportados pelos expertos aqui mencionados têm vários pontos de encontro que, permitem chegar a uma definição mais unívoca do conceito aqui em voga. Tendo em conta o previsto em cada um deles e seguindo o prescrito por *Schein* – que considera o DO como o motor que mantém e fomenta a eficiência e saúde da organização – cremos que o DO deve ser visto como um «processo de educação permanente que...associa o produtivo, o organizativo e o educativo... e se caracteriza pelo pluralismo de concepções e práticas trabalhadas à luz de metodologias participativas e lúdicas, procurando garantir a autonomia e evitar a resignação ao estado de pobreza...» (Scopinho & Martins, 2003), ou seja, este concretiza-se através da implementação de um plano, por parte da gestão de topo da empresa, que visa uma mudança de carácter individuo-organizacional a nível comportamental, i.e., que pretende mudar cada um dos indivíduos da organização, para que esta mudança individual se concretize numa mudança da cultura organizacional. Esta mudança tem como fim dotar e despertar nos indivíduos [e consequentemente na organização como um todo], uma certa permeabilidade face ao novo, dotando-os da capacidade de adaptação a eventuais mudanças necessárias. Apetrechando, deste modo, a organização com capacidades que lhe permitem competir com sucesso no mercado, i.e., tornando-a numa organização saudável e eficiente. Em suma, e recorrendo às palavras de *Cordeiro*, podemos dizer que este se trata de «um processo contínuo e permanente de transformar uma empresa e sua “cultura” em uma entidade plástica que deve se amoldar, naturalmente, a um contexto de permanente mutação social, econômica e tecnológica» (Cordeiro, 2013).

A concretização deste *iter* – alcançar a eficiência da organização e mantê-la saudável – requer, tal como alegado por *Schein*, que esta detenha bons mecanismos para o fazer. É por isso que, o autor «enumera as quatro condições organizacionais que se encontram associadas a tal...:

1. A capacidade de recolher informação e comunica-la de forma fiável e válida. Um departamento de pesquisas de mercado poderá ajudar a organização neste âmbito.
2. Flexibilidade a nível interno e criatividade para fazer as mudanças requeridas tendo em conta a informação obtida. ...
3. Integração e compromisso para com os objetivos da organização, o que se concretiza na derradeira vontade de mudança...
4. Um clima interno de apoio e ausência de qualquer ameaça, uma vez que esse tipo de clima prejudica gravemente a boa comunicação, reduz a flexibilidade e estimula a autoproteção e não a preocupação com o subsistema...» (Dubrin, 2013, p. 394).

A reunião das quatro condições, previamente mencionadas consubstancia-se numa espécie de fertilizante para que a organização alcance o seu esplendor. Para autores como *Beckhard*, uma organização saudável e «eficiente é aquela na qual:

- a) Toda a organização, as subpartes significativas, e os indivíduos gerem o seu trabalho tendo como objetivos e planos alcançar os propósitos da organização.
- b) Forma segue a função (i.e. o problema, ou tarefa, ou projeto determina como os recursos humanos estão organizados).
- c) As decisões são tomadas por e pelas fontes de informação, independentemente da localização destas na organização.
- d) O sistema de recompensa está de tal forma estruturado que os gestores e supervisores são recompensados (e punidos) tendo em conta:
os proveitos a curto-prazo ou a sua performance produtiva,
o crescimento e desenvolvimento dos seus subordinados,
a criação e viabilidade de grupos de trabalho.
- e) Comunicação lateral e vertical tende a ser relativamente difícil de distorcer.
As pessoas são geralmente abertas ... e partilham todos os factos de carácter relevante, incluindo os seus sentimentos.
- f) ... Esforços constantes são levados a cabo aos vários níveis para obviar a situações de conflito ou situações conflituosas, permitindo encontrar métodos de resolução de problemas.
- g) Há um grande “conflito” (confronto de ideias) relacionado com as tarefas e projetos, no qual pouquíssima energia é gasta para resolver questões de relacionamento interpessoal, visto que essas questões têm sido frequentemente trabalhadas.
- h) A organização e as suas partes interagem umas com as outras.... A organização é um “sistema aberto”.
- i) Há valores que são partilhados e a estratégia de gestão apoia isso... a entreaajuda entre pessoas (ou unidades) dentro da organização ajuda a manter a sua integridade e unicidade num ambiente de interindependência.
- j) A organização e os seus membros atuam em modo “ação-pesquisa”. Este tipo de prática leva à criação de mecanismos de *feedback*, permitindo que os indivíduos e os grupos possam aprender com as suas próprias experiências» (Schein, *Organization Development: A Jossey-Bass Reader*, 2006, pp. 4,5).

Do previamente descrito, facilmente se infere que o «objetivo dos agentes de DO (lideranças e staff de recursos humanos) é o de resolver conflitos e tentar adaptar os objetivos pessoais aos organizacionais...». Geralmente, a necessidade de uma mudança a nível organizacional, «advém de falhas a nível estrutural, tecnológico, ambiental e/ou de estratégia» (Weick & Quinn, 1999 *apud* Yaeger & Sorensen, 2009, p. 200) daí a relevante importância do processo de DO. Este trata-se de um processo «complexo e tem merecido a atenção de estudiosos e pesquisadores ao longo dos tempos, e, nos dias atuais, cada vez mais é necessário saber lidar com as inovações

tecnológicas e os impactos vertiginosos e turbulentos que podem causar no cotidiano de uma organização» (Serrão, 2010). Foi neste sentido que diversos autores elaboraram teorias relativamente as diversas etapas do processo de DO.

2.2.5. O Processo de DO

De acordo com *Levin*, o processo de DO tem apenas, e tão-somente, três etapas: o descongelamento, a mudança e o recongelamento. A primeira visa a ocorrência de um descongelamento a nível do atual comportamento e comporta a necessidade de uma mudança. Nesta fase, «as velhas idéias e práticas são desfeitas, abandonadas e desaprendidas. Representa a abdicação do padrão atual de comportamento em favor de um novo padrão. Se não houver o descongelamento, a tendência será o retorno ao padrão habitual de comportamento» (Oliveira, 2012). Por seu turno, a fase da mudança compreende o momento em que a empresa deixa «o seu nível original de comportamento ou de funcionamento e atinja um novo nível» (Burke, 1988), i.e., são postas em prática as novas ideologias, são adotadas novas crenças, novos valores e novas atitudes. Há uma real mudança a nível comportamental. Por fim, a fase de recongelamento, que se traduz na ideia de que é necessário incorporar de modo definitivo o novo comportamento, de modo a que ele se incorpore como sendo algo habitual.

Para *Argyris*, o processo de DO é composto por cinco fases que se diferenciam consoante as necessidades vislumbradas pela organização, bem como pelo panorama em que ele se revê. Como se depreende da **ilustração 3**, o autor desenhou um modelo cíclico estruturado em cinco fases base, sendo elas: o diagnóstico inicial, a eliminação de barreiras, planificação, implementação e Avaliação. O seu cerne fulcral é delinear um plano de aprendizagem adequado a alcançar os níveis de funcionamento lobrigados pela organização

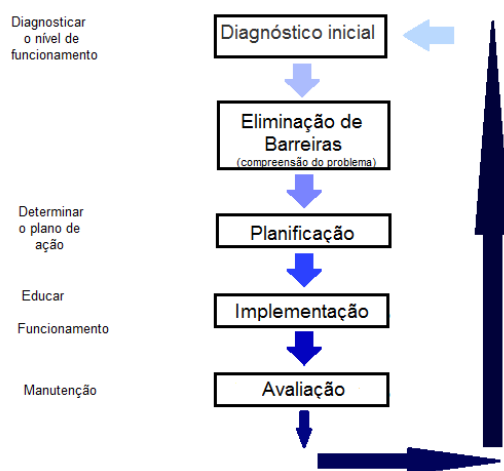


Ilustração 3 - Fases do Processo de DO de acordo com *Argyris* [reprodução de (Torres, 2009, p. 22)].

Segundo *Chiavenato* o processo de DO, que é composto por seis fases – apresentadas na **ilustração 4** –, determina também a aplicação de técnicas cujo objetivo é intervir, sequencialmente a nível: interpessoal (através de técnicas de treinamento da sensibilidade e análise transacional), intragrupal (por via do desenvolvimento de equipas, consultoria de procedimentos), intergruppal (mediante reunião de confrontação) e intraorganizacional (pela retroação de dados). Deste modo,

«o ponto de partida é melhorar inicialmente a sensibilidade interpessoal das pessoas para posteriormente melhorar e incentivar os seus relacionamentos interpessoais. A seguir, inicia-se a formação e desenvolvimento de equipas com técnicas intragrupais, às quais se segue as técnicas intergrupais necessárias para integrar as diferentes equipas entre si e, mais adiante, as técnicas interorganizacionais necessárias para integrar as diferentes equipas entre envolvidas. As evidências mostram que as mudanças que enfatizam as pessoas e as organizações como um todo são mais profundas e eficazes. No fundo, o DO representa um verdadeiro mutirão de esforços conjuntos para mudar a organização através da mudança de atitudes e comportamentos das pessoas que nela trabalham – uma verdadeira mudança de mentalidade como o meio mais eficaz de mudar a organização inteira» (Chiavenato, 1999, p. 189).

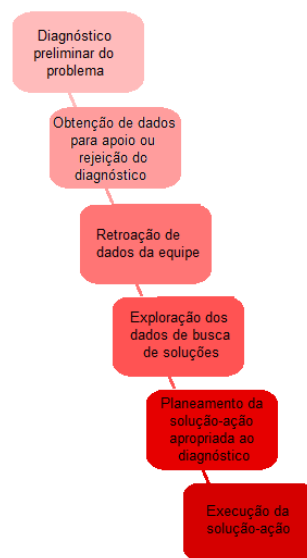


Ilustração 4 - Os seis passos da metodologia pesquisa-ação do DO [reprodução de (Chiavenato, 1999, p. 190)].

No entanto, para *Steers* e *Black*, o processo básico usado no DO é aquele que se encontra representado na **ilustração 5**. Como é possível verificar, os autores enfatizam o facto de este ser «composto por sete etapas bastante distintas:

1. Diagnóstico inicial. Nesta fase, são inquiridas perguntas fundamentais: Qual é o problema? Pode o problema ser resolvido com recurso às técnicas de desenvolvimento organizacional?
2. Recolha de informação. Informação é recolhida por via de entrevistas e questionários com o intuito de averiguar o diagnóstico inicial e sugerir possíveis soluções.
3. Feedback e confrontação. Os resultados provindos questionários são providenciados aos participantes, discutidos e examinados ... as mudanças prioritárias são identificadas.

4. Planejamento e resolução de problemas. São criados grupos para a resolução de problemas com o objetivo de corrigir os problemas mais gravosos e encontrar soluções.
5. Team-building. São levados a cabo esforços para desenvolver grupos de trabalho e criar equipas coesas em vez de indivíduos que trabalham juntos.
6. Desenvolvimento intergrupal. São realizados esforços para construir e solidificar relações laborais entre as várias equipas.
7. Follow-up e avaliação. Os resultados alcançados, são comparados com os objetivos iniciais e são identificadas as etapas necessárias para garantir que a mudança que se conseguiu vigore. São, ainda, estabelecidos outros objetivos de mudança adicionais, para fazer face a problemas inesperados» (Steers & Black, 1994, p. 681).

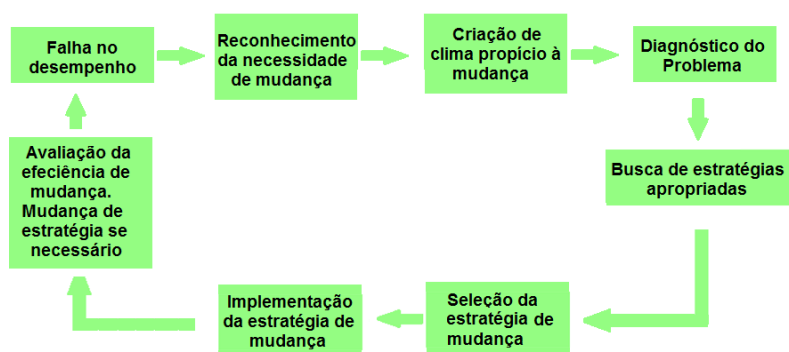


Ilustração 5 - Processos de Mudança Básica na Organização [reprodução de (Steers & Black, 1994, p. 671)].

Uma vez que, a implementação de um plano de DO implica a ocorrência de mudanças na organização, há que ter em conta que as pessoas só estarão mais predispostas a participar nesse plano quando e se essa mudança – apesar das suas perdas – representar uma séria necessidade e acarretar ganhos no plano individual daqueles que são afetados pela mudança.

Aliás, *Castilho* «alerta que não basta falar de mudança, é preciso levar o grupo que compõe a organização a estruturar seu caminho, de modo a se ter uma visão compartilhada e articulada, para que isto se reverta em um ambiente em que as pessoas sintam que estão fazendo as mudanças acontecerem» (Castilho, 1999 *apud* Serrão, 2010).

II – Globalização e os Recursos Humanos

1. Globalização e as necessidades das empresas

O fenómeno da globalização tem (e teve) implicações diretas no setor empresarial e consecutivamente no que concerne à gestão das empresas. É por isso que, nos propomos a analisar, compreender e verificar o conceito de globalização, a sua evolução, cerne, diferentes aceções, bem como, de modo mais específico retratar o panorama de gestão organizacional a nível dos Recursos Humanos, vivenciado pelas empresas que intentam sagrar-se num mercado globalizado.

1.1. Conceito de Globalização

«A génese da globalização tende a situar-se algures na década de 80 do século passado, como resultado da confluência de diversos eventos e fenómenos, de múltipla índole, ampliando o conceito de “Aldeia Global”» (Machado, et al., 2014, p. 24).

O conceito de globalização, tendo em conta as ambíguas aceções do mesmo, tende a estar associado quer à forma como o mundo é percecionado, bem como intimamente conectado com os diversos processos inferentes da decorrência da modernidade, i.e., dos mais recentes acontecimentos.

Aliás, não é por acaso que se diz que, «há mais de um século e meio Marx provocou o mundo burguês, com as célebres palavras: “Um fantasma assola a Europa: o comunismo”. Hoje é outra a frase que esta na boca dos líderes políticos, gestores de empresas, trabalhadores e científicos: “Um fantasma assola o mundo: a globalização”. Lamentavelmente, e ainda que compreensível, não existe uma definição clara nem uma teoria da globalização» (Bodemer, 1998). Isto porque, o conceito de globalização encontra-se em constante mutação devido às diversas mudanças de carácter económico-sociológico e axiológico, proporcionadas pela evolução dos veios e sistemas de comunicação – e consequente rapidez na transmissão de informação –, desenvolvimento tecnológico, melhora dos transportes e sistema rodoviário, que claramente fomenta a ideia de um encurtamento das distâncias, do tempo e do espaço. Vejamos, portanto, (*Tabela 2*) as definições aportadas por alguns autores ao longo da história.

Fonte	Definição
<p>Martin Albrow, "Introduction", in M. Albrow and E. King (eds.), <i>Globalization, Knowledge and Society</i> (London: Sage, 1990), p. 8, as cited in R. J. Holton, <i>Globalization and the Nation-State</i> (London: Macmillan Press, 1998), p. 15.</p>	<p>"...todos esses processos através dos quais as pessoas do mundo são incorporadas numa única sociedade mundial."</p>
<p>Anthony Giddens, <i>The Consequences of Modernity</i> (Cambridge: Polity Press, 1990), p. 64.</p>	<p>"Globalização pode, assim, ser definida como a intensificação das relações sociais à escala mundial, que ligam sítios distantes de tal forma que os acontecimentos locais são locais são moldados por acontecimentos que ocorrem a muitos quilômetros de distância e vice-versa."</p>
<p>Peter Dicken, <i>Global Shift: The Internationalization of Economic Activity</i> (London: Guilford Press, 1992), p. 1, p. 87, as cited in I. Clark, <i>Globalization and International Relations Theory</i> (New York: Oxford University Press, 1999), p. 38.</p>	<p>"...globalização é qualitativamente diferente de internacionalização... representa uma forma mais avançada e complexa de internacionalização que implica um grau de integração funcional entre atividades económicas internacionalmente dispersas" (p. 1) ... "o grau de interdependência e integração entre economias." (p. 87)</p>
<p>Robert Cox, "Multilateralism and the Democratization of World Order", paper for the International Symposium on Sources of Innovation in Multilateralism, Lausanne, May 26-28, 1994, as cited in J. A. Scholte, "The Globalization of World Politics", in J. Baylis and S. Smith (eds.), <i>The Globalization of World Politics, An Introduction to International Relations</i> (New York: Oxford University Press, 1999), p. 15.</p>	<p>"As características da globalização incluem a internacionalização da produção, a nova divisão internacional do trabalho, os novos movimentos migratórios do Sul para o Norte, o novo ambiente competitivo que acelera esses processos e a internacionalização do Estado...tornando os Estados em agências da globalização mundo."</p>
<p>Rosabeth Moss Kanter, <i>World Class: Thriving Locally in the Global Economy</i> (New York: Simon and Schuster, 1995), as cited in J. A. Scholte, "The Globalization of World Politics", in J. Baylis and S. Smith (eds.), <i>The Globalization of World Politics, An Introduction to International Relations</i> (New York: Oxford University Press, 1999), p. 15.</p>	<p>"O mundo está a tornar-se um centro comercial global no qual, as ideias e os produtos estão disponíveis em todos os lugares e ao mesmo tempo."</p>
<p>Paul Hirst and Grahame Thompson, <i>Globalization in Question, The International Economy and The Possibilities of Governance</i> (Cambridge: Polity Press, 1996), p. 6.</p>	<p>" 'Globalização' é um mito adequado para um mundo sem ilusões, mas também é algo que nos rouba a esperança. Os mercados globais são dominantes, e eles não enfrentam nenhuma ameaça proferida por um projeto político e viável, por isso mesmo é que a democracia social ocidental e o socialismo da União Soviética chegaram ao seu fim."</p>
<p>Mark Ritchie, "Globalization vs. Globalism", <i>International Forum on Globalization</i>, 1996, ver http://www.itcilo.it/english/actrav/telearn/global/ilo/globe/kirsh.htm.</p>	<p>"Eu definirei a globalização como o processo através do qual as empresas movem o seu dinheiro, fábricas e produtos à escala global, procurando as formas mais rápidas e a mão de trabalho e matérias-primas mais baratas e governos dispostos a ignorar ou abandonar quaisquer leis de proteção do consumidor, laborais</p>

	ou ambientais. Enquanto ideologia, é totalmente desprovida de quaisquer considerações de caráter ético ou moral.”
Majid Tehranian, “Globalization Texts, Concepts and Terms”, University of Hawaii, compiled by Fred W. Riggs, May 13, 1998, see, http://www2.hawaii.edu/~fredr/gl otexs.htm#TEHRANIAN .	“Globalização é algo que tem estado em processo desde há 5000 anos atrás, mas acelerou significativamente desde a queda da União Soviética em 1991. Os elementos da Globalização incluem capital transfronteiriço, trabalho, gestão, notícias, imagens e fluxos de informação. Os principais motores da globalização são as empresas transnacionais, as organizações transnacionais de média (OTMs), as organizações intergovernamentais (OIGs), as organizações não-governamentais (ONGs) e as organizações governamentais alternativas (OGAs). Do ponto de vista humanista, a globalização comporta consequências positivas e negativas: tanto o estreitar como ampliar as diferenças em termos salariais entre e dentro das nações, intensificar e diminuir a dominação política e homogeneizar e pluralizar as identidades culturais.”
Jan Aart Scholte, “The Globalization of World Politics”, in J. Baylis and S. Smith (eds.), The Globalization of World Politics, An Introduction to International Relations (New York: Oxford University Press, 1999), p. 14.	“A globalização está relacionada com processos, através dos quais as relações sociais adquirem uma distância relativamente diminuta e qualidades de desfronteirização, de tal modo que as vidas humanas são constantemente esgrimidos no mundo como uma peça única.”
Ulrich Beck, “The Cosmopolitan Perspective: Sociology of the Second Age of Modernity”, British Journal of Sociology, Vol. 51, Issue No. 1, January/March 2000, pp. 79-105, p. 86.	“Globalização – independentemente da forma como é entendida – implica o enfraquecimento das estruturas de soberania do estado.”
Jan Aart Scholte, Globalization – A Critical Introduction (London: Macmillan Press, 2000), p. 46.	“De-territorialização – ou... o crescimento de relações ‘supraterritoriais’ entre pessoas.”
Malcolm Waters, Globalization, 2nd ed. (London: Routledge, 2001), p. 6.	“A globalização é a consequência direta da expansão da cultura europeia pelo mundo, quer por via de colonização, colonização e replicação cultural. Está intrinsecamente ligado com o padrão de desenvolvimento capitalista, visto ter ramificado através de arenas políticas e culturais. No entanto, não implica que cada canto do planeta se torne ocidentalizado e capitalista, mas que cada conjunto de disposições sociais deve estabelecer a sua posição face ao capitalismo ocidental - para usar o termo de Robertson, deve relativizar-se.”
Jain Neeraj, Globalisation or Recolonisation (Pune: Elgar, 2001), pp. 6-7, see http://www.globalizacija.com/doc_en/e0013glo.htm	“... não é nada mais do que ‘recolonização’ numa nova indumentária.”
David Harvey, Spaces of Hope (Berkeley and Los Angeles: University of California Press, 2002), p. 54, as cited in K. Chowdhury, “Interrogating ‘Newness’, Globalization and Postcolonial Theory in the Age of Endless War”, Critical Critique, No. 62, Winter 2006, p. 144.	“...se a palavra ‘globalização’ significa algo sobre a nossa recente geografia histórica, deve antes ser vista como uma nova fase do mesmo processo subjacente ao espaço de produção capitalista.”

Jacob van der Westhuizen, "Globalization and Global Trends in Criminal Behavior", Biblioteque: World Wide Society (BWW), Bi-monthly Journal, 21 September 2003, see http://www.bwwsociety.org/feature/criminalbehavior.htm .	"Globalização pode ser definida como um processo através do qual a maioria dos países desenvolvidos do mundo e alguns dos países em desenvolvimento visam melhorar, <i>inter alia</i> , o livre fluxo de informação, dinheiro, ideias, cooperação, detecção, troca e perseguição de criminosos, tecnologia e comércio Entre nações."
BBC News, "Financial Terms E-J", April 15, 2004, see http://news.bbc.co.uk/1/hi/programmes/working_lunch/guides/glossary/1496844.stm .	" O mundo está a encolher graças aos avanços tecnológicos. Dependendo daquilo que você lê, este crescente e interconectado mercado global tanto é a melhor como a pior coisa que está a acontecer. Reuniões de órgãos como o G8, e o Fundo Monetário Internacional e o Banco Mundial geram frequentemente grandes demonstrações disso."
OECD, OECD Handbook on Economic Globalisation Indicators (OECD, 2005), p. 11.	"O termo 'globalização' tem sido frequentemente usado para descrever a crescente internacionalização de mercados financeiros e dos mercados de bens e serviços. Globalização refere-se acima de tudo à dinâmica e ao processo multidimensional de integração económica no qual os recursos nacionais se tornam cada vez mais moveis a nível internacional, enquanto que, as economias nacionais se tornam cada vez mais interdependentes."
Nayef R.F. Al-Rodhan and Gérard Stoudmann, "Definitions of Globalization: A Comprehensive Overview and A Proposed Definition", Geneva Centre for Security Policy, 2006, available at http://www.gcsp.ch/e/publications/Globalisation/index.htm .	"Globalização é o processo comporta as causas, o curso e as consequências da integração humana e das atividades não-humanas um nível transnacional e transcultural."

Tabela 2 - Definições de Globalização por ordem cronológica [reprodução parcial de (Al-Rodhan, 2006)].

Tendo em conta o supramencionado, em breves trechos podemos dizer que o fenómeno da globalização comporta algo «irreversível, que apresenta os seguintes aspectos:

- O desenvolvimento e intensificação da tecnologia da informação (TI) e dos transportes, fazendo do mundo uma verdadeira aldeia global;
- A ênfase no conhecimento e não mais nas matérias-primas básicas;
- A formação de espaços pluri-regionais (como Nafta, Comunidade Europeia, Mercosul);
- A internacionalização do sistema produtivo, do capital e dos investimentos;
- A automação, com a máquina substituindo o ser humano, e o decorrente desemprego estrutural;
- A gradativa expansão dos mercados;
- As dificuldades e limitações dos Estados modernos e a obsolescência do direito;
- O predomínio das forças democráticas do mundo desenvolvido;
- A redução da possibilidade de uma conflagração mundial pela inexistência de polarização de blocos militares» (Chiavenato, 1999, p. 103).

Assim, perspetivamos o conceito de globalização como sendo uma epígrafe que se escreve e reescreve na história mundial, tradutora da ideia de que, com o avançar dos anos e a evolução tecnológica [e todas as consequências que dela advém], a história, a economia, a cultura, a

indumentária, as diferentes preocupações a nível sanitário, *inter alia*, vão perdendo a sua integridade nacional para se difundirem e assumirem uma unicidade global – levando a uma espécie de despersonalização nacional para dar lugar a uma personificação apátrida. As repercussões, positivas e negativas, refletem-se [como vimos] em larga escala no mercado. Havendo, portanto, uma certa tendência para deixarmos de falar de empresas de carácter nacional e passarmos a falar de organizações globais e/ou multinacionais.

1.2. Repercussões da globalização nas empresas

A liberalização multilateral, promovida essencialmente, pelo GATT¹² (General Agreement on Tariffs and Trade) tem, claramente, patenteado um incremento severo no que concerne ao curso do comércio mundial e conseqüente abertura das economias ao mesmo. Daí que, se apreciarmos o panorama atual, podemos verificar que num «mapa político, as fronteiras entre os países são claras, mas em um mapa competitivo, que realmente mostre os fluxos de atividade industrial e financeira, essas fronteiras simplesmente desaparecem...A mentalidade dominante da matriz é substituída por uma identidade global e sem filiação local ou nacional» (Chiavenato, 1999, pp. 102, 103).

«O resultado é uma nova realidade comercial – o surgimento de mercados globais para produtos de consumo padronizados em uma escala de magnitude até então inimaginável. As empresas que se voltam para esta nova realidade beneficiam de enormes economias de escala na produção, distribuição, comercialização e gestão. Esses benefícios traduzir-se-ão em preços reduzidos à escala mundial, contribuindo para a dizimar concorrentes que ainda vivem no aperto incapacitante de antigas suposições sobre o funcionamento do mundo.

Já lá vão os tempos em que de facto haviam grandes diferenças na preferência nacional ou regional. Longe vão os dias em que uma empresa poderia vender modelos do ano passado – ou versões obsoletas de produtos avançados - em países menos desenvolvidos. E desapareceram os dias em que os preços, margens e lucros no exterior eram geralmente mais altos do que em casa.

A globalização dos mercados está à porta. Com isso, o mundo do comércio multinacional e as multinacionais, começam a ter os seus dias contados.

As empresas multinacionais e as globais não são a mesma coisa. As multinacionais operam em vários países e ajustam os seus produtos e práticas conforme cada um deles – com altos custos relativos. As empresas globais operam com constância resoluta – a um custo relativamente baixo – como se o mundo inteiro (ou as maiores regiões) fosse uma única entidade; vende as mesmas coisas da mesma maneira em todos os lugares» (Levitt, 1993, p. 249).

¹² Também denominado de Acordo Geral de Tarifas e Comércio, trata-se de um acordo internacional, levado a cabo em 1947, com o objetivo promover a não discriminação, fomentar o exercício de procedimentos transparentes e a resolução de disputas no âmbito do comércio internacional. Este culminou na criação da OMC. «No seu início, o GATT permitiu a liberação do comércio de 50000 produtos, tendo ascendido a dois terços de valor do comércio entre os seus participantes. Nos anos seguintes, as negociações especiais do GATT ... permitiram a redução de barreiras comerciais e o desenvolvimento de mecanismos mais aperfeiçoados para a resolução de disputas, melhoras nas disposições relativas ao tratamento de subsídios, tendo, ainda, sido aportada uma definição mais explícita sobre as regras de controlo de importações» (Czinkota & Ronkainen, 1996, p. 25).

Porém, as mudanças não ocorrem tão-somente no que respeita à empresa como entidade, mas também no campo dos *stakeholders* pois, com o acesso a informação tão diversificado sobre o mesmo produto providenciado por diferentes empresas, em diversos pontos do globo a diferentes preços, o consumidor é mais volátil. Tornando-se, portanto, um verdadeiro desafio, nos dias que correm, agarrar a sua atenção e fidelidade.

De acordo com Diaz, aquando do delineamento da estratégia a ser levada a cabo, qualquer empresa deve pautar-se pelas características do consumidor moderno que é:

1. Hiperinformado: pois, antes de adquirir um produto/ serviço, tende a fazer uma indagação ulterior para conhecer mais a fundo o mesmo e a empresa que o fornece/faculta, ou seja, já dispõe de todos os argumentos racionais para comprar em determinada empresa, necessitando apenas de um estímulo para o concretizar efetivamente;
2. Hiperconectado: dadas as vantagens proporcionadas pelo avanço da tecnologia inerente aos meios de comunicação, qualquer consumidor que tenha na sua posse um dispositivo com acesso à internet, no momento em que pretende efetuar a compra, pode facilmente corroborar qualquer dado facultado pelo vendedor, bem como comparar os benefícios que lhe são propostos e em justaposição com os facultados pela concorrência;
3. Infiel: é-lo porque sabe que detém poder suficiente para tal, pois caso a oferta não o cativasse, de certeza que haverá outrem que, dentre a concorrência terá uma proposta melhor;
4. Emotivo, pois, para além da qualidade do produto, procura que este lhe proporcione algum tipo de emoção/sensação;
5. Escoliasta, uma vez que gosta de comentar a sua experiência face ao momento da compra/fornecimento, bem como dos serviços fornecidos no pós-venda, bem como confia nas opiniões de outros consumidores;
6. Responsável a nível social, pois procura marcas éticas e honestas, i.e., a imagem da empresa ante os seus *stakeholders* passa a assumir um papel de relevante importância, motivo pelo qual, o consumidor tende a dar preferência, portanto, a empresas que são responsáveis a nível social [que tem em conta questões: como a defesa do ambiente, sanidade pública, direitos das minorias, a não exploração de crianças, etc.] e que não se desoneram das suas responsabilidades face às expectativas do cliente relativamente ao produto fornecido/serviço prestado;

7. Dominador, sentindo-se mais confortável quando detém pleno controlo no momento da compra – preferindo obviar a qualquer tipo de pressão para efetuar mesma;
8. Facilmente aborrecível, pretendendo objetividade por parte do vendedor, quando pretende comprar algo;
9. Detentor de altas expectativas face ao produto/ serviço superadas;
10. Exigente, pretendendo de ver as suas necessidades satisfeitas no momento em que procura resposta às mesmas – daí, cada vez mais ser necessário que as empresas tenham em conta a relevância do mote «24/7, isto é, 24 horas, 7 dias por semana».

«Diante de todo este processo de transformações, as empresas vêm respondendo através de reestruturações tanto internas como externas com o objetivo precípua de se tornarem globalmente competitivas. Do ponto de vista interno, as empresas caminham numa busca incessante para a focalização nas atividades que realmente agregam valor ao produto final. Esta busca tem resultado em transformações nas estruturas hierárquicas e de poder; novos *layouts* produtivos; incorporação tanto de novas técnicas organizacionais, com foco na melhoria do produto, do processo e dos recursos humanos; como de maior base tecnológica para suporte à concepção, produção, distribuição dos produtos e para disseminação da informação. Do ponto de vista externo, as empresas se reestruturam com o objetivo de desenvolver novas e mais fortes formas de relações com outras empresas, fornecedores, subcontratados, clientes, instituições de pesquisa, universidades, governo, etc, para alcançar maiores “vantagens competitivas”, que assegurem a sua sobrevivência» (Buiar, 1998).

É neste sentido que, cada vez mais, graças «à erosão da competitividade, ao declínio do crescimento da produtividade, à explosiva mudança tecnológica, política e ambiental e à diluição das fronteiras comerciais e nacionais» (Senge & Sterman, 1992, p. 1007), as organizações se defrontam com a necessidade de aprender à velocidade da luz.

1.3. “*Learning Organizations*”

A origem da expressão “*learning organizations*”, i.e., organizações que aprendem, remonta a estudos efetuados por expertos provindos de áreas bastante diversas, dentre elas: a filosofia, a psicologia e da área dos negócios. Neste sentido, cabe dar destaque a personalidades como: *Dewey* – filósofo norte-americano que ressaltava a grande importância da aprendizagem com base na experiência; *Bateon e Mead* – que durante as Conferências Macy abordaram a importância da temática do “*pensamento sistémico*” que, «basicamente...consiste numa forma de ajudar uma pessoa a ter uma visão ampla para que possa ter uma perspectiva global face às estruturas, padrões e ciclos do sistema, em vez de apreciar apenas pequenos eventos do sistema. Visão esta, que poderá ajudar a identificar facilmente o cerne dos problemas nas organizações e perceber o que há que trabalhar para obviar aos mesmos» (Authenticity Consulting, LLC , 2016). –; *Levin* – que criou o Centro de Pesquisas em dinâmicas de grupo do MIT, cujas principais áreas de estudo

eram relacionadas com temáticas como: a produtividade em grupo; como é que a comunicação ao nível do grupo; percepção social; relações intergrupais; integração dos indivíduos e sua adaptação ao grupo –; *March e Simon* – cujo contributo foi dado primeiramente por via da obra (autoria de ambos e intitulada de “*Organizações*”) na qual, os autores abordaram a temática relacionada com a tomada de decisões e a eficiência nas organizações com o objetivo de «contrastar o conceito de racionalidade que tem sido empregue no âmbito económico e da estatística com a teoria de racionalidade que se tem usado para abordar a temática dos limites, poder, velocidade e capacidade das faculdades cognitivas humanas» (March & Simon, 1958, p. 172) –; *McGregor* – através do desenvolvimento de duas teorias, que explanou na sua obra intitulada “*The Human Side of Enterprise*”, publicada nos anos 60 do século passado – *Cyert e March* – através da obra intitulada “*A Behavioral Theory of the Firm*” lançada no ano de 1963 – e, por fim, o que popularizou a expressão “*learning organization*” através do seu livro “*The Fifth Discipline*” publicado em 1990 – *Senge*.

Assim, a expressão “*organizational learning*” poderá traduzir-se no «desenvolvimento de novos conhecimentos ou *insights* que visam influenciar o comportamento... Presumivelmente, a aprendizagem facilita a mudança de comportamento que leva a um melhor desempenho... Todos os negócios que competem em ambientes dinâmicos e turbulentos devem prosseguir processos de aprendizagem e melhoria de desempenho» (Slater & Narver, 1995, p. 63). Pois, acredita-se que as organizações compostas que detém maior facilidade de adaptação face aos seus competidores são aquelas que são compostas por funcionários «qualificados na criação, aquisição e transferência de conhecimento» (Garvin, Edmondson, & Francesca, 2008).

«Assim, a premissa no sentido de incrementar o esforço da promoção da aprendizagem organizacional não reside em políticas, orçamentos ou organogramas, mas em nós mesmos. Nem a criação de resultados desejados é sinal de aprendizagem. Se ficar ganhando a loteria, alcançará algo extraordinário, mas a sua capacidade de ganhar a loterias futuramente, não se vê incrementada...

Para olhar para dentro, o primeiro passo é tomar consciência e estudar as "verdades" tácitas que damos por adquiridas e as aspirações e expectativas que regem o que escolhemos da vida. As disciplinas de maestria pessoal, modelos mentais e sistemas de pensamento todos nos ajudam a examinar produtivamente e mudar a maneira como pensamos.

Alterar a maneira como interagimos significa redesenhar não apenas as estruturas formais da organização, mas os padrões de interação entre pessoas e processos difíceis de se perceber. As disciplinas da visão compartilhada, do pensamento sistêmico e da aprendizagem em equipa visam especificamente a mudança da interação.

No final, a premissa de que as organizações são o produto de nosso pensamento e interação é poderosa e libertadora. Ele sugere que os indivíduos e as equipas podem mesmo afetar as mais aterradoras barreiras organizacionais. Estas barreiras não apareceram na paisagem como formações naturais, como montanhas e rios.

Estas barreiras não apareceram na paisagem como formações naturais... Foram criadas pelos anseios, expectativas, crenças e hábitos das pessoas. Eles permaneceram no lugar porque eles

foram reforçados e nunca desafiados: eventualmente, tornando-se invisíveis, tendo sido tomadas por garantidas...

Quando começarmos a nos tornar conscientes de como pensamos e interagimos, e desenvolvemos capacidades para pensar e interagir de forma diferente, já teremos começado a mudar nossas organizações para melhor. Essas mudanças vão ondular em torno de nós, e reforçar uma crescente sensação de capacidade e confiança» (Senge, *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*, 2014, p. 48).

Aliás, há que ter em conta que a aprendizagem propriamente dita, não se restringe tão-somente à compreensão imprescindível à sobrevivência (aprendizagem adaptativa) – i.e., «à forma mais básica de aprendizagem, que ocorre dentro de uma série de restrições prefiguráveis e não figuráveis... que se traduzem nas aceções sobre a organização e o seu ambiente – incluindo também, «a “aprendizagem geradora” – expandindo a capacidade das pessoas para criar os resultados que realmente desejam. A própria aprendizagem inclui três atividades diferentes: pensar, comunicar e cooperar... Assim, uma organização que aprende, é aquela que promove e intensifica essas atividades entre os seus membros e membros da comunidade em que ela existe» (Clark, 2010).

Tal como Slater e Narver, cremos que o processo da aprendizagem da organização se concretiza através de três estádios consecutivos [ver *Ilustração 6*]: a aquisição de informação [que poderá dar-se através da experiência direta, da experiência de outros, ou da própria memória da organização], a disseminação desta e a sua interpretação (interpretação partilhada).

A aquisição de informação poderá dar-se, portanto, através da experiência direta, da experiência com outros – que engloba praticas como «*benchmarking*, a formação de *joint ventures*, *networking*, criação de alianças estratégicas, trabalhar com clientes de grande importância para que ambos possam reconhecer as necessidades do mercado antes dos demais competidores... inclui fornecer formação contínua e treinamento... e o estabelecimento de múltiplas fontes credíveis, internas e externas, para obter informações objetivas sobre a empresa e os ambientes que a circundam» (Slater & Narver, 1995, p. 64) – e ainda através da memória da organização – que, caso esta não existisse «o que havia sido aprendido teria um ciclo de vida relativamente curto devido à rotatividade de pessoas e ao decorrer do tempo... vislumbra-se como sendo particularmente importante nesta era de reestruturação e dependência de trabalhadores temporários ou contratados. É essencial que o conhecimento importante seja codificado ou armazenado» (Slater & Narver, 1995, p. 65).

A grande diferença entre a aprendizagem pessoal e a aprendizagem organizacional reside essencialmente no facto de que, no que concerne à segunda, há disseminação da informação

obtida. Quando há disseminação efetiva de informação, dá-se a possibilidade de que seja agregado valor a essa informação quando seja «tida em conta em seu contexto mais amplo por todos os atores organizacionais que podem usar ou ser afetados por ela, e que são capazes de fazer perguntas de *feedback*, ampliações ou modificações que fornecem novos *insights*» (Glazer 1991 & Quinn 1992 *apud* Slater & Narver, 1995, p. 65). Porém, é imprescindível que, para que haja uma verdadeira aprendizagem organizacional nos diversos departamentos da empresa, a interpretação, significado e suas implicações para o negócio sejam consensuais no momento da sua partilha.

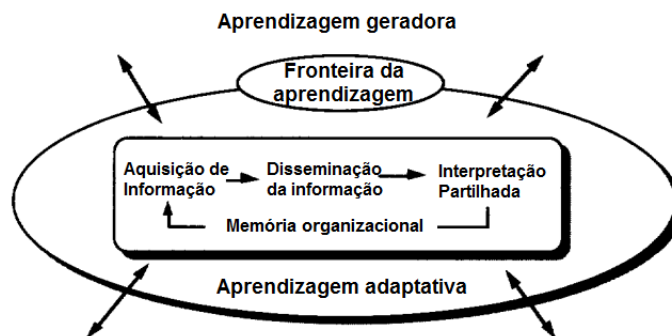


Ilustração 6 - Processo de Aprendizagem Organizacional [reprodução de (Slater & Narver, 1995, p. 65)]

2. Flexibilidade dos Recursos Humanos

2.1. Conceito de Flexibilidade no contexto empresarial

Este termo, que no contexto empresarial «tem recebido bastante atenção por parte de investigadores, consultores e profissionais da área da gestão. Intuitivamente, sugere que a flexibilidade da organização, que teria um sentido que se aproximaria de mobilidade, capacidade de resposta, agilidade, maleabilidade ou desenvoltura, é algo importante e desejável. Porém, o entendimento intuitivo não é uma base suficientemente consistente para análise e desenho» (De Leeuw & Volberda, 1996, p. 121).

Se nos reportarmos à literatura desenvolvida com o fim de interpretar o conceito de flexibilidade, facilmente reparamos que este é caracterizado por uma grande ubiquidade e uma certa contradição. De facto, a semântica deste conceito indicia estratégias e práticas bastante diferentes entre si.

Morfologicamente, o termo flexibilidade resulta da conjugação entre o adjetivo “flexível” e o sufixo “idade” que indicia: “a qualidade de”. Por seu turno, o adjetivo “flexível” provém etimologicamente do termo latino «*flexibilis*, de *flexum*, supino de *flectere*, “curvar, dobrar, vergar”. Apareceu no Século XVII. A palavra flexibilidade surgiu no Século XVIII» (Martins, 2016).

Para *Mussio*, a flexibilidade da empresa consiste num conjunto de capacidades que esta detém em diversos campos como: «o tecnológico, económico, organizacional, do aumento da sua capacitação na gestão das instalações, das informações (seus fluxos e sistemas de tratamento) e relativo à força de trabalho e ao ambiente» (Mussio 1987b *apud* Salerno, 1991).

Na aceção de autores como *Filho*, *Heineck* e *Costa*, a flexibilidade é vista como uma reação que se consubstancia na facilidade de adaptação, por parte do sistema, às mudanças, «sem infligir danos aos objetivos de produção» (Filho, Heineck, & Costa, 2012).

De acordo com *Santos*:

«A nível microeconómico, flexibilidade da empresa será: «aptidão para realizar um plano de actividade directamente derivado das eventualidades que o podem afectar, em particular sobre as necessidades do mercado, englobando quer o nível global de actividade quer as suas estruturas internas».

Ao nível da empresa, pode-se falar em flexibilidade em sentido estático: capacidade de uma empresa para se adaptar, num dado momento, às modificações do ambiente em que se integra (quer pela via da procura quer pela oferta). Flexibilidade em sentido dinâmico consiste na

capacidade de adaptação contínua, no tempo, à evolução dos processos e dos produtos. (Santos, 1989, p. 326)

Por seu turno, *Evans*, diz-nos que há uma série de palavras se afiguram como estando relacionadas com o conceito (de flexibilidade), entre elas: corrigibilidade, reversibilidade, aprendizagem, renovação e adaptabilidade. Porém, há que ter em conta que, «a adaptabilidade implica um ajuste singular e permanente a um novo ambiente transformado, enquanto a flexibilidade possibilita aproximações sucessivas, porém temporárias, a esse estado de coisas» (Evans, 1991, p. 72). Assim,

«o termo readaptabilidade está mais próximo em espírito para ... a noção de flexibilidade ... tendo sido argumentada como evocando um processo de interação entre organizações e o seu ambiente em que as primeiras são capazes de moldar o último, bem como responder a mudanças externas imprevistas.

"Corrigibilidade" e "reversibilidade" referem-se à flexibilidade na análise de que os erros associados à tomada de decisão podem ser detetados, corrigidos ou, em última análise, anulados para permitir que se avance em alguma nova linha de ação. Essencialmente, essas noções podem ser pensadas como relacionadas a significados defensivos ou responsivos de flexibilidade, ao invés de sentidos mais agressivos ou antecipados do conceito...» (Genus, 1995, p. 288).

De facto, o conceito «tem sido amplamente veiculado pelos meios académicos e científicos, empresariais, sindicais, políticos, de comunicação social, entre outros» (Casaca, 2005), e «talvez seja um dos mais utilizados ... na literatura sobre inovações técnico-organizacionais... seus usos são os mais diversos, fazendo com que fique envolto numa áura idealizada, gerando a necessidade teórica e metodológica de delimitar-lhe os contornos, discutir suas diferentes dimensões, significados e critérios de avaliação, visando transformá-lo numa categoria analítica que sirva para discutir as diferentes necessidades...» (Salerno, 1991, p. 55). Assim, afigurasse-nos que encontrar um conceito genérico de flexibilidade poderá ser um pouco difícil.

«Caputto, por exemplo, define-a como a “habilidade de responder efetivamente a circunstâncias de mudança”...Slack define-a de forma semelhante: “habilidade para mudar”... Colombo e Mariotti afirmam que “os assuntos básicos volta e meia postulados sobre as propriedades econômicas da automação flexível pecam frequentemente por uma certa generalidade e necessitam de um aprofundamento analítico mais rigoroso. Em particular, é o próprio conceito de flexibilidade que permanece envolto em um certo mistério, permitindo assim extensões conceituais e generalizações no mínimo arriscadas, onde o termo acaba por se tornar sinônimo indistinto de capacidade de adaptação do sistema de produção a cada turbulência proveniente do mercado”....

Para Fensterseifer..., flexibilidade de um sistema pode ser definida como a sua habilidade para lidar com as incertezas de um ambiente em mudança, sendo incerteza o elemento-chave do conceito: sem ela, flexibilidade deixaria de ser uma questão. Considera também que qualquer medida de flexibilidade é reduzível, teoricamente, a custo e tempo, pois sendo dados em volume suficiente, qualquer firma poderia lidar com qualquer situação. Mas tal redução pode

mascaras aspectos relevantes para a prática gerencial e a intervenção organizacional, particularmente os de difícil contabilização, como certas posturas estratégicas frente ao mercado e à concorrência.

Flexibilidade, enquanto um atributo dos sistemas produtivos tomados num sentido amplo (e não só de processo de trabalho), é pouco definível de modo geral, sendo definível apenas num dado contexto, num espaço produto-processo-mercado, onde intervêm dimensões e critérios de avaliação (eficiência) intra e extrafirma, além de sua estratégia» (Salerno, 1991, p. 56).

Por autores como *Davis, Ritzman, Krajewski, Reind e Sanders*, a flexibilidade é vista como «uma característica das operações que permite a uma empresa reagir às necessidades do cliente de modo rápido e eficiente» (Oliveira, Marins, & Dalcol, 2006, p. 4). Assim, com o objetivo de completar a definição, *Oliveira, Marins e Dalcol*, estudaram a evolução do conceito – dando origem ao que se encontra na **Tabela 3**.

Autor	Ano	Definição
Slack	1983	A habilidade de mudar ou de fazer algo diferente.
Gustavsson	1984	A capacidade de um sistema de produção adaptar-se a mudanças.
Gerwin	1987	A capacidade para adaptar
Gupta e Goyal	1989	A rapidez e facilidade com as quais uma empresa pode responder às mudanças impostas pelo mercado.
Sethi e Sethi	1990	A habilidade de administração da produção conseguir mudar seu processo produtivo de forma ágil, a baixo custo e sem prejuízos a clientes.
Suarez, Fine e Cusumano	1995	A competência de manter e melhorar o desempenho apesar da incerteza e variedade.
Upton	1997	A habilidade de mudar ou reagir com pouca penalidade de tempo, esforço, custo ou desempenho.
De Toni e Tonchia	1998	A aptidão que uma empresa possui para lidar com volatilidade do mercado.
Koste e Malhorta	1999	A capacidade de modificar o processo produtivo para se adaptar as novas exigências do ambiente de negócios.
Zukin e Dalcol	2000	A habilidade da função produção fazer ajustes necessários para reagir as mudanças no ambiente sem sacrifícios significativos para o desempenho da empresa.

Tabela 3 - Definições de flexibilidade ao longo do tempo [reprodução de (Oliveira, Marins, & Dalcol, 2006, p. 4)].

À «luz das correntes gestionárias, a flexibilidade é tida como sinónimo de liberdade e autonomia individual, de empreendedorismo e até de empregabilidade» (Casaca, 2005). Assim, não nos parece estranho o facto de que a «flexibilidade pode, portanto, ser considerada como uma capacidade necessária para ambientes dinâmicos onde a mudança contínua é suscetível de tornar inadequada uma abordagem que favorece os ajustes de uma só vez». (Genus, 1995, p. 288).

Aliás, dizia *Atkinson*, que este conceito comporta: aspetos dinâmicos, i.e., «mudanças introduzidas nas regras ou práticas institucionais, culturais, sociais ou económicas que aumentam, de forma permanente, a sua aptidão para fazer face às mutações» (*Atkinson*, 1987 *apud Santos*, 1989, p. 325); e estáticos que se concretizam numa «adaptação excepcional a pressões específicas» (*Atkinson*, 1987 *apud Santos*, 1989, p. 325).

Em suma, e seguindo, portanto, o doutrinado por *De Leeuw & Volberda*, cremos que «flexibilidade significa, então, a capacidade de controlar com êxito o ambiente ou, em linguagem comum, manipular o ambiente. Em termos mais específicos, a elevada flexibilidade corresponde a uma capacidade de controlo por parte da organização em relação ao contexto vivenciado» (*De Leeuw & Volberda*, 1996, p. 127). Nos termos desta aceção, existem, no entanto, quatro níveis de flexibilidade: a passiva interna – que se consubstancia na capacidade que a empresa tem para «gerar mudanças efetivas a nível interno, como resposta a mudanças ao contexto que se vive naquele momento (ex. mudar a estrutura existente de forma simples, quando isto se demonstrar necessário)» (*De Leeuw & Volberda*, 1996, p. 128) –, ativa interna – traduzindo-se, portanto, na capacidade que a empresa tem para gerar mudanças de carácter interno, «sem que as mesmas sejam desencadeadas pelo ambiente (ex. investimentos em ativos subutilizados, tais como aumento da liquidez dos ativos, instalações e equipamentos de uso geral,...)» (*De Leeuw & Volberda*, 1996, p. 128) –, passiva externa – que se afigura como sendo a capacidade de «restabelecer mudanças externas (ex. desenvolver uma postura de mercado de um produto que seja suficientemente diversificada para minimizar os efeitos de uma potencial alteração por parte da procura)» (*De Leeuw & Volberda*, 1996, p. 128) – e ativa externa – que se concretiza na capacidade que a empresa detém para por si própria «controlar o ambiente em que se insere (ex. por a empresa em áreas das quais possa beneficiar de potenciais avanços)» (*De Leeuw & Volberda*, 1996, p. 128).

2.2. Tipos de Flexibilidade dentro de uma empresa

A crise económica e a globalização têm embrenhado as empresas numa miscelânea de dúvidas relativamente ao caminho a seguir. Porém, é de denotar que a metodologia de atuação tende, grande parte das vezes, a ter traços semelhantes, i.e., quase todas tem optado por procurar «maior flexibilidade ou “especialização flexível” - sistema mais inovador e flexível em termos de máquinas, produtos e trabalhadores, em condições, portanto, de responder mais facilmente às

incessantes mudanças, por pressupor uma estratégia de permanente inovação (Piore & Sabel, 1984 *apud* Buiar, 1998).

Autores como *Gupta* e *Goyal* assinalam a existência de oito tipos de flexibilidade dentro das empresas. Passemos, então, a descortina-los. Sendo eles: a flexibilidade da máquina – que, consiste na possibilidade de fazer a manutenção e mudanças rápidas nas máquinas sem que isso se consubstancie num período largo de paragem –; flexibilidade de processo – possibilidade de usar passos alternativos durante o processo que culminarão igualmente no termo da tarefa –; flexibilidade de produto – facilidade em produzir outros produtos com o mesmo equipamento ou com equipamento complementar ao que a empresa já detém –; flexibilidade de rotina – possibilidade de alterar os diversos passos do processo [para o caso de haver algum tipo de paragem de uma das máquinas, a produção não estagnar] –; flexibilidade de volume – possibilidade de operar um sistema de flexível de manufatura –; flexibilidade de expansão – capacidade para expandir o sistema de acordo com o que se afigure necessário –; flexibilidade de sequência do processo; e flexibilidade de produção – consiste na capacidade de, de modo económico e rápido, alterar as peças usadas para a constituição de qualquer um dos produtos. Neste sentido argumentam, também, autores como *Caulliraux*, *Marietto* e *Coca-Balta*.

Meulders e *Wilkin* identificam, portanto, quatro tipos de flexibilidade dentro de uma empresa, nomeadamente: a numérica – relativa ao volume de trabalho –, do tempo de trabalho, salarial, tecno-organizacional – relativa ao tipo de gestão levada a cabo e à própria organização.

Por seu turno, *Butera*, considera [também] a existência de quatro (outros) tipos de flexibilidade, nomeadamente:

- a) «flexibilidade estratégica: capacidade da empresa conseguir mudar a sua própria estratégia económica, social, empresarial, etc.
- b) Flexibilidade estrutural: capacidade de sobreviver e desenvolver-se sem necessidade de mudar radicalmente seus elementos estruturais – como, por exemplo, a possibilidade de fazer produtos diversos sem precisar fechar e abrir estabelecimentos.
- c) Flexibilidade operacional: possibilidade de variar tamanho, quantidade, pessoal, subcontratação de terceiro etc., sem incorrer em grandes custos ou elementos fortemente destrutivos.
- d) Flexibilidade de gestão: capacidade de dispor de procedimentos, informações, dados, cultura, que permitam a gestão de uma variação contínua» (Butera 1988d *apud* Salerno, 1991).

Aquando da abordagem da temática respeitante à flexibilidade nas empresas que trabalham com sistemas de manufatura, *Slack* e autores como *Pereira*, *Dal Forno* e *Tubino* falam também, de quatro tipos de flexibilidade: de produto, de Mix de Produto, de Volume e de Entrega. De

acordo com estes autores, cada uma delas comporta duas dimensões – de faixa e resposta. Vejamos, portanto, a **Tabela 4**, na qual são analisados os vários tipos de flexibilidade.

	Dimensões da flexibilidade	
	Faixa	Resposta
Produto	A faixa de produtos que a empresa tem a capacidade de projetar comprar e produzir.	O tempo necessário para desenvolver ou modificar o produto e o processo até que o ponto em que a produção regular possa começar.
Mix de Produto	A faixa de produtos que a empresa pode produzir em um dado período de tempo.	O tempo necessário para ajustar o mix de produto que está sendo manufaturado.
Volume	A quantidade absoluta de produtos que a empresa pode atingir para dado mix de produtos.	O tempo que leva para mudar a quantidade de saída de produto acabado.
Entrega	Quanto as datas de entrega podem ser trazidas para a frente.	O tempo que leva para reorganizar o sistema de manufatura de modo a replanejar para novas datas de entrega.

Tabela 4 - Análise dos tipos de flexibilidades existentes em relação a Faixa e Resposta [reprodução de (Pereira, Dal Forno, & Tubino, 2008)].

Para *Davis, Chase e Aquilano*, os tipos de flexibilidade de empresas são desdobráveis em três. O primeiro tipo é aquele que se encontra relacionado com a facilidade/dificuldade encontrada pela empresa quando pretende mudar a produção habitual de um produto para outro. Já o segundo tipo prende-se com a capacidade de reagir à necessidade de aumentar/diminuir o volume de produção. Por fim, o terceiro é aquele que permite medir a capacidade da empresa, no mesmo processo, produzir mais de um produto ao mesmo tempo.

Já *Lagos*, considera que se devem distinguir tão-somente três tipos essenciais de flexibilidade: flexibilidade dos custos de trabalho – relacionada com a «sensibilidade que poderão ter os salários nominais e os custos não salariais face às variações das condições económicas em geral (por exemplo, inflação, produtividade, relação de intercâmbio, demanda)» (Lagos, 1994, p. 86) e o desempenho da empresa –; flexibilidade numérica – que se desdobra em dos tipos: a flexibilidade numérica externa que se traduz na «capacidade das empresas em ajustar a quantidade de trabalhadores (aumentando-a ou diminuindo-a) para responder às variações da procura e às evoluções tecnológicas. A outra, conhecida como "flexibilidade numérica interna", trata da liberdade que têm as empresas para modificar o número de horas de trabalho sem variar o número de trabalhadores» (Lagos, 1994, p. 87) –; e flexibilidade funcional – inerente à capacidade da empresa em utilizar eficazmente a sua força de trabalho quando haja variações

nas necessidades de trabalho e possibilidades oferecidas pelas novas tecnologias. Esta forma de flexibilidade diz respeito à mobilidade dos trabalhadores dentro da empresa» (Lagos, 1994, p. 89).

Autores como *Gaither* e *Frazier* apontaram apenas a existência de dois tipos de flexibilidade: a de volume – que concerne ao recurso a trabalho em horas extra, ao uso de *stocks* de produtos acabados extra ou mesmo a projetos diversificados de produção, bem como ritmos alternados de produção – e a de produto – diz respeito à facilidade em fazer uma célere e económica mudança do sistema de produção e outros fatores a ele inerentes.

Para *Buiar*, existem apenas dois tipos de flexibilidade: a flexibilidade estrutural (interna) e a flexibilidade de externalidades. De acordo com a autora, a flexibilidade estrutural «trata da análise de quanto a informatização, inovação tecnológica e a capacitação da mão-de-obra se traduz em desenvolvimento de flexibilidade do processo produtivo em resposta às mudanças em curso» (Buiar, 1998, p. 3). Este tipo de flexibilidade ressalta a importância dos colaboradores, «desde o desenvolvimento dos *groupwares* até chegar no processo de disseminação da aprendizagem organizacional, valorização da criatividade e comprometimento com as estratégias definidas em conjunto com o grupo e com a direção das organizações» (Buiar, 1998, p. 4). Por seu turno, a flexibilidade de externalidades visa incrementar a capacidade do processo produtivo da empresa recorrendo a «outras empresas fora da organização sob a forma de subcontratações, parcerias, desverticalização, consórcio modulares...envolve critérios que vão além da redução de custos: expressa o resultado da constatação por parte da direção de uma determinada empresa, de que não dispõe de todas as condições necessárias...para realizar sozinha...as atividades inerentes ao sistema de planeamento, *design*, produção e distribuição» (Buiar, 1998, p. 4). Para uma fácil percepção do perpetuado pela autora, apreciemos, então, a **Tabela 5**.

Tipos de Flexibilidade	
Estrutural	Externalidades
Informatização	Descentralização Vertical
Inovação Tecnológica (Informação, Processo e Produto)	Terceirização e Subcontratação
Mão-de-obra qualificada	Parcerias e JIT
	Consórcio Modular e Franquias

Tabela 5 - Tipos de Flexibilidade [reprodução de (Buiar, 1998, p. 4)].

Por fim, e seguindo a razão de Santos, acreditamos que a flexibilidade de uma empresa se desdobra (sim) em dois tipos [de carácter tecnológico e de trabalho] que se tentaculam noutros tantos. Não nos parece, portanto, de todo errónea a aceção do autor, já que defende que a flexibilidade do trabalho deve ser vista como, a «capacidade em ajustar, de forma adequada, a procura e oferta de trabalho, em termos quantitativos e qualitativos – quantidades, salários, qualificações – a postos de trabalho» (Santos, 1989, p. 326); e a flexibilidade tecnológica como a «capacidade dos equipamentos, das organizações e do *know-how* para se adaptar de forma continua às variações dos volumes globais da procura e oferta, às variações do número e natureza dos produtos, às variações dos inputs e às necessidades de substituição entre meios de produção» (Santos, 1989, p. 326). Tal como havíamos referido supra, e assim como é possível verificar a partir de uma apreciação à reprodução do esquema realizado pelo autor [visível na **Ilustração 6**] cada um dos tipos de flexibilidade da empresa, se descortina noutros.

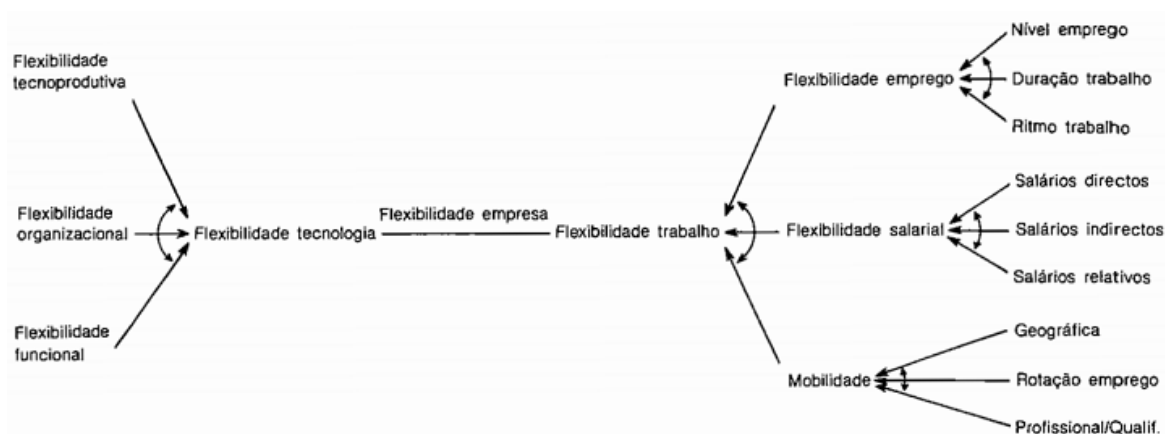


Ilustração 7 - Flexibilidade do Trabalho e Flexibilidade Tecnológica [reprodução de (Santos A. R., 1989, p. 332)].

Deve, no entanto, ter-se em conta que ambos tipos de flexibilidade (da empresa) aqui enunciados são interativos, influenciando-se, portanto, mutuamente. Nos termos traçados pelo autor, cabe dentro da flexibilidade do trabalho [temática que abordaremos adiante]: a flexibilidade de emprego, salarial e a mobilidade. Cabendo, portanto, na flexibilidade tecnológica: a flexibilidade tecnoproductiva, a flexibilidade organizacional e a flexibilidade funcional.

Há flexibilidade tecnoproductiva, quando o sistema tecnoproductivo detém capacidade para se «adaptar de forma contínua às flutuações do número e natureza dos produtos, às variações da qualidade dos *inputs* e às necessidades de substituição entre meios de produção» (Santos, 1989, p. 331). Por seu turno, a flexibilidade organizacional é aquela que revela a capacidade de

adaptação «dos modos de organização e gestão às flutuações do nível e natureza de atividade, à mutação técnica e às modificações da natureza do trabalho» (Santos, 1989, p. 331). No que respeita à flexibilidade funcional, o autor considera que esta corresponde à capacidade que a empresa tem para «proceder à reorganização dos empregos de forma que o detentor do posto de trabalho possa exercer as suas competências no quadro de um maior número de tarefas» (Santos, 1989, p. 331).

Uma vez que, a nosso ver, a flexibilidade laboral é aquela que implica flexibilidade por parte dos Recursos Humanos (propriamente dito), propomo-nos abordar este tópico mais a fundo.

2.3. Flexibilidade laboral

Entrando um pouco mais em detalhe face à flexibilidade que concerne aos colaboradores da empresa, percebemos que na literatura é exíguo o consenso relativamente ao conceito de flexibilidade laboral. Alguns autores dão-lhe uma denominação distinta, denominando-a de flexibilidade do trabalho ou flexibilidade do mercado de trabalho, *inter alia*. Há, porém, ainda quem lhe confira uma definição mais restrita e quem, ao invés, lhe descortine outros tantos conceitos.

Vários autores vislumbram que a flexibilidade laboral se possa explicar com recurso a diversas vertentes. Ora vejamos. A primeira delas sustenta que «durante a década dos anos cinquenta e sessenta do século XX se desenvolveu uma considerável expansão dos benefícios empresariais como consequência de um sistema económico e produtivo que conseguiu alcançar a sua maximização» (Cisneros & Torres, 2010, p. 35). A segunda, defende que a flexibilidade adveio como fruto de mudanças de caráter económico (geral). Defendem os autores percursoros desta teoria (*Fina, Blanchard, Nickell, Nunziata e Ochel*) «que as economias fortemente reguladas por políticas orientadas para o mercado interno e elevado protecionismo das empresas nacionais...ainda que criassem bastante emprego acabavam por ser bastante ineficientes... levando ao seu declive. A solução... foi a introdução de um novo modelo económico orientado para o aumento da competitividade e abertura económica» (Cisneros & Torres, 2010, p. 35) abrindo portas para que, nos anos oitenta século passado, a crença de que o Estado deveria intervir na economia desse lugar ao “livre jogo das forças de mercado”. A terceira vertente, é aquela que explica o aparecimento da flexibilidade laboral como «produto das mudanças no sistema de produção de tipo fordista.... As necessidades e os gostos dos consumidores mudaram, passando de produtos iguais e estandardizados à fabricação de produtos

diferenciados; por sua vez, os processos tiveram que adaptar-se a estas novas especificações e passar de um sistema rígido a um altamente flexível» (Cisneros & Torres, 2010, p. 36).

A flexibilidade do mercado de trabalho tem, no entanto, se «apresentado como uma solução para os problemas de desemprego, tanto em países desenvolvidos como naqueles que se encontram em vias de desenvolvimento» (Ramírez, 2001, p. 57). Foi por isso que nos anos oitenta, pelas mãos de empregadores, académicos e autoridades políticas, surgiu uma nova discussão em torno do conceito de “flexibilidade do mercado de trabalho” (FMT), com o objetivo de cercear o desemprego e promover o desempenho económico, que se acreditava estarem intimamente interligados. Acreditavam, portanto, os expertos que havia necessidade de prostrar a rigidez do preço da mão-de-obra, da qualidade e quantidade de capital humano, bem como das próprias condições de emprego. Aliás, não é à toa que, com base numa série de indicadores que correlacionam a flexibilidade laboral com o desempenho económico, «os relatórios do *Doing Business* propõe a implantação de “melhores práticas” legais da regulação laboral, vislumbrando a “flexibilidade” do trabalho como uma alternativa para o desenvolvimento económico» (Santos A. , 2009, p. 45).

De facto, é importante não dissociar o conceito de flexibilidade laboral do contexto vivenciado no âmbito das relações industriais e do sistema político pois, nas suas várias predisposições – formas de trabalho e relacionamento entre os diversos sujeitos que compõe a organização – estes dois fatores tem um peso enorme.

Na verdade,

«muitos consideram que se tem assistido a uma profunda mudança no processo de trabalho, a favor do denominado “trabalhador flexível” e no mercado de trabalho a favor da “mão-de-obra flexível”, ou seja, trabalhadores não permanentes nem de plena dedicação. Para a corrente neoclássica, a mão-de-obra flexível é a demonstração de uma vigorosa economia da empresa. Para Sabel e Piore, a flexibilidade é vista como parte da opção representada pela “nova rutura industrial” para transformar a tanto a produção como os mercados que em vez de labutaram com base num princípio de produção em massa, passariam a faze-lo num sistema de especialização flexível”» (Ramírez, 2001, p. 62).

De acordo com um dos autores previamente mencionado, ou seja, nos termos do propulsado por Santos, a flexibilidade do trabalho é aquela na qual cabem: a flexibilidade de emprego, a flexibilidade salarial e a mobilidade. Desdobrando, portanto, estes três tipos noutros tantos. Ora vejamos. Tendo em conta a apreciação feita por este autor, que assume uma visão que decorre do ponto de vista da empresa, a flexibilidade de emprego é integrada pela flexibilidade do nível de emprego – que se consubstancia na aptidão para se adaptar ao tipo de emprego, conjugando os avanços de caráter tecnológico e as variações da repetidas pela procura. – e pela flexibilidade

do tempo de trabalho – i.e., a habilidade para adaptar às necessidades da empresas quer a duração quer o ritmo de trabalho. Dentro da flexibilidade salarial podemos integrar a flexibilidade dos salários diretos, indiretos e relativos. A flexibilidade dos salários diretos corresponde à capacidade de que estes se adaptem simultaneamente às flutuações da procura e dos resultados da empresa. A flexibilidade dos salários indiretos, corresponde à adaptação dos encargos fiscais e sociais quer às flutuações da procura quer dos resultados da empresa. Já os salários relativos, corresponde à facilidade de adaptação dos salários diretos a determinados detalhes como o setor em que a empresa se insere, à qualificação e idade dos colaboradores, assim como à região onde a empresa está localizada. No que respeita à mobilidade, Santos faz a distinção entre três tipos: a geográfica, a rotação e à relacionada com as qualificações do colaborador. A geográfica é, tal como a denominação indica, é aquela que implica a mudança de residência do trabalhador. A rotação, é aquela que implica que o trabalhador aceite a possibilidade de mudar de posição. Já a que se encontra relacionada com as qualificações do colaborador, é aquela que se revela através da «aptidão do trabalhador para aceitar um emprego (mobilidade externa) ou ocupar outro posto de trabalho na empresa (mobilidade interna) que implique a mudança de qualificações ou de profissão» (Santos, 1989, p. 331).

Para *Magalhães*, o conceito de flexibilidade laboral, pode ser visto de, pelo menos, duas perspectivas – do trabalhador e da empresa. Referindo-se ao ponto de vista do trabalhador, diz a autora que «a flexibilidade está associada à sua capacidade de exercer uma atividade profissional de um modo versátil e polivalente, tendo que ter para isso competências em várias áreas, nomeadamente naquelas que são mais transversais como as competências comportamentais ou as de gestão» (Magalhães, 2015), sendo portanto, deveras importante, que as empresas apostem na formação e rotatividade profissional.

Gomes da Silva aprecia o conceito desde uma perspectiva empresarial acreditando, no entanto, que este se traduz no facto de os dirigentes das empresas deterem do seu lado a possibilidade de, a qualquer momento reformular as suas estratégias ulteriores, que podem ser desde:

- «quantos (quantidade) e quais (especificação) os trabalhadores ao seu dispor – é a flexibilidade numérica;
- Quantidade de trabalho a prestar pela força laboral ao seu dispor (aspecto cronométrico – o “quanto trabalhar”), bem como o momento de prestação desse trabalho (aspecto cronológico) – é a flexibilidade do tempo de trabalho;
- A abrangência funcional dos trabalhadores de que dispõem – é a flexibilidade funcional;

- As condições de remuneração da força laboral ao seu dispor – é a flexibilidade de pagamento» (Silva, 2002).

Já *Aravanitis* defende que a flexibilidade laboral é caracterizada por uma diversidade de dimensões, dentre as quais cabe destacar um conjunto específico: a numérica e a funcional. Assim, a flexibilidade numérica, que tem como principal objetivo reduzir os custos da empresa, pode consubstanciar-se em variações da entrada de mão de obra quer por recurso a horas extras, horário flexível ao longo do mês, ou mesmo pelo ao outsourcing (ex. contratos de termo certo, *layoff*/demissões, subcontratação, etc.). Por seu turno, a flexibilidade funcional está intimamente conectada com as competências do trabalhador para se adaptar ao trabalho ou até mesmo ao trabalho em diferentes funções, ou seja, falamos por exemplo de *multitasking* ou rotação.

Creemos, portanto, que o conceito de flexibilidade laboral exprime a ideia de que a sociedade se deve adaptar «com facilidade, rapidez e eficiência a tipos de emprego diferentes, a novas formas de qualificações, de relações entre empresas e trabalhadores e a um modo mais flexível de organização das empresas» (Fernández, 1984 *apud* Ramírez, 2001, p. 69). Destarte, acreditamos que existem, no entanto, três tipos de flexibilidade laboral: a externa (também denominada de numérica ou quantitativa), a interna (também conhecida por funcional ou qualitativa) e a salarial. Por flexibilidade laboral externa deve entender-se a capacidade que a empresa tem para, sem incorrer em avultados custos, aumentar ou diminuir o número de trabalhadores sem grandes impasses de caráter legal. «Em economias onde os custos associados aos despedimentos são relativamente baixos, as empresas podem utilizar com maior facilidade este mecanismo; contudo, o seu uso pode fazer com que os rendimentos da empresa se vejam, a longo prazo, coarctados. Tal decremento encontra-se associada à falta de desenvolvimento profissional dentro da organização e à falta de programas de capacitação e formação específica» (Cisneros & Torres, 2010, p. 40). Este tipo de flexibilidade pode dar-se por via de: contratação a termo, *outsourcing*, contratos de trabalho temporário, mobilidade geográfica, *etc.* A este tipo de flexibilidade, encontram-se associadas vantagens como: a redução dos custos médios por trabalhador – pois, a empresa não incorrerá nos gastos associados a indivíduos que se encontram empregues de modo permanente; diminuição de potenciais gastos associados ao pagamento de indemnizações a trabalhadores que se encontram a labutar na empresa há já alguns anos; maior facilidade de adaptação da empresa a mudanças de caráter conjuntural; processos de recrutamento mais céleres; incremento da taxa de rotação de trabalhadores – isto porque, poderá significar o decréscimo do desemprego de longa duração, bem como o incremento das flutuações de

emprego e desemprego; os trabalhadores que teriam mais dificuldade em iniciar a sua carreira tem, assim, mais facilidade em entrar no mercado de trabalho.

A flexibilidade interna é, portanto, a capacidade que a empresa detém para alocar os trabalhadores a outros postos de trabalho. Há lugar a este tipo de flexibilidade, quando os trabalhadores: são polivalentes – detendo uma diversidade de valências a vários níveis –; se disponibilizam a trabalhar horas extra, por turnos, fins-de-semana ou a tempo parcial; aceitam contratos de teletrabalho; ou ainda aqueles cuja formação não é absolutamente rígida.

A rigidez dos recursos humanos poderá dar-se a pelo menos quatro níveis:

- 1) Formação básica: que identificamos como correspondendo àquele tipo de profissional que não detém uma qualificação muito específica em nenhuma área, bastando-se portanto, com a escolaridade obrigatória (que em Portugal corresponderá ao 12º ano de escolaridade);
- 2) Especialização: tratando-se portanto, daquele tipo de especialização que adquirida com o concluir de um curso universitário (ex. licenciatura), momento no qual o formando adquire uma panóplia de conhecimentos sobre a área, sem propriamente aprofundar alguma das subáreas que lhe foram lecionadas;
- 3) Especialização mais restrita: que poderá concretizar-se através de pelo menos duas formas: através do afunilamento no percurso académico que poderá decorrer do avançar nos estudos por via de pós-graduação, mestrado, doutoramento, pós-doutoramento; ou por via de cursos que, à partida detém um acérrimo grau de especificidade servindo apenas para labutar em determinado área específica;
- 4) Especialização em mais de uma área ao nível dos estudos formais que poderá decorrer de pelo menos duas formas: ao invés de afunilar os conhecimentos na área de base dos seus estudos, o formando opta por especializar-se noutra área distinta; ou então por via dos “curso de estudos gerais” [tipo de formação comumente usada em países desenvolvidos, como é o caso dos Estados Unidos da América, Canadá, Reino Unido, etc] que dá aos seus formandos a possibilidade de aceder a um curso de tronco comum e transversal a várias áreas, combinado de uma vasta panóplia de disciplinas (selecionadas pelo mesmo) com vista a especialização em função dos seus interesses.

A flexibilidade interna tem ainda associada as vantagens de que: a empresa pode disponibilizar da mão-de-obra no momento e pelo tempo que efetivamente necessita dela, por exemplo: «se as metas de produção se podem realizar em cinco horas... a empresa

apenas deve contratar trabalhadores que labutem a tais horas, conseqüentemente, conseguirá reduzir os custos laborais de maneira significativa» (Cisneros & Torres, 2010, p. 44). As pessoas com mais dificuldade em ingressar no mercado de trabalho poderão ver aqui uma possibilidade de se acercarem, já que é uma forma de contratar por um custo menos avultado.

Por fim, a flexibilidade salarial pode, portanto, definir-se como «a capacidade de ajustar os salários em função da situação económica da empresa, de tal maneira que em situação de baixa produção, seja possível diminuir os salários em detrimento da perda de emprego; ou no caso de melhoras no nível de produção da empresa, esta possa proceder ao incremento dos salários como forma de retribuir o trabalhador pela sua produtividade, assim como para retê-lo» (Cisneros & Torres, 2010, p. 45).

3. Mobilidade Internacional de Recursos Humanos

3.1. Conceito de Mobilidade Internacional

Fazendo uma apreciação retrospectiva da história da humanidade é possível averiguar que, por diversas razões – como por ex. para fugir à fome, a guerras, perseguições políticas/religiosas, por questões de saúde ou mesmo por cataclismos naturais – os Homens «sempre se deslocaram fisicamente de um espaço para outro, muitas vezes em grupo, outras vezes por decisão individual, percorrendo maiores ou menores distâncias, permanecendo por períodos de maior ou menor duração através de movimento pendulares» (Yáñez, 1999 , p. 36). De acordo com *Rocha Machado e Yáñez et al.*, é possível encontrar na história fluxos migratórios desde os tempos que precedem à idade Moderna. Porém, os pontos históricos mais relevantes para o estudo do que aqui pretendemos desvelar, sucedem a partir da época dos Descobrimentos e da Revolução Industrial. Pois, estes «dois períodos ditam motivações dos indivíduos de natureza económica, isto é, a procura de novas oportunidades e a construção de projetos de vida duradouros, resultando em permanências longas, ou mesmo a título definitivo» (Yáñez, 1999 , p. 40).

Nos finais do século XIX e inícios do século XX, deu-se uma forte massificação de migrações, sobretudo para países denominados como pertencentes ao grupo dos do Novo Mundo, dentre os quais cabe destaque aos Estados Unidos da América, o Canadá, Brasil, Argentina e Austrália.

Tendo em conta este crescente fluxo, o advento do Tratado de Maastricht e a criação do Espaço Schengen, a U.E., «acompanhando as políticas de imigração dos EUA, Japão, Canadá e

Austrália... impôs restrições, que apenas produzem efeito na imigração legal, que incidiram sobre a autorização de residência permanente, discriminando entre comunitários e extracomunitários.... Se a obtenção da residência permanente foi dificultada, em contrapartida, foi facilitada e estimulada a residência temporária» (Yáñez, 1999 , p. 43).

Foi graças a esta crescente latência da globalização do mercado que as empresas se viram cada vez mais confrontadas com a real necessidade de ganhar experiência noutros locais geográficos. Por isso, tem-se assistido cada vez mais, ao crescimento do número de contratos internacionais, bem como a um incremento da «percentagem de “nómadas globais” (colaboradores que viajam de país para país em múltiplos projectos) e expatriados a longo-prazo». (Arvanitis, 2003). Pelo que, não nos parece de todo estranho a conclusão do estudo realizado pela consultora *Merzer*, do qual se depreende que «o número de nómadas globais aumentou de 6% para 10% e o número de expatriados de curto-prazo (missão de duração inferior a um ano) caiu de 17% para 11%. A percentagem de expatriados de longo-prazo aumentou de 21% para 41%, entre o estudo de 2008/09 e 2011/12» (Cardoso, 2012). Aliás, estimava a OIT que em 2013, pelo menos «231,5 milhões de pessoas viviam fora do seu país de nascimento. Em comparação com o ano 2000, o número total de migrantes aumentou em 57 milhões... Tal como a circulação de bens, serviços e capital, este tipo de mobilidade humana tem carácter transfronteiriço, intrarregional e inter-regional, por exemplo na sua variante intereuropeia ou transatlântica» (ILO, 2014 *apud* Ermólieva & Kudeyárova, 2014).

Hodiernamente, o capital humano, na vertente que corresponde ao conhecimento, é visto como uma das maiores fontes de rendimento por parte dos países, daí a grande competitividade entre estes para atrair pessoas com elevado potencial. Esta é uma das fortes razões pelas quais, nas últimas décadas se tem assistido a fortes mudanças no sentido de aumentar o reconhecimento e acreditação da formação a nível transnacional.

Decorrente desta situação, há um fenómeno – conhecido como o *brain drain* (fuga de cérebros)/ *brain gain* (ganho de cérebros) – que tem despertado grande curiosidade por parte dos expertos da área. De acordo com os teorizadores, a maior consequência deste fenómeno é o facto de, do lado do *brain gain* encontrarem «países que criam políticas de imigração no sentido de atrair trabalhadores internacionais e estudantes com as habilidades que eles procuram. Enquanto, no lado do “brain drain” o impacto mais significativo é a perda de trabalhadores educados» (Migration Policy Institute, 2016).

Sem embargo, e ainda que grande parte da literatura referente à temática supra mencionada (*brain drain/brain gain*) se refira apenas ao capital humano como um todo – simplificação que, apesar de «analítica, encobre uma realidade na qual há uma variedade de diferentes tipos talento com motivações diferentes para se mover e com impacto de desenvolvimento diverso» (Solimano A. , 2008, p. 6) –, há uma heterogeneidade de talentos que favorecem este tipo de mobilidade. No entanto, é possível descortinar três tipos-quadro de talentos:

- 1) Talento diretamente produtivo, no qual se enquadram os profissionais que se dedicam sobretudo à criação de negócios, produção de bens e serviços (ex. empreendedores, engenheiros e outros técnicos das áreas tecnológicas).
- 2) Talento académico, ou seja, aqueles profissionais cujo âmbito está mais direcionado para a área da investigação científica e aquisição de conhecimento académico que, eventualmente, poderá vir a consagrar-se em produtos para comercialização (ex. cientistas, investigadores).
- 3) Talento direcionado para setores como o social e cultural, que abarca profissionais de áreas muitíssimo distintas como a saúde e desenvolvimento pessoal (ex. de profissionais da área da saúde, escritores e artistas).

É ponto assente o facto de que, geralmente, o ser humano tender a ser um ser incessante, almejando sempre mais. Por isso, nos dias que correm as motivações que levam as pessoas a mover-se a nível internacional já não se prendem tão-somente com a busca de um rendimento que lhes permita um viver mais desafogado, podendo mesmo estar correlacionadas com fatores de carácter não pecuniário. As razões são de índole tao diversa, como o facto de o local de destino oferecer um nível de vida e condições de vida melhores que o de origem; a compatibilidade linguística e sociocultural do país de destino; no caso de se tratar de alguém ligado à área da investigação científica, pode dar-se pelo facto de a pessoa procurar centros de investigação com tecnologia; *inter alia*.

3.2. Mobilidade Internacional de Recursos Humanos dentro das empresas

Seguindo o preceituado por *Freitas*, «conceituamos mobilidade, em sentido amplo, como a capacidade, a disposição e o desejo que um indivíduo tem de mudar geograficamente e de interagir com diferenças em relação à sua cultura, à sua profissão, à sua empresa, ao seu cargo e aos seus saberes, fazendo ajustes que favorecem o seu melhor desempenho profissional e enriquecem a sua vida pessoal» (Freitas, 2009, p. 249)

A literatura relacionada com a gestão internacional de Recursos Humanos tem destacado três principais razões para que as empresas continuam a recorrer à alocação internacional de trabalhadores, nomeadamente:

- 1) Preenchimento de vagas, que poderá decorrer de factos como: a empresa pretender transferir um candidato adequado a desempenhar as funções numa vaga concreta; para preencher uma vaga de por um período de curta-duração; ou até mesmo porque a vaga requer um tipo de conhecimentos que os trabalhadores locais não detêm (ex. porquanto requer a capacidade de manusear determinado tipo de tecnologia ou software).
- 2) Desenvolvimento de gestão, quando esta ocorre com o intuito de receber formação, desenvolver determinadas competências ou auxiliar no desenvolvimento de certo tipo de axiomas dentro da organização da empresa.
- 3) Desenvolvimento organizacional, ou seja, porque há necessidade de que haja «outro tipo de controlo; transferência de conhecimentos, competências procedimentos e práticas...; e explorar as oportunidades do mercado global» (Dowling, 2008, p. 89).

Apreciando de perto o panorama da gestão de recursos humanos no que concerne a trabalhadores expatriados, podemos averiguar que, uma empresa que opte pela expatriação de um trabalhador em detrimento da contratação de nacionais do país de destino, tende a fazê-lo tendo por base motivos como, o facto de o trabalhador já conhecer a cultura organizacional ou mesmo a forma como são levadas a cabo determinadas operações dentro da empresa. Esta opção, acarreta claramente custos acrescidos para a empresa já que, muitas vezes associada a esta advém consequências como: o pagamento de impostos acrescidos; atribuição de ajudas de custos [ex. habitação, carro, seguro, visto, etc.] ou outro tipo de incentivos para que o trabalhador se veja ludibriado a tal expatriamento. Enquanto que, no que concerne a trabalhadores em mobilidade de curta duração, apenas são providenciadas ajudas de custo durante o período em que essa decorrer (ex. no que concerne ao alojamento, refeições e transporte).

III – Influência da flexibilidade laboral e a Mobilidade Internacional no desenvolvimento empresarial, na ótica de X empresas.

1. Metodologia

O presente capítulo tem como função fulcral discorrer sobre a investigação levada a cabo para a elaboração deste trabalho científico. A investigação «pode ser definida como sendo o melhor processo de chegar a soluções fiáveis para problemas, através de recolhas planeadas, sistemáticas e respectiva interpretação de dados. É uma ferramenta da máxima importância para incrementar o conhecimento e, deste modo, promover o progresso científico permitindo ao Homem um relacionamento mais eficaz com o seu ambiente» (Cohen & Manion, 1980; Santos, 1999, 2002). Trata-se, portanto, de uma forma de indagar repassando vários *iters*, com o intuito de encontrar soluções para os problemas teóricos e práticos, que pode ter como respaldo uma panóplia de metodologias. «No rol dos procedimentos metodológicos estão os delineamentos, que possuem um importante papel na pesquisa científica, no sentido de articular planos e estruturas a fim de obter respostas para os problemas de estudo. Não há um tipo de delineamento particular para o estudo.... No entanto, encontram-se tipos de pesquisas que mais se ajustam à investigação de problemas desta área do conhecimento» (Raupp & Beuren, 2003, p. 76).

Concedemos que, «um breve histórico é importante para tentar compreender as principais características das metodologias disponíveis...Essa visão histórica permite sinalizar os principais avanços das metodologias, assim como algumas limitações e problemas relacionados ao uso» (Braga, 2007, p. 19). Ora vejamos.

«Nas décadas de 1920 e 1930 o trabalho da “Escola de Chicago” estabeleceu em sociologia a importância da investigação qualitativa para o estudo da vida de grupos humanos...Em breve trecho a investigação qualitativa começou a ser empregue noutras disciplinas sociais» (Denzin & Lincoln, 2006). De acordo com *Denzin e Lincoln*. A história da investigação qualitativa pode, portanto, ser dividida em cinco momentos: o tradicional – que geralmente se situa entre 1900 e 1950 –, o moderno da idade do ouro – cujo período vai desde 1950 a 1970 –, a fusão de géneros – entre 1970 e 1986 – a crise da representação – que vai de 1986 a 1990 – e por fim, o pós-moderno que corresponde à presente época. Há que ter em conta que cada uma das fases apresentada infra, não foram ultrapassadas, pois é possível encontrar estudos que se enquadram em diferentes epistemologias.

O período tradicional que foi altamente «influenciado pelo paradigma científico positivista, por sua busca da objetividade, da validade e da confiabilidade do conhecimento obtido. Esse período é identificado com personalidades como *Mead, Malinowski, Radcliffe-Brown* e outros» (Rey, 2002, p. 4). Nesta fase, a Escola de Chicago tentou encontrar «uma metodologia de interpretação que mantivesse a centralidade da aproximação ao relato da história de vida. Isto fazia com que a produção de textos dê-se ao autor o poder de representar a história do sujeito. Escrito baixo o manto da franqueza, da expressão livre do sentimento próprio do realismo social, estes textos usavam a linguagem de gente comum. Articulavam a versão científico-social do naturalismo literário» (Denzin & Lincoln, 2006).

«A primeira obra sobre os aspectos metodológicos do que hoje denominamos “abordagem qualitativa” parece ter surgido com os Webbs. Sidney (1859-1947) e Beatrice (1858-1943) Webb contribuíram muito para o desenvolvimento da sociologia inglesa. Desenvolveram uma grande quantidade de estudos sociais e políticos e, constantemente, estavam envolvidos em atividades de caráter público. Descreveram sua técnica de investigação social numa obra denominada *Methods of social investigation*, publicada em 1932. A produção dos Webbs apoiava-se fundamentalmente na descrição e análise das instituições e não em uma teoria estabelecida *a priori*. Valorizavam as entrevistas, os documentos e as observações pessoais» (Godoy, 1995, p. 59).

Localiza-se ainda nesta fase, o primeiro estudo – denominado *Pittsburgh Survey* – que demonstra uma séria tentativa de «acoplar dados qualitativos aos quantitativos na análise de problemas de cunho social. Nesse trabalho também encontramos a apresentação de descrições detalhadas, entrevistas, retratos e fotos da época» (Godoy, 1995, p. 59).

No período moderno ou da idade do ouro, cuja influência se verifica nalgumas investigações hodiernas, ainda se valorizava «o realismo social, o naturalismo, as etnografias do tipo “trechos da vida”... Uma nova geração de estudantes graduados, em diferentes disciplinas humanas encontraram novas teorias interpretativas (etnometodologia, fenomenologia, teoria crítica, feminismo)» (Denzin & Lincoln, 2006). Nesta fase, os investigadores encontravam apoio para as suas conclusões em argumentos prováveis ou frequências de acontecimento. Esta foi uma época que ficou demarcada por autores como *Spindler, Henry, Wolcott* e *Singleton*.

Durante período da fusão de géneros (também denominado por alguns autores de período da indiferenciação de géneros), os investigadores,

«procuram uma complementação mútua de paradigmas, métodos e estratégias para aplicar em suas pesquisas. As estratégias de pesquisa vão desde a *grounded theory* ao estudo de caso, os métodos biográficos e a pesquisa clínica. Esse novo critério toma as representações culturais e suas significações como ponto de partida. Entre os autores que se destacam nesse período está: Geertz, que sustenta que a fronteira entre as ciências sociais e as humanas não é precisa, abordagem adotada por Derrida, Barthes, Garfinkel e Castañeda. Nesse período ocorre uma

confusão de gêneros que leva à eliminação da distinção clara entre literatura e ciência social» (Rey, 2002, p. 5).

Nesta época, começam a surgir os primeiros trabalhos de investigação com base metodológica qualitativa na área da administração de empresas. É ainda possível observar que, muito embora «os debates metodológicos "pesquisa quantitativa versus qualitativa" continuem, a tensão entre os representantes desses dois grupos diminui e um diálogo começa a acontecer. Alguns pesquisadores proeminentes nos círculos quantitativos, como D. Campbell e L. Cronbach, começam a valorizar essa possibilidade de se fazer pesquisa em ciências sociais e advogar seu uso» (Godoy, 1995, p. 62).

Esta fase foi ainda demarcada pelo início do uso de computadores, tal como outro tipo «métodos narrativos, de conteúdo e semióticos na leitura de entrevistas e textos culturais» (Denzin & Lincoln, 2006).

Durante a fase que ficou conhecida como a crise da representação, os pesquisadores viram-se confrontados com duas crises que «são codificadas de múltiplas formas na teoria social e associam-se aos procedimentos interpretativos, linguísticos e retóricos...Esta primeira crise de representação emerge num quadro que estabelece a ligação directa entre a experiência e o texto problemático. A segunda crise surge da contestação dos critérios tradicionais de avaliação e interpretação das problemáticas de pesquisa qualitativa. Os conceitos de validade, generalização e fiabilidade são repensados» (Aires, 2011, p. 12).

Nesta última fase, que corresponde à era atual, o investigador deixa de ter um papel tão distante e «a investigação centra-se mais na acção, na linha do criticismo e da crítica social. A procura de grandes narrativas é substituída por teorias de pequena escala centradas em problemas e situações específicas (Denzin & Lincoln, 1994 *apud* Aires, 2011, p. 12).

Acreditamos poder postular que o nosso trabalho de investigação tem por base uma metodologia de investigação qualitativa. Isto porque, criamos cuidadosamente «uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas...Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados» (Silva & Muszkat, 2005, p. 20).

O nosso trabalho foi feito com base em sete fases, nomeadamente:

- 1) Estudo do caso, cujo enfoque se prendeu sobretudo em avaliar o estado de arte da temática no mundo académico, bem como até que ponto esta poderá ser relevante hodiernamente.
- 2) Análise de documentos sobre as temáticas aqui versadas, recorrendo a diversas revistas de conceituados centros de investigação a nível mundial, livros e outro tipo de documentos.
- 3) Pesquisa-ação que consistiu na construção de toda a envolvente relacionada com o questionário, ou seja, estudo e preparação de todas as questões que seriam apresentadas às empresas, como seriam apresentadas, a que departamento seriam apresentadas, como contactar o departamento, bem como seriam selecionadas as empresas a estudar. Neste momento foram ainda criadas as variáveis de estudo para que posteriormente pudessem ser trabalhadas através do programa SPSS.
- 4) Pesquisa de campo através da qual, efetivamente, se procede ao envio, por via de correio eletrónico, do questionário. Em todos os casos, este foi direcionado ao departamento de recursos humanos.
- 5) Experimento qualitativo que com base nos dados recolhidos e seu tratamento por via de SPSS se chegou a diversas variáveis que nos emergiram na seguinte fase.
- 6) Avaliação qualitativa que nos permitiu descrever as diversas variáveis com base na sua tendência central ou dispersão, bem como dividi-las em categorias e analisar a sua correlação e dependência. Permitindo, portanto, analisar a caracterização das empresas (setor, tempo que se encontram no mercado e dimensão) vs. flexibilidade requerida no momento de recrutamento; importância atribuída à flexibilidade como fator de desenvolvimento da empresa tendo por base o tempo que estas se encontram no mercado e a sua dimensão
- 7) Na última fase que denominamos de conclusão, tratamos de fazer um cruzamento e confronto entre a informação teórica recolhida e os dados obtidos através do seu tratamento.

2. O questionário

Um dos pontos fulcrais da pesquisa é a coleta de informações já que, com recurso a ela é possível fazer um contraponto entre a literatura e a realidade da nossa amostra. Existem formas diversas de proceder à coleta de dados numa pesquisa qualitativa, nomeadamente a entrevista, a observação e o questionário. Uma vez que, pretendemos levantar uma amostra daquilo que ocorre, acreditamos que o questionário se vislumbre como sendo a forma mais assertiva de fazer

a coleta de dados no âmbito da presente pesquisa. Até à concretização final do questionário, várias é necessário passar por diversas fases, que «que vão desde a formulação original de objetivos do investigador até ao produto final que é usado para a coleta de informação» (Oksenberg, Cannell, & Graham, 1991, p. 349).

Porém, antes de proceder à inquirição, é importante a «realização de um pré-teste porque é provável que não se consiga prever todos os problemas e/ou dúvidas que podem surgir durante a aplicação do questionário» (Chagas, 2000), daí termos solicitado a vários profissionais que trabalham/trabalharam em departamentos de Recursos Humanos para proceder ao mesmo. Este, trata-se de um processo deveras importante, já que, de acordo com *Goode e Hatt*, «nenhuma quantidade de pensamento, não importa quão lógica seja a mente brilhante e compreensão, pode substituir uma cuidadosa verificação empírica. Dai a importância em se saber como o instrumento de coleta de dados se comporta numa situação real através de pré-teste» (Good & Hatt, 1972 *apud* Chagas, 2000).

Assim, o questionário elaborado por nós, tinha como objetivo fulcral solicitar às empresas que respondessem a questões de determinado cariz que nos permitissem perceber: o setor de atividade em labutam; há quanto tempo se encontram no mercado; o grau de flexibilidade que tendencialmente requerem por parte dos trabalhadores, aquando do seu recrutamento; qual a importância atribuída à flexibilidade, mobilidade de curta duração e expatriação de trabalhadores para o desenvolvimento da empresa. Para uma apreciação concreta do questionário realizado, ver o **Anexo A**.

«Depois de se identificar os dados que deverão ser recolhidos e o instrumento (questionário estruturado, por exemplo) a utilizar para essa recolha, o passo seguinte consiste em definir um processo de amostragem adequado ao tipo de dados e ao instrumento de análise» (Measure Evaluation, 2011).

3. Amostra

Tendo em conta que «o mundo real não se apresenta como uma totalidade, mas como um recorte que fazemos da totalidade. Esse recorte é concebido a partir do ponto de vista de onde nos encontramos e dos pressupostos que trazemos conosco, o que nos possibilita experimentar e avaliar a totalidade no nosso cotidiano» (Victoria, 2000). Uma vez que pretendemos obter informações no que concerne às características ou parâmetros de uma determinada população

– ou seja, de um «agregado, ou a soma, de todos os elementos que compartilham algum conjunto de características comuns, conformando o universo para o problema da pesquisa» (Malhotra, 2001 *apud* Teixeira, Zamberlan, & Rasia, 2009, p. 158) – recorreremos à técnica da amostragem.

No caso concreto, definimos a população alvo – «a totalidade dos elementos sobre os quais se deseja obter determinado tipo de informações» (Measure Evaluation, 2011, p. 4) – do nosso estudo como sendo as empresas certificadas do Distrito de Lisboa, que se encontram listadas na base de dados nacional do sistema de gestão de certificados do IPAC. Uma vez que, o «objectivo geral na extracção de uma amostra é obter uma representação ”honestá” da população que conduza a estimativas das características da população com ”boa” precisão relativamente aos custos de amostragem, isto é, obter uma amostra representativa da população», o investigador pode lançar mão a uma de duas formas de seleccionar a amostra: amostragem aleatória ou probabilística – que é caracterizada pelo «fato de todos os elementos da população terem a mesma chance de ser escolhidos, resultado em uma amostra representativa da população... implica utilizar a seleção randômica ou aleatória dos respondentes eliminando a subjetividade da amostra» (Freitas, Oliveira, Saccol, & Moscarola, 2000, p. 106) – e não aleatória também conhecida por não probabilística – «é obtida a partir de um critério, e nem todos os elementos da população têm a mesma chance de ser selecionados» (Freitas, Oliveira, Saccol, & Moscarola, 2000, p. 106).

A nossa amostra foi seleccionada tendo por base um tipo de amostra não aleatória por conveniência, i.e., os participantes foram escolhidos «por estarem disponíveis» (Freitas, Oliveira, Saccol, & Moscarola, 2000). Assim, das 697 empresa constantes na lista de empresas certificadas (pelo IPAC) do distrito de Lisboa, foram seleccionadas 250 para que fosse possível obter pelo menos o equivalente a 10% de respostas ao inquérito. Das 250, apenas 26 empresas se mostraram disponíveis para responder ao inquérito.



Ilustração 8 - Processo de Amostragem (elaboração própria)

4. Recolha de dados

A recolha de dados foi, portanto, feita por via de questionário, cuja distribuição foi feita a 5 de Abril de 2017, com recurso ao envio do *link* que redirecionava para a página que continha o mesmo, através de correio eletrónico. A 15 de Maio de 2017 encerramos o processo de receção de respostas. Num total de 250 inquéritos remetidos, 26 foram as respostas obtidas, o que representa um 10,4 %. O tratamento de dados foi feito com recurso ao *software* aplicativo SPSS.

4.1. Caracterização das empresas inquiridas

4.1.1. Setor

A primeira questão do questionário tinha como objetivo perceber qual o setor (atividade) em que as empresas se inserem. Caso esta (no momento em que foi inquirida) estivesse presente em mais que um, foi-lhes solicitado que seleccionassem o setor inicial da sua atividade. Assim, as empresas/grupos empresariais inquiridos tinham à sua disposição 12 opções, nomeadamente: têxtil (vestuário/calçado); alimentar/bebidas; comércio por grosso ou a retalho; alojamento/restauração; telecomunicações; atividades jurídicas/contabilidade/auditoria e áreas afins; banca; saúde; educação; construção; transportes e logística; outra. Porém, tal como podemos averiguar através de uma apreciação ao **Gráfico 1**, podemos averiguar que 42,31% das empresas inquiridas labutam noutro setor que não se enquadra num dos especificados. Daqui podemos também inferir que: 23,08% se encontram no sector da construção; 11,54% no da educação; 7,69% no alimentar/bebidas; 7,69% no comércio por grosso ou a retalho; 3,85% nos transportes/logística e outros 3,85% em atividades adjacentes à prática jurídica/contabilidade/auditoria/ áreas afins.

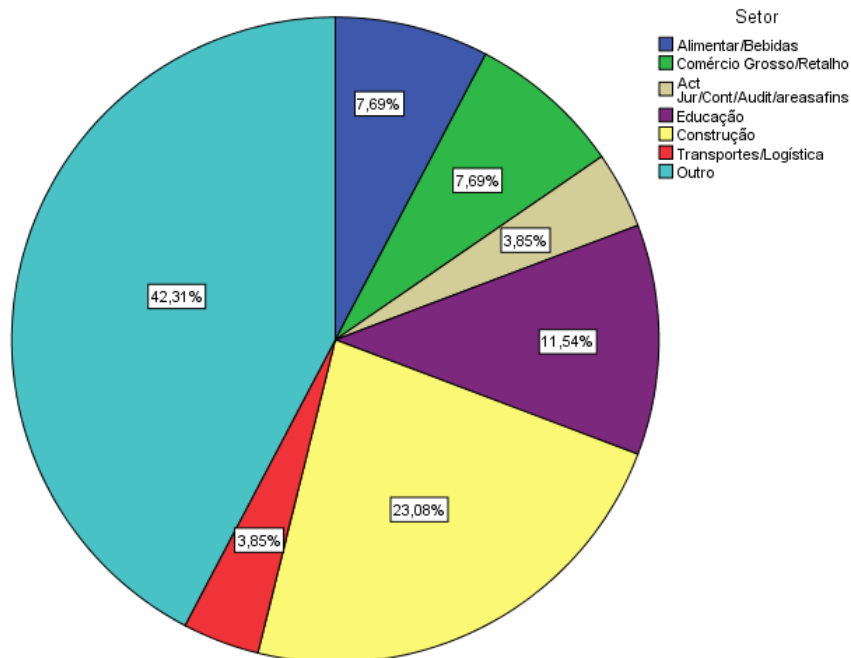


Gráfico 1 - Gráfico Circular que evidencia a setor das empresas inquiridas

4.1.2. Tempo no Mercado

A segunda questão do questionário tinha como objetivo perceber há quanto tempo é que as empresas/grupos empresariais se encontram presentes no mercado. As opções disponibilizadas no inquérito correspondiam a: de 1 a 3 anos; de 4 a 6 anos; de 7 a 10 anos; mais de 10 anos. Tal como podemos verificar no **Gráfico 2**, 88,46% das empresas inquiridas se encontram no mercado há mais de 10 anos, enquanto 7,69% se encontram entre 7 a 10 anos e apenas 3,85% entre 4 e 6 anos.

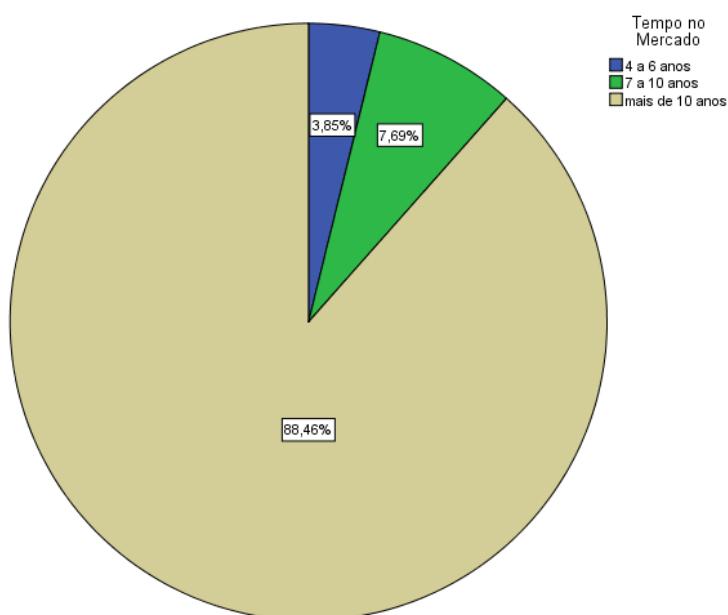


Gráfico 2 - Gráfico Circular que evidencia há quanto tempo é que as empresas inquiridas se encontram no mercado

4.1.3. Dimensão

Com a terceira questão do questionário pretendíamos compreender a dimensão das empresas/grupos empresariais inquiridas. As opções disponibilizadas no inquérito correspondiam a: microempresa [menos de 10 trabalhadores]; pequena empresa [entre 10 a 49 trabalhadores]; média [entre 50 a 99 trabalhadores]; e grande [100 ou mais trabalhadores]. Tal como podemos verificar no **Gráfico 3**, 42,31% são empresas de pequena dimensão; 30,77% empresas de grande dimensão; 15,38% empresas de média dimensão; e apenas 11,54% micro empresas.

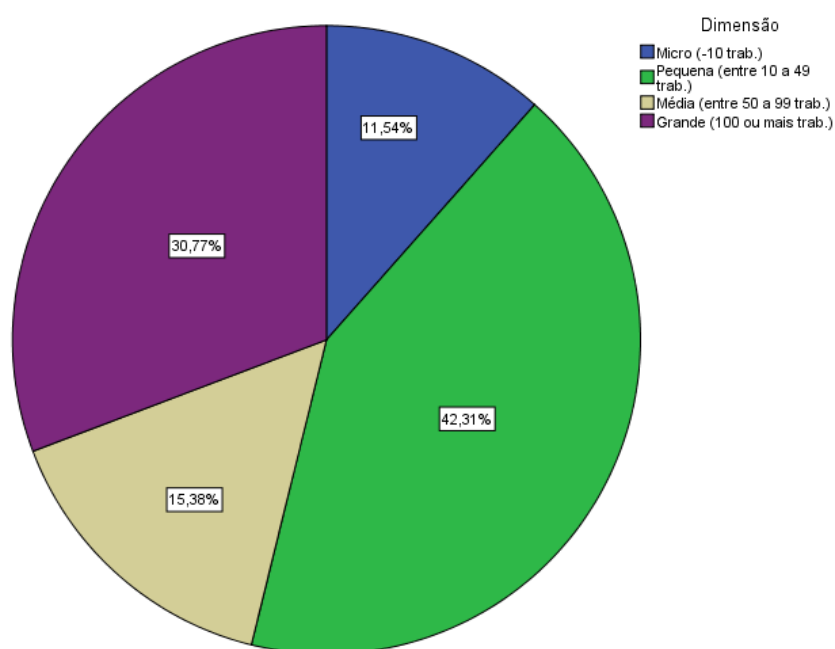


Gráfico 3 – Gráfico Circular que evidencia a dimensão das empresas inquiridas

4.2. Análise e interpretação dos resultados

4.2.1. Flexibilidade dos Recursos Humanos

Com o intuito de perceber o grau de flexibilidade requerido por parte das empresas aquando do recrutamento de novos trabalhadores, foi realizada uma questão na qual foi solicitado aos inquiridos que seleccionassem [dentre 10] as quatro características mais valorizadas – características que, traziam implícito um grau de menor ou maior de flexibilidade. Das respostas,

[ver tabela discriminada no **Anexo B** – tendo em conta que algumas das empresas/grupos empresariais solicitaram confidencialidade relativamente à sua participação no inquérito, optamos por substituir o nome por “Empresa (nº1, 2, 3, ...)”] a esta questão podemos depreender que – tal com evidenciado no **Gráfico 4** – 73% das empresas/grupos empresariais inquiridos, dão preferência a trabalhadores que detêm capacidades que lhes permite lidar com o imprevisto porquanto se encontram a desempenhar funções [tendo sido esta a característica mais selecionada pelas empresas]; 65,38% tende a eleger trabalhadores versáteis e polivalentes; 46,15% dão prevalência a trabalhadores que demonstram ter disponibilidade para trabalhar em horário flexível; 34,61% das empresas consideram importante que os candidatos detenham conhecimentos basilares em várias áreas ao nível da escolaridade obrigatória/ tenham conhecimentos sólidos em áreas muito restritas / sejam *multitasking*, i.e., capazes de desempenhar várias tarefas em simultâneo; 30,76% dá preferência a candidatos com formação especializada em apenas uma área/ disponibilidade para rotação laboral; 26,92% optam por candidatos que não se oponham a trabalhar horas extra; e por fim, apenas 23,07% das empresas opta por candidatos cuja especialização ao nível dos estudos formais seja em mais de uma área.

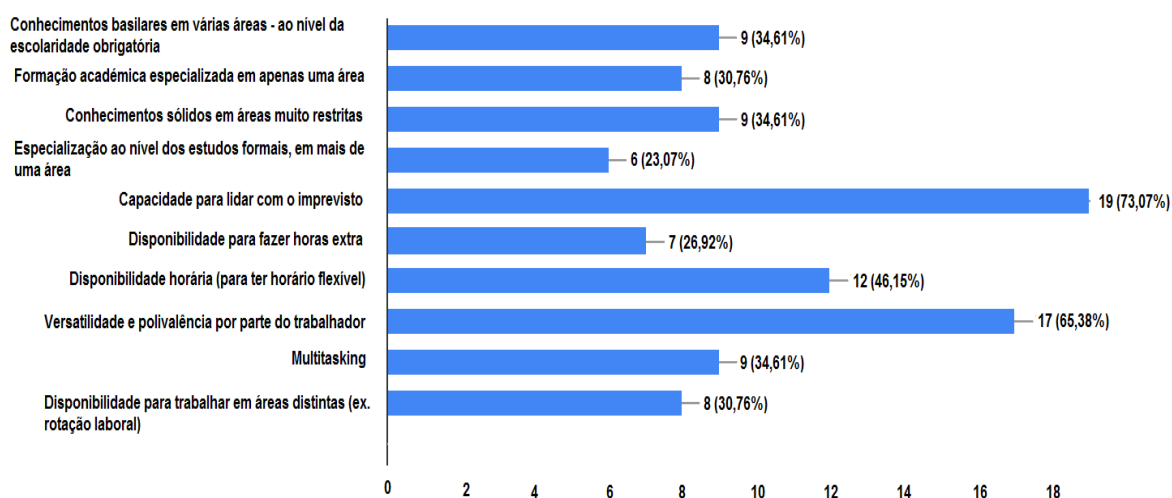


Gráfico 4 - Gráfico de barras horizontais que identifica as características mais valorizadas pelas empresas/grupos empresariais aquando do recrutamento de novos trabalhadores

4.2.1.1. Análise univariada da variável “flexibilidade requerida” pelas empresas no momento do recrutamento

Após o apuramento das respostas, recorreremos ao SPSS para elaborar uma nova variável que, em função do tipo e opções selecionadas por cada uma das empresas/grupo empresarial iria atribuir automaticamente um grau de flexibilidade. Esta variável foi denominada de “flexibilidade requerida”. Assim, aquelas que selecionassem características como: conhecimentos basilares em várias áreas – ao nível da escolaridade obrigatória; formação académica especializada em apenas uma área; conhecimentos sólidos em áreas muito restritas e especialização ao nível dos estudos formais, em mais de uma área; evidenciavam o facto de, tendencialmente, preterirem a flexibilidade do trabalhador, dando preferência a fatores como a especialização em termos de conhecimento académico adquirido. Por seu turno, aqueles que dessem prevalência a características como: capacidade de lidar com o imprevisto; disponibilidade para fazer horas extra; disponibilidade horária (para horário flexível); versatilidade e polivalência; *multitasking*; e disponibilidade para trabalhar em áreas distintas (ex. rotação laboral); evidenciavam a preferência de trabalhadores mais flexíveis, em detrimento da formação. Destarte, para extrair um grau de flexibilidade requerido procedeu-se à elaboração de uma estratificação, na qual se atribuía o grau de: nenhuma flexibilidade requerida [quando tivessem sido selecionadas as 4 características que dão preferência à especialização em termos de conhecimento académico em detrimento da flexibilidade do trabalhador]; pouca flexibilidade [se o inquirido selecionasse 3 características que dão preferência à especialização em termos de conhecimento académico 1 característica de flexibilidade do trabalhador]; alguma flexibilidade [se o inquirido selecionasse 2 características que dão preferência à especialização em termos de conhecimento académico 2 característica de flexibilidade do trabalhador]; flexíveis [se o inquirido selecionasse 1 características que dão preferência à especialização em termos de conhecimento académico 3 característica de flexibilidade do trabalhador]; bastante flexíveis [se o inquirido selecionasse 4 características que dão preferência à flexibilidade do trabalhador em detrimento da especialização em termos de conhecimento académico].

No sentido de descrever o comportamento da variável arquitetada – flexibilidade requerida – recorreremos à análise univariada de dados – i.e., à análise que nos permite descrever «a população examinando uma variável por vez. É a maneira mais simples de restituir a informação e de fazer a estimativa estatística» (SPHINX Brasil, 2014) –, tendo para tal construído uma tabela de frequências [ver **Quadro 1**] relativa à variável citada. Através de uma apreciação da tabela de frequências e do **Gráfico 5** da variável “flexibilidade requerida”, é-nos possível averiguar que

nenhuma das empresas inquiridas dá preferência a trabalhadores não flexíveis, sendo que: 57,69% revelou interesse em recrutar trabalhadores flexíveis; 26,92% demonstrou interesse em trabalhadores com alguma flexibilidade – ou seja, dão a mesma importância à flexibilidade e à especialização em termos académicos; 11,54% das empresas/grupos empresariais manifestou que geralmente procuram trabalhadores com um elevado grau de flexibilidade; e apenas 3,85% demonstraram que tendem a dar preferência a trabalhadores pelo alto grau de especialização em termos académicos, devendo estes, porém, ser dotados de um pouco de flexibilidade.

Flexibilidade Requerida	Frequência	Porcentagem
Pouca flexibilidade	1	3,85
Alguma flexibilidade	7	26,92
Flexíveis	15	57,69
Bastante flexíveis	3	11,54
Total	26	100,00

Quadro 1 - Tabela de frequências da Flexibilidade Requerida

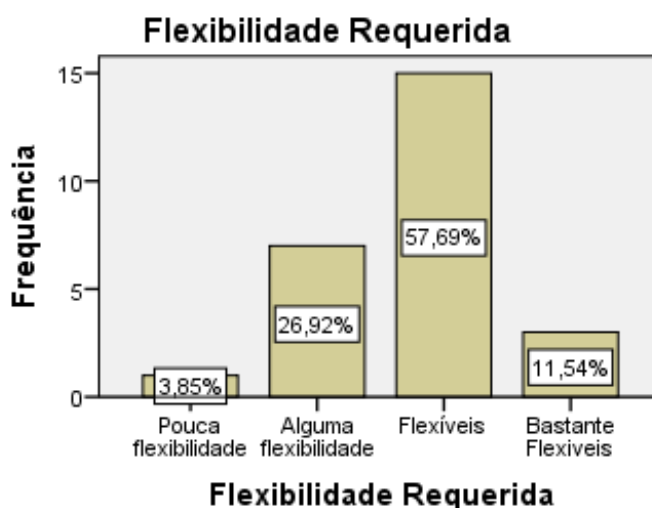


Gráfico 5 - Gráfico de barras da flexibilidade requerida

4.2.1.2. Análise bivariada das variáveis: “flexibilidade requerida” pelas empresas no momento do recrutamento e o “sector” do mercado no qual se encontra inserida a empresa/grupo empresarial

Com o fim de estabelecer uma relação entre a variável “flexibilidade requerida” e o “sector” do mercado em que se inserem as empresas inquiridas, recorreremos à análise bivariada, ou seja, pretendemos «determinar se as diferenças entre a distribuição destas variáveis são estatisticamente significativas, com o propósito de pesquisar influências, causalidades ou coincidências» (Chicungo, 2012, p. 12). Assim, dado o facto de as tabelas de contingência serem consideradas «adequadas para relacionar duas variáveis qualitativas» (Laureano & Botelho, 2012, p. 138), com recurso ao SPSS construímos uma, para estabelecer uma relação entre as variáveis “flexibilidade requerida” e “setor”. Desta análise pudemos depreender que, de facto parece haver um grau de relação moderada entre ambas variáveis, já que o valor de *V de Cramer* [ver **Quadro 2**] – que permite medir o grau de associação entre as duas variáveis – apresenta um valor de 0,506.

Medidas Simétricas			
		Valor	Aprox. Sig.
Nominal por Nominal	Phi	,876	,335
	V de Cramer	,506	,335
N de Casos Válidos		26	

Quadro 2 - Tabela de Contingência de medidas simétricas, relativa as variáveis "flexibilidade requerida" e "setor"

Da análise realizada, é ainda possível inferir que [ver **Gráfico 6**] as empresas que laboram no setor alimentar/bebidas tendem a dar preferência a trabalhadores flexíveis ou bastante flexíveis, em detrimento da especialização de carácter académico. Já, as das áreas de comércio por grosso ou a retalho e transporte e logística, evidenciam que preferem trabalhadores flexíveis. Relativamente às empresas que desenvolvem atividades de carácter jurídico, contabilístico ou de auditoria demonstram preferir uma ponderação entre ambos. No que respeita à área da construção denota-se uma forte preferência por trabalhadores que sejam flexíveis. As da área de educação tendem a dar uma certa prevalência aos fatores relacionados com a especialização académica, exigindo um grau de flexibilidade mais ponderado. Por fim, as empresas que não se enquadravam em nenhum dos setores disponíveis, demonstram dar prevalência a trabalhadores flexíveis, em detrimento de trabalhadores com uma acérrima especialização académica.

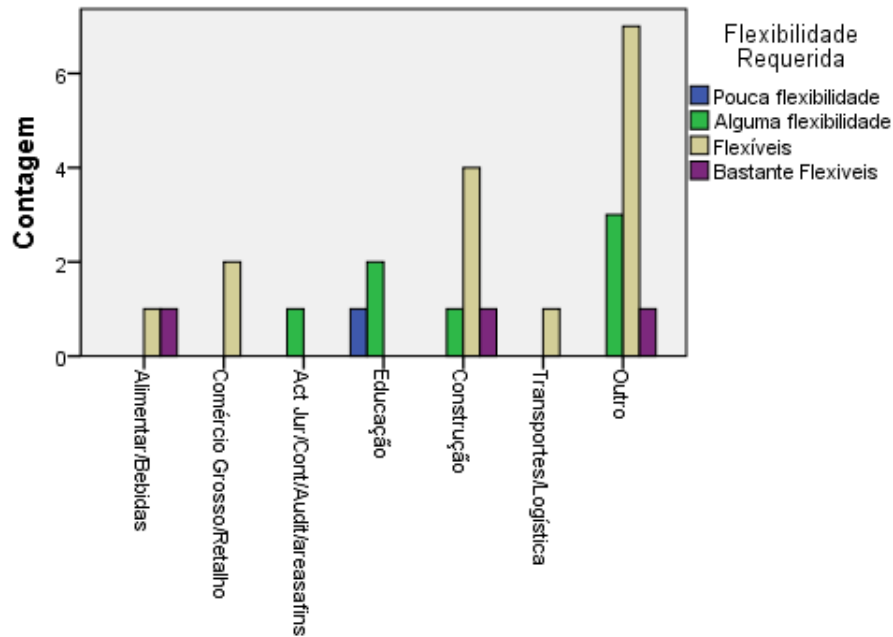


Gráfico 6 - Gráfico de barras que evidencia a relação entre a "flexibilidade requerida" e o "setor" que a empresa se encontra no mercado

4.2.1.3. Análise bivariada das variáveis: "flexibilidade requerida" pelas empresas no momento do recrutamento e "tempo" que a empresa/grupo empresarial se encontra no mercado

Tendo como intenção perceber se há relação entre a variável "flexibilidade requerida" e o "tempo" que a empresa/grupo empresarial se encontra no mercado, recorreremos mais uma vez à análise bivariada. No seguimento do supracitado, voltamos a lançar mão ao SPSS para proceder à construção de uma tabela de contingência. De acordo com a leitura feita à correlação ordinal do *Ró de Spearman* – que trata de fazer uma «correlação de "rankings" ou "postos", e por isso é um teste não-paramétrico, isto é: não exige nenhum pressuposto de distribuição normal e pode ser utilizado para várias variáveis ordinais» (Collares, 2012) – [ver **Quadro 3**] a relação entre as variáveis é muito fraca, já que o valor corresponde a 0,078.

Medidas Simétricas

		Valor	Significância Erro Padrão ^a	Aprox. X ^b	Aprox. Sig.
Intervalo por Intervalo	R de Pearson	,131	,154	,646	,525 ^c
Ordinal por Ordinal	Correlação Spearman	,078	,167	,386	,703 ^c
N de Casos Válidos		26			

Quadro 3 - Tabela de Contingência de medidas simétricas, relativa as variáveis "flexibilidade requerida" e "tempo"

Apreciando a relação entre ambas variáveis, pode deduzir-se que [ver **Gráfico 7**]: grande parte das empresas inquiridas que se encontra no mercado há mais de 10 anos, dá preferência a trabalhadores flexíveis, em alguns casos chegam mesmo a preferir uma ponderação entre a especialização académica e a flexibilidade, nalgumas situações mais restritas dão preferência substancial a trabalhadores bastante flexíveis, e noutras (ligeiramente reduzidos), encontra-se evidente o facto de as empresas darem preferência a trabalhadores com especialização académica em detrimento de um elevado grau de flexibilidade. É ainda possível verificar que, relativamente às empresas que se encontram há menos tempo no mercado, estas tendem a dar preferência a uma ponderação entre os dois vetores [especialização académica e flexibilidade].

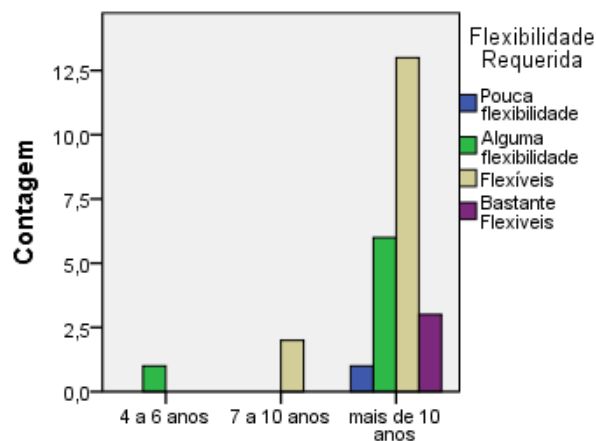


Gráfico 7- Gráfico de barras que evidencia a relação entre a "flexibilidade requerida" e o "tempo" que a empresa se encontra no mercado

4.2.1.4. Análise bivariada das variáveis: “flexibilidade requerida” pelas empresas no momento do recrutamento e “dimensão” da empresa/grupo empresarial

Pretendendo compreender a existência/ausência de relação entre a variável “flexibilidade requerida” e a “dimensão” da empresa/grupo empresarial inquirido, recorreremos novamente à análise bivariada. Indo ao encontro do supramencionado, recorreremos novamente ao SPSS para proceder à construção de uma tabela de contingência. Através da análise ponderada foi-nos possível perceber que, de acordo com a leitura feita à correlação ordinal do *Ró de Spearman* [ver **Quadro 4**] a relação entre as variáveis é praticamente inexistente, já que o valor corresponde a 0,004.

		Medidas Simétricas			
		Valor	Significância Erro Padrão ^a	Aprox. X ^b	Aprox. Sig.
Intervalo por Intervalo	R de Pearson	-,057	,183	-,282	,781 ^c
Ordinal por Ordinal	Correlação Spearman	,004	,190	,020	,984 ^c
N de Casos Válidos		26			

Quadro 4- Tabela de Contingência de medidas simétricas, relativa as variáveis "flexibilidade requerida" e "dimensão"

Analisando o **Gráfico 8**, podemos averiguar que tanto as micro, pequenas e grandes empresas tendem a dar preferência a trabalhadores flexíveis, sendo que, algumas preferem uma ponderação entre os dois vetores, ou seja preferem trabalhadores com alguma flexibilidade mas também com algum grau de especialização a nível académico. Verifica-se ainda que no caso das grandes empresas, há algumas que dão prevalência ao grau de especialização em detrimento de um elevado grau de flexibilidade. Por fim, e curiosamente, é possível verificar que as empresas de dimensão média dão prevalência a trabalhadores flexíveis ou bastante flexíveis em detrimento da especialização a nível da formação académica.

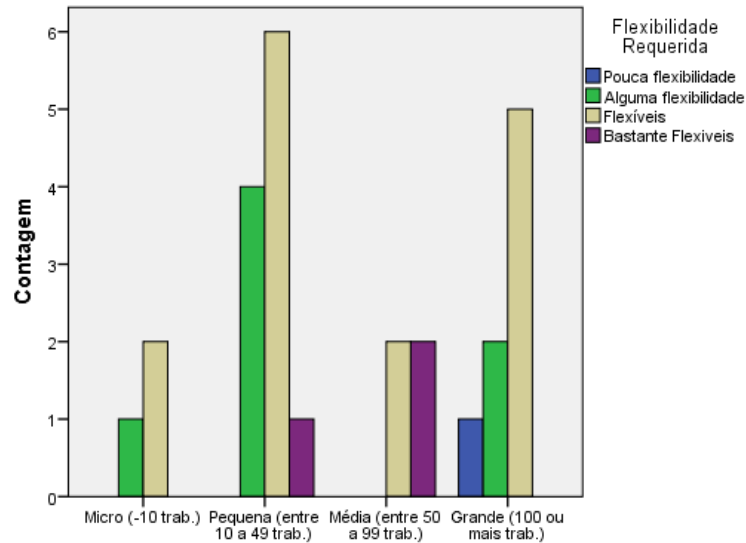


Gráfico 8 - Gráfico de barras que evidencia a relação entre a "flexibilidade requerida" e a "dimensão" da empresa inquirida

4.2.1.5. Análise univariada da importância atribuída à flexibilidade como fator de desenvolvimento das empresas

Para analisar a importância atribuída à flexibilidade dos trabalhadores como fator de desenvolvimento das empresas solicitamos às empresas inquiridas que, através da resposta a uma das perguntas constantes no inquérito graduassem de 1 a 5 [sendo que, 1 corresponderia a nada importante; 2 – pouco importante; 3 – importante; 4 – consideravelmente importante; 5 – muitíssimo importante] cada um dos respetivos vetores. Daqui resultou que, em média [ver no **Quadro 5**], aos vetores da flexibilidade [capacidade de lidar com o imprevisto, a versatilidade e polivalência por parte dos trabalhadores e o *multitasking*] as empresas tendem a atribuir um grau de maior importância face aos demais – no que respeita à sua contribuição para o desenvolvimento da empresa. Assim, em termos médios, é-nos possível verificar que, não é estanque o facto de as empresas acreditarem que as razões de desenvolvimento da empresa se baseiam apenas em fatores de flexibilidade dos trabalhadores, pois, podemos verificar que é atribuída também uma grande importância ao facto de os trabalhadores deterem conhecimentos sólidos em áreas muito restritas.

Estatísticas											
		Conhecimentos basilares várias áreas	Formação especializada apenas numa área	Conhecimentos sólidos em áreas restritas	Especialização em mais de uma área	Lidar com imprevisto	Disponibilidade para horas extra	Horário flexível	Versatilidade e polivalência por parte do trabalhador	Multitasking	Disponibilidade para Rotação Laboral
N	Válido	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
	Ausente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Média	3,77	3,65	3,96	3,12	4,50	3,77	3,69	4,50	4,12	3,92
	Mediana	4,00	4,00	4,00	3,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00
	Desvio Padrão	1,107	1,263	1,038	1,107	,990	,951	,970	,583	,952	,891
	Intervalo	4	4	3	4	4	3	3	2	3	3
	Mínimo	1	1	2	1	1	2	2	3	2	2
	Máximo	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Quadro 5 - Tabela de frequências estatísticas da importância atribuída pelas empresas à flexibilidade dos trabalhadores para o desenvolvimento da empresa

Fazendo uma apreciação das tabelas de frequência de cada um dos vetores [ver **Anexos C, D, E, F, G, H, I, J, L e M**], podemos averiguar que, de facto:100% das empresas inquiridas considera a versatilidade e polivalência dos trabalhadores como um fator importante para o desenvolvimento empresarial; 96,1% considerou o mesmo no que concerne à capacidade para lidar com o imprevisto; 92,3% à disponibilidade para fazer horas extra; 92,3% ao *multitasking*; 92,3% à disponibilidade para trabalhar em áreas distintas (ex. rotação laboral); 88,5% aos conhecimentos basilares em várias áreas, ao nível da escolaridade obrigatória; 88,5% conhecimentos sólidos em áreas muito restritas; 88,5% à disponibilidade horária (para ter horário flexível); 84,6% à formação especializada em apenas uma área; 73,1% à especialização ao nível dos estudos formais, em mais de uma área.

Com a pretensão de perceber a extensão dos dados relativos às variáveis de medição da importância atribuída à flexibilidade como fator de desenvolvimento das empresas, recorreremos ao diagrama de extremos e quartis [também denominado de *boxplot*], já que através deste tipo de gráfico podemos registar informações como a mediana e para onde tende a maioria das opiniões das empresas face ao assunto – ver **Gráfico 9**. Uma análise ao mesmo, permite averiguar que há um grande consenso por parte de grande parte das empresas inquiridas, em tender para considerar como importantes para o desenvolvimento da empresa fatores como: o *multitasking*, versatilidade e polivalência por parte do trabalhador e capacidade de lidar com o imprevisto, i.e., são as hipóteses que aparentar ter mais simetria. Isto é, acreditam os inquiridos que, antes de qualquer fator, há que dar importância à flexibilidade dos trabalhadores como chave para o desenvolvimento empresarial. Por outro lado, não deixa de se evidenciar que, não é de todo menosprezada a formação, i.e., parece-nos clarividente que, da apreciação ao **Gráfico**

9 é possível denotar que as empresas tendem a atribuir-lhes importância no que concerne a fatores-chave para o desenvolvimento da empresa.

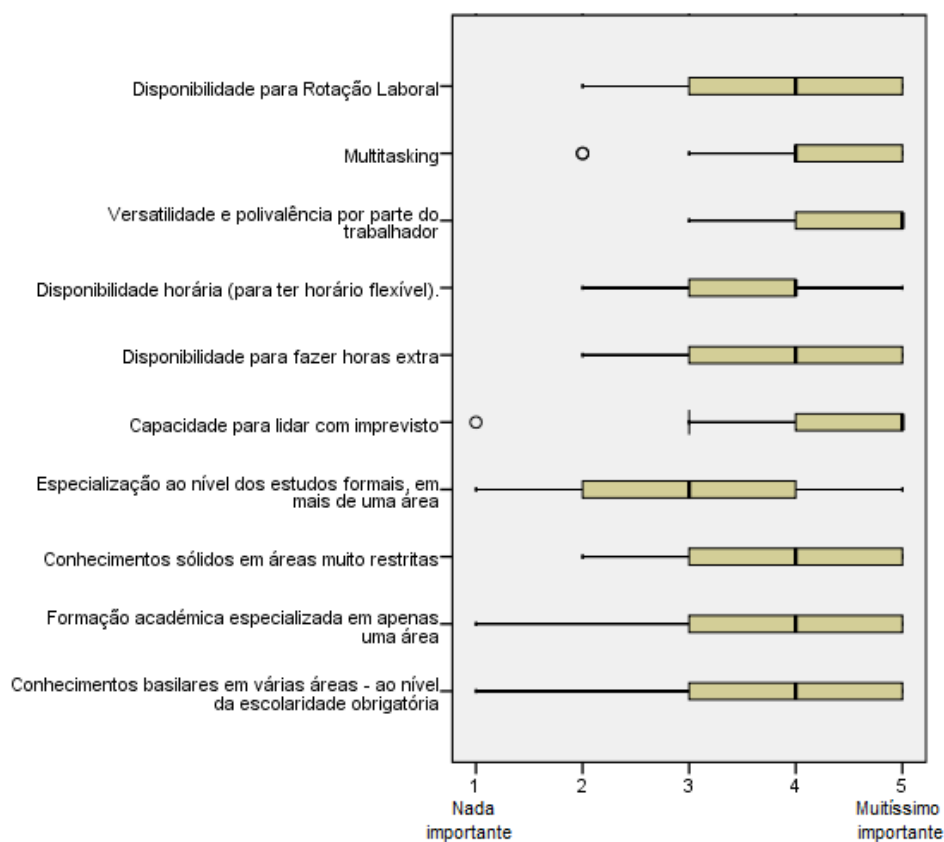


Gráfico 9 - Diagrama de Extremos e Quartis que evidencia a importância atribuída pelas empresas inquiridas à flexibilidade ou à especialização acadêmica para o desenvolvimento da empresa

4.2.1.6. Análise bivariada entre a “importância” atribuída à flexibilidade como fator de desenvolvimento das empresas e o setor

Para perceber se existe algum tipo de associação entre o setor em que a empresa se encontra e a importância que esta atribui a cada uma das variáveis relativas à flexibilidade e / ou especialização dos trabalhadores, elaboramos tabelas de comparação de medidas. Aquando desta foi solicitada a ETA (relação de dependência), que possibilitou verificar que a importância atribuída a fatores como: os conhecimentos basilares em diversas áreas – ao nível da escolaridade formal [ver *Anexo N*]; formação especializada em apenas uma área [ver *Anexo O*]; conhecimentos sólidos em áreas restritas [ver *Anexo P*]; capacidade de lidar com o imprevisto [ver *Anexo Q*]; disponibilidade para trabalhar horas extra [ver *Anexo R*]; disponibilidade para

trabalhar em horário flexível [ver **Anexo S**]; e a versatilidade e polivalência [ver **Anexo T**] – se encontrar moderadamente relacionada com o sector em que a empresa se encontra. Porquanto, fatores como a especialização em mais de uma área [ver anexo **Anexo U**], o *multitasking* [ver **Anexo V**], e a disponibilidade para rotação laboral [ver **Anexo X**], o grau de importância que lhes é atribuído esta pouco relacionada com o sector que as empresas operam.

4.2.1.7. Análise bivariada entre a “importância” atribuída à flexibilidade como fator de desenvolvimento das empresas e o tempo

Para compreender se há algum tipo de associação entre o tempo que a empresa se encontra no mercado e a importância que esta atribui a cada uma das variáveis relativas à flexibilidade e/ ou especialização dos trabalhadores elaboramos tabelas de comparação de medidas [ver anexos **Anexo Z, AA, BB, CC, DD, EE, FF, GG, HH e II**]. Aquando desta foi solicitado o Ró de Spearman (correlação ordinal), houve a possibilidade de apreciar o facto de apenas o fator disponibilidade para horas extra, demonstra uma relação moderada com a importância atribuída e o tempo que a empresa se encontra no mercado. Porquanto, todos os demais evidenciam relações muito fracas ou até mesmo fracas.

4.2.1.8. Análise bivariada entre a “importância” atribuída à flexibilidade como fator de desenvolvimento das empresas e a dimensão

Com a intenção de perceber se a dimensão das empresas inquiridas comporta algum tipo de peso para que estas opinem face à importância que estas atribuem a cada uma das variáveis de flexibilidade / ou especialização dos trabalhadores, elaboramos tabelas de comparação de medidas [ver **Anexo JJ, LL, MM, NN, OO, PP, QQ, RR, SS e TT**]. Aquando desta foi solicitado o Ró de Spearman (correlação ordinal), houve a possibilidade de apreciar o facto de apenas fatores como a capacidade para lidar com o imprevisto, a disponibilidade para horas extra e a disponibilidade para trabalhar em horário flexível detém uma relação fraca com a importância atribuída e a dimensão da empresa. Porquanto, todos os demais evidenciam a inexistência de qualquer relação.

4.3. Trabalhadores em Mobilidade Internacional de Curta Duração

4.3.1. Análise univariada da variável “trabalhadores em mobilidade de curta duração”

No sentido de descrever o comportamento da variável – “trabalhadores em mobilidade internacional de curta duração” – procedemos à elaboração de uma tabela de frequências [ver **Quadro 6**]. Apreciando a tabela de frequências e o gráfico de barras correspondente [**Gráfico 10**], é-nos possível averiguar que nos últimos 5 anos: 30,77% das empresas tiveram entre 1 a 5 trabalhadores em *mobilidade internacional de curta duração* [doravante, MICD], com o intuito de desenvolver projetos/estabelecer relações, a países que não o da sede original da empresa/grupo empresarial; 19,23% tiveram entre 5 a 20 trabalhadores; 15,38% entre 20 a 100 trabalhadores e apenas 3,85% teve mais de 100 trabalhadores. É ainda possível averiguar que 30,77% das empresas inquiridas não tiveram nenhum trabalhador em mobilidade internacional de curta duração nos últimos 5 anos.

Número de trabalhadores em MICD	Frequência	Percentagem
0 Trabalhadores	8	30,77
1 a 5 Trabalhadores	8	30,77
5 a 20 Trabalhadores	5	19,23
20 a 100 Trabalhadores	4	15,38
mais de 100 Trabalhadores	1	3,85
Total	26	100,0

Quadro 6 - Tabela de frequências de trabalhadores em mobilidade internacional de curta duração

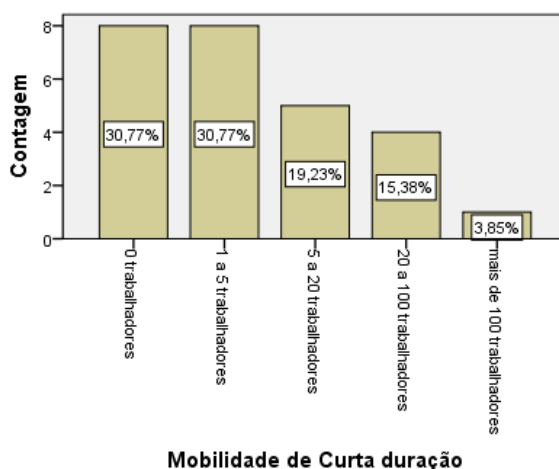


Gráfico 10 - Gráfico de barras dos trabalhadores em mobilidade internacional e curta duração

4.3.1.1. Análise bivariada das variáveis: “trabalhadores em mobilidade internacional de curta duração” e “sector” do mercado no qual se encontra inserida a empresa/grupo empresarial

Com o fim de estabelecer uma relação entre a variável “trabalhadores em mobilidade internacional de curta duração” e o “sector” do mercado em que se inserem as empresas inquiridas, recorreremos à análise bivariada, tendo para tal construído uma tabela contingência com recurso ao SPSS. Desta análise pudemos depreender que, de facto parece haver um grau de relação moderada entre ambas variáveis, já que o valor de V de Cramer [ver **Anexo UU**] – que permite medir o grau de associação entre as duas variáveis – apresenta um valor de 0,510.

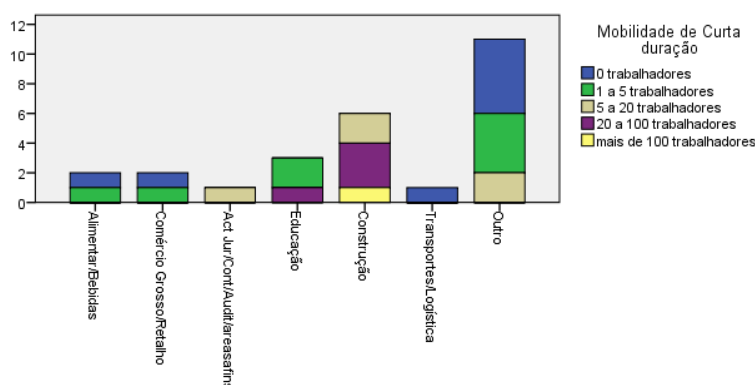


Gráfico 11 - Gráfico de Barras que evidencia a relação entre a "trabalhadores em MICD" e a "setor" da empresa inquirida

Da análise realizada, ressalta ainda, o facto de que [ver **Gráfico 11**]: as empresas que se encontram no setor da construção e educação foram as que promoveram mais deslocações internacionais dos seus trabalhadores por um período de curta duração, com o intuito de desenvolver projetos/estabelecer relações, verificando-se o oposto relativamente às empresas da área de transportes e logística.

4.3.1.2. Análise bivariada das variáveis: “trabalhadores em mobilidade internacional de curta duração” pelas empresas no momento do recrutamento e “tempo” que a empresa/grupo empresarial se encontra no mercado

Tendo como intenção perceber se há relação entre a variável “trabalhadores em mobilidade internacional de curta duração” e o “tempo” que a empresa/grupo empresarial se encontra no mercado, recorremos mais uma vez à análise bivariada. Tendo em conta o supracitado, voltamos a lançar mão ao SPSS para proceder à construção de uma tabela de contingência. Resulta desta análise o facto de que pudemos compreender que, de acordo com a leitura feita à correlação ordinal do *Ró de Spearman* há uma relação moderada entre as variáveis, já que o valor corresponde a 0,448 [ver **Anexo VII**]. Sendo, no entanto, possível verificar, através de uma consulta ao **Gráfico 12** que apenas as empresas com mais de 10 anos evidenciaram ter tido trabalhadores em MICD.

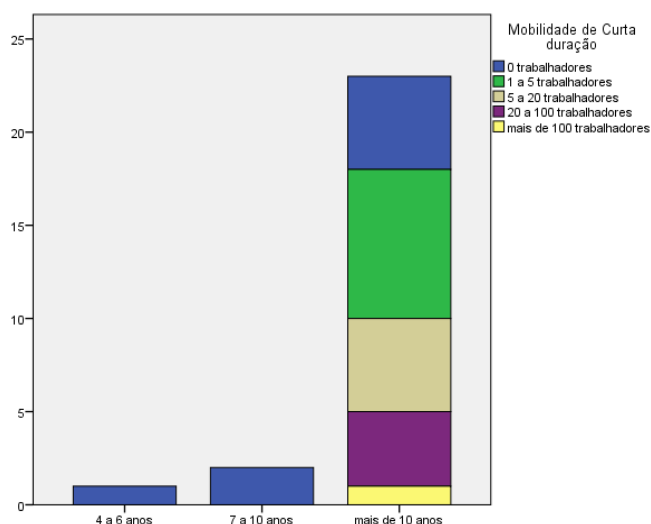


Gráfico 12 - Gráfico de Barras que evidencia a relação entre a "trabalhadores em mobilidade internacional de curta duração" e a "tempo" que a empresa se encontra no mercado

4.3.1.3. Análise bivariada das variáveis: “trabalhadores em mobilidade internacional de curta duração” pelas empresas no momento do recrutamento e “dimensão” da empresa/grupo empresarial

Pretendendo compreender a existência/ausência de relação entre a variável “trabalhadores em mobilidade internacional de curta duração” e a “dimensão” da empresa/grupo empresarial inquirido, recorreremos novamente à análise bivariada. Indo ao encontro do supramencionado, recorreremos novamente ao SPSS para proceder à construção de uma tabela de contingência. Através da análise ponderada foi-nos possível perceber que, de acordo com a leitura feita à correlação ordinal do *Ró de Spearman* a relação entre as variáveis é moderada, já que o valor corresponde a 0,550 [ver **Anexo XX**]. Se apreciarmos o **Gráfico 13** podemos verificar que de facto quanto maior é empresa, mias trabalhadores tende a ter em mobilidade internacional de curta duração.

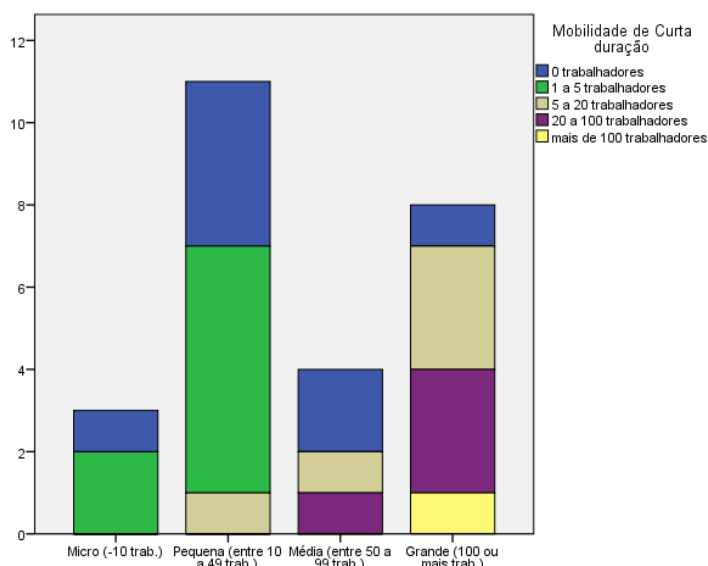


Gráfico 13 - Gráfico de Barras que evidencia a relação entre a "trabalhadores em mobilidade internacional de curta duração" e a "dimensão" da empresa

4.3.2. Análise univariada das variáveis relativas à “Contribuição da Mobilidade Internacional de Curta Duração de Trabalhadores” para o Desenvolvimento Empresarial

Para analisar o grau de contribuição atribuído à mobilidade internacional de curta duração de trabalhadores como fator promotor de desenvolvimento das empresas solicitamos às empresas inquiridas que, através da resposta a uma das perguntas constantes no inquérito graduassem de 1 a 5 [sendo que, 1 corresponderia a nada contribui; 2 – pouco contribui; 3 – contribui; 4 – contribui consideravelmente; 5 – contribui muitíssimo] cada um dos respetivos vetores. Daqui

resultou que, em média [ver no **Quadro 8**], as empresas inquiridas consideraram que a mobilidade internacional de curta duração de trabalhadores contribui para o crescimento interno da empresa, bem como para o desenvolvimento organizacional da empresa, não se verificando uma tanta concordância no que respeita a contribuição desta para o crescimento interno da empresa. Fazendo uma apreciação das tabelas de frequência de cada um dos vetores [ver **Anexos ZZ, AAA, BBB, CCC, DDD, EEE, FFF, GGG, HHH, III**], podemos averiguar que, de facto: 84,6% das empresas inquiridas considerou que a MICD tem um grau de contribuição no que concerne a melhorar determinadas características dos produtos/serviços fornecidos [ou seja, para o desenvolvimento empresarial via desenvolvimento do produto – método que se insere na expansão por via de crescimento interno da empresa]; 80,8% considerou o mesmo no que concerne a aportar novas ideias que potenciem a capacidade de produção/melhorar a prestação de serviços fornecidos no país de origem [ou seja, para o desenvolvimento empresarial via penetração no mercado – método que se insere na expansão por via de crescimento interno da empresa]; 80,8% relativamente ao incentivo de novas práticas com o intuito de alcançar a excelência organizacional da empresa [ou seja, para o desenvolvimento empresarial via desenvolvimento organizacional da empresa]; 77% para ajudar no desenvolvimento de um novo produto/serviço distinto do fornecido [ou seja, para o desenvolvimento empresarial via diversificação heterogénea – método que se insere na diversificação por via de crescimento interno da empresa]; 77% para ajudar no desenvolvimento de um novo produto/serviço distinto do fornecido [ou seja, para o desenvolvimento empresarial via diversificação homogénea – método que se insere na diversificação por via de crescimento interno da empresa] 76,9% para encontrar/coadjuvar na pesquisa de novas formas para promover o estímulo ao consumo do produto/serviço [ou seja, para o desenvolvimento empresarial via desenvolvimento do mercado – método que se insere na expansão por via de crescimento interno da empresa]; 76,9% para trazer ideias para um potencial aumento da gama de produtos/serviços fornecidos [ou seja, para o desenvolvimento empresarial via desenvolvimento do produto – método que se insere na expansão por via de crescimento interno da empresa]; 69,3% para estabelecer relações no sentido de promover a criação de Alianças Estratégica, ACE, Associação em Participação, Coligação ou *Joint Venture* [ou seja, para o desenvolvimento empresarial via de crescimento externo da empresa]; 65,3% fazer notar à empresa a necessidade de integração de outros setores/ramos (ex. distribuição dos seus produtos) [ou seja, para o desenvolvimento empresarial via integração vertical – método que se insere na diversificação por via de crescimento interno da empresa]; 57,7% para realizar contactos que permitem o crescimento externo da empresa

através de F&A de outras empresas [ou seja, para o desenvolvimento empresarial por via de crescimento externo da empresa].

Apreciando ainda, o **Gráfico 14** é-nos ainda possível verificar que tendencialmente as hipóteses que detém mais simetria – isto é, as opiniões são mais unívocas nesse sentido – [apesar de se verificarem alguns *outliers* inferiores] são as que dizem respeito a vetores como: aportar novas ideias que potenciam a capacidade de produção/ melhorar a prestação de serviços fornecidos no país de origem; melhorar determinadas características dos produtos/serviços já fornecidos; e incentivar a implementação de novas práticas com o intuito de alcançar a excelência organizacional da empresa.

Estadísticas

	Aportar novas ideias que potenciem a capacidade de produção no país de origem	Encontrar formas de promover o consumo no país de origem	Trazer ideias para aumento da gama de produtos	Melhorar características de produtos/serviços fornecidos	Ajudar no desenvolvimento de novos produtos distintos dos já desenvolvidos	Cooperar no lançamento de novos produtos/serviços semelhantes aos já desenvolvidos pela empresa.	Fazer notar à empresa a necessidade de integração de outros setores/ramos	Realização de contactos para promover a fusão e/ou aquisição de outras empresas.	Estabelecer relações para a criação de AE/ ACE/ AP/ Consórcio ou JV.	Incentivar a implementação de novas práticas para alcançar a excelência organizacional [empresa de origem]
N Válido	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Ausente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Média	3,46	3,08	3,31	3,42	3,23	3,23	3,00	2,77	2,96	3,23
Mediana	4,00	3,00	3,50	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Desvio Padrão	1,392	1,262	1,320	1,238	1,275	1,275	1,386	1,505	1,371	1,336
Intervalo	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Mínimo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Quadro 7 - Tabela de frequências estatísticas da contribuição atribuída pelas empresas à MICD para o desenvolvimento da empresa

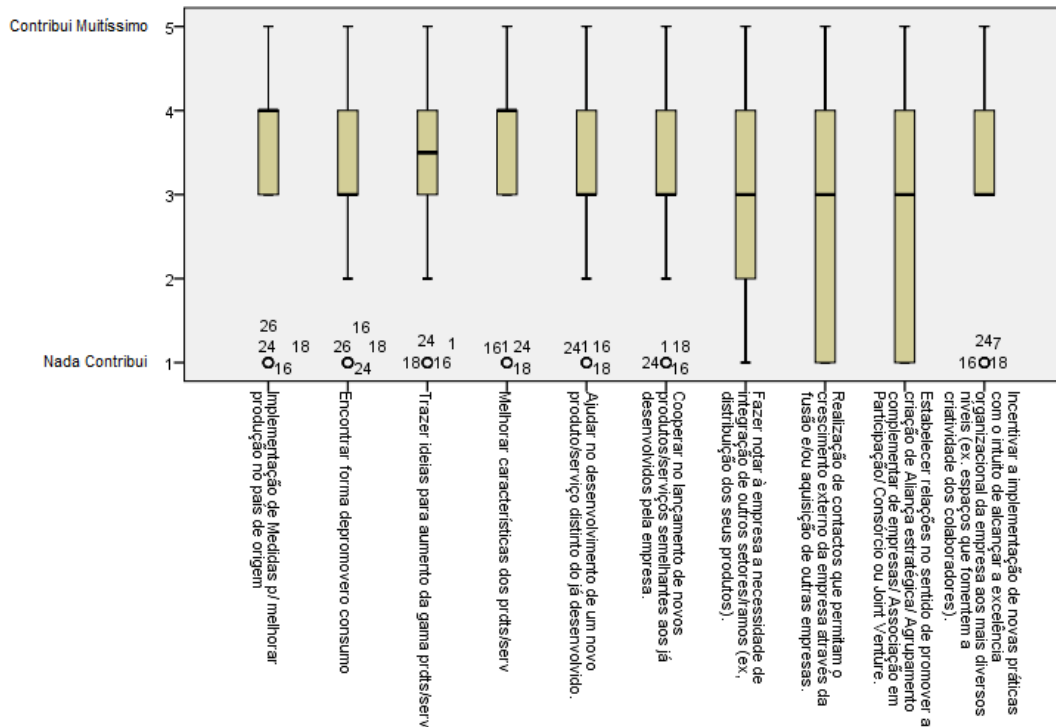


Gráfico 14 - Diagrama de Extremos e Quartis que evidencia a contribuição atribuída pelas empresas inquiridas à MICD para o desenvolvimento da empresa

4.4. Trabalhadores Expatriados

4.4.1. Análise univariada da variável “trabalhadores expatriados”

Pretendendo proceder a uma descrição do comportamento da variável – “trabalhadores expatriados” – tratamos de construir de uma tabela de frequências [ver **Quadro 9**]. Considerando a da tabela de frequências e o gráfico de barras correspondente [**Gráfico 15**], é-podemos apurar que 65,38% das empresas inquiridas demonstrou não ter nenhuns trabalhadores expatriados [noutro país que não seja o da sede original da empresa] no momento em que foi inquirida; porquanto, 11,54% diz ter entre 1 a 5 trabalhadores; 7,69% diz ter entre 5 a 20 trabalhadores; 11,54% diz ter entre 20 a 100 trabalhadores e apenas 3,85% diz ter mais de 100 trabalhadores.

Nº de Trabalhadores Expatriados	Frequência	Percentagem
0 trabalhadores	17	65,38
1 a 5 trabalhadores	3	11,54
5 a 20 trabalhadores	2	7,69
20 a 100 trabalhadores	3	11,54
mais de 100 trabalhadores	1	3,85
Total	26	100,0

Quadro 8 - Tabela de frequências de trabalhadores expatriados

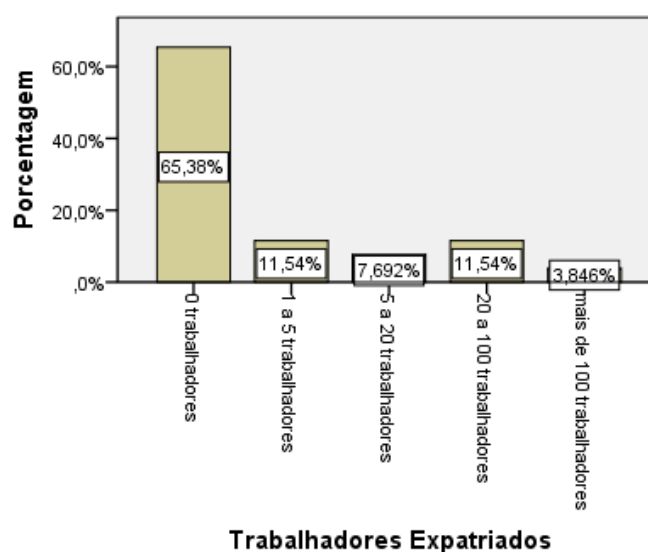


Gráfico 15 - Gráfico de barras dos trabalhadores expatriados

4.4.1.1. Análise bivariada das variáveis: “trabalhadores expatriados” e “sector” do mercado no qual se encontra inserida a empresa/grupo empresarial

Com o fim de estabelecer uma relação entre a variável “trabalhadores em mobilidade internacional de curta duração” e o “sector” do mercado em que se inserem as empresas inquiridas, recorreremos à análise bivariada, tendo para tal construído uma tabela de contingência com recurso ao SPSS. Desta análise pudemos depreender que, de facto parece haver um grau de relação moderada entre ambas variáveis, já que o valor de *V de Cramer* – que permite medir o grau de associação entre as duas variáveis – apresenta um valor de 0,589 [ver *Anexo III*].

Da análise realizada ressalta ainda, o facto de que [ver **Gráfico 16**]: as empresas que se encontram no setor da construção e relacionadas com atividades jurídicas/contabilidade/auditoria ou áreas afins foram as que revelaram ter mais trabalhadores expatriados.

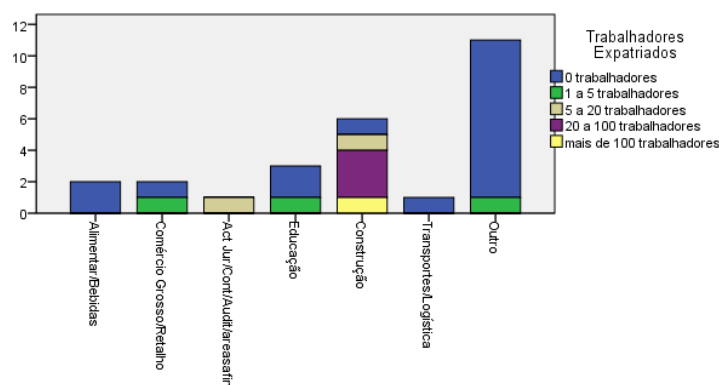


Gráfico 16 - Gráfico de Barras que evidencia a relação entre a "trabalhadores expatriados" e a "setor" da empresa inquirida

4.4.1.2. Análise bivariada das variáveis: "trabalhadores expatriados" pelas empresas no momento do recrutamento e "tempo" que a empresa/grupo empresarial se encontra no mercado

Tendo como intenção perceber se há relação entre a variável "trabalhadores em mobilidade internacional de curta duração" e o "tempo" que a empresa/grupo empresarial se encontra no mercado, recorremos mais uma vez à análise bivariada. Tendo em conta o supracitado, voltamos a lançar mão ao SPSS para proceder à construção de uma tabela de contingência. Resulta desta análise o facto de que pudemos compreender que, de acordo com a leitura feita à correlação ordinal do *Ró de Spearman* há uma relação muito fraca, já que o valor corresponde a 0,052 [ver **Anexo LLL**].

Da análise realizada ressalta ainda, o facto de que [ver **Gráfico 17**]: as empresas que se encontram no mercado há mais de 10 anos, são as que evidenciam maior número de trabalhadores expatriados, bem como se enquadram dentro das que não tem nenhum trabalhador expatriado.

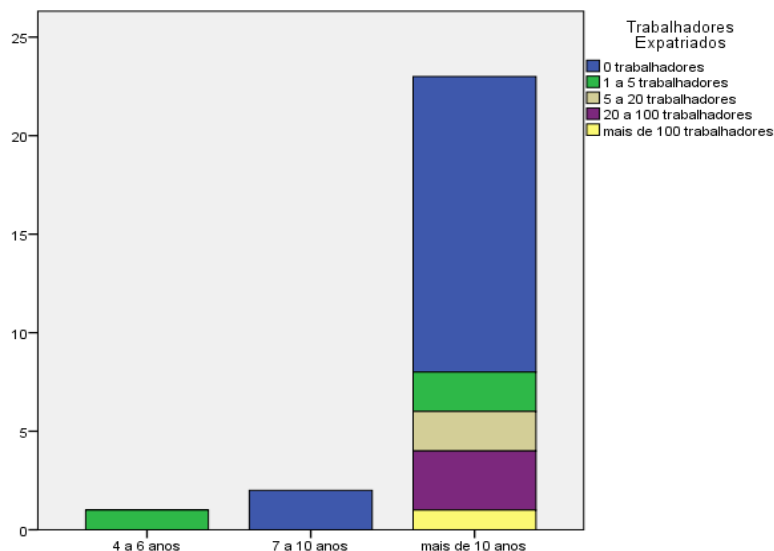


Gráfico 17 - Gráfico de Barras que evidencia a relação entre a "expatriados" e a "tempo" da empresa inquirida

4.4.1.3. Análise bivariada das variáveis: "trabalhadores expatriados" pelas empresas no momento do recrutamento e "dimensão" da empresa/grupo empresarial

Pretendendo compreender a existência/ausência de relação entre a variável "trabalhadores expatriados" e a "dimensão" da empresa/grupo empresarial inquirido, recorreremos novamente à análise bivariada. Indo ao encontro do supramencionado, recorreremos novamente ao SPSS para proceder à construção de uma tabela de contingência. Através da análise ponderada foi-nos possível perceber que, de acordo com a leitura feita à correlação ordinal do *Ró de Spearman* a relação entre as variáveis é moderada, já que o valor corresponde a 0,592 [ver **Anexo MMM**].

Analisando **Gráfico 18**, podemos averiguar que tendencialmente as grandes empresas são as que tem mais trabalhadores expatriados

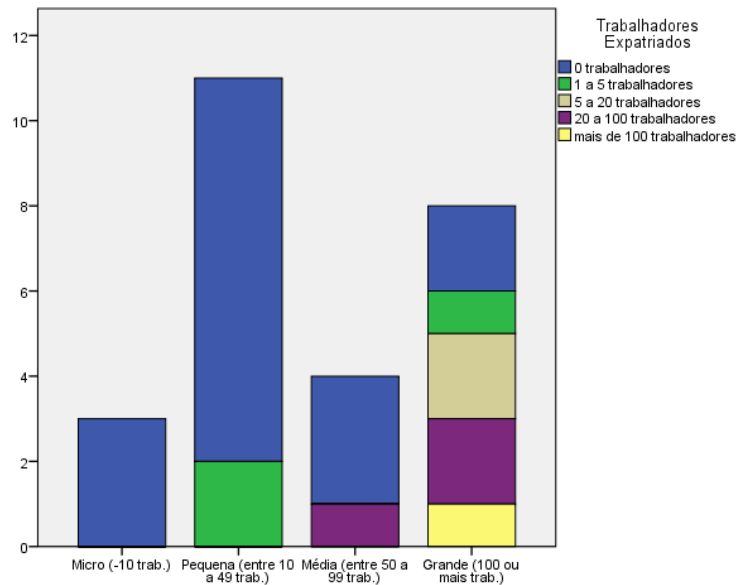


Gráfico 18- Gráfico de Barras que evidencia a relação entre a "expatriados" e a "dimensão" da empresa inquirida

4.4.1.4. Análise univariada das variáveis relativas à "Contribuição dos Trabalhadores Expatriados" para o Desenvolvimento Empresarial"

Para analisar o grau de contribuição atribuído aos trabalhadores expatriados como fator promotor de desenvolvimento das empresas solicitamos às empresas inquiridas que, através da resposta a uma das perguntas constantes no inquérito graduassem de 1 a 5 [sendo que, 1 corresponderia a nada contribui; 2 – pouco contribui; 3 – contribui; 4 – contribui consideravelmente; 5 – contribui muitíssimo] cada um dos respetivos vetores. Daqui resultou que, em média [ver no **Quadro 11**], as empresas inquiridas consideram que os trabalhadores expatriados contribuem para o desenvolvimento empresarial por via de desenvolvimento do produto, bem como para o desenvolvimento organizacional da empresa, não se verificando uma tanta concordância no que respeita a contribuição desta para o crescimento interno da empresa e demais vetores do crescimento externo.

Estadísticas

		Implementação de Medidas p/ melhorar produção no país de destino	Estímulo ao consumo	Novos produtos	Aprimorar as características	Produto/serviço distinto	Produto/serviço semelhante	Crescimento via de integração	Crescimento externo através de F&A	Criação de Aliança/ACE/IA P/Consórcio ou Joint Venture	Promover a excelência organizacional
N	Válido	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
	Ausente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Média	2,85	2,69	2,69	3,12	2,96	2,77	2,69	2,31	2,69	3,15
	Mediana	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,50	3,00	3,00
	Desvio Padrão	1,434	1,123	1,225	1,275	1,341	1,210	1,225	1,350	1,289	1,317
	Intervalo	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	Mínimo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Máximo	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Quadro 9 - Tabela de frequências estatísticas da contribuição atribuída pelas empresas aos trabalhadores expatriados para o desenvolvimento da empresa

Fazendo uma apreciação das tabelas de frequência de cada um dos vetores [ver **Anexos NNN, OOO, PPP, PPP, QQQ, RRR, SSS, TTT, UUU, VVV e XXX**], podemos averiguar que, de facto: 76,9% das empresas inquiridas considerou que os trabalhadores expatriados têm um grau de contribuição no que concerne ao estabelecimento de medidas que promovem a excelência organizacional da empresa aos mais diversos níveis (ex. fortalecimento dos laços entre os colaboradores [ou seja, para o desenvolvimento empresarial via desenvolvimento organizacional da empresa]; 73,1% considerou o mesmo no que concerne a aprimorar as características dos produtos/serviços fornecidos [ou seja, para o desenvolvimento empresarial via desenvolvimento do produto – método que se insere na expansão por via de crescimento interno da empresa]; 65,4% relativamente a agregar ao portfólio um novo produto/serviço distinto dos já desenvolvidos [ou seja, para o desenvolvimento empresarial via diversificação heterogénea – método que se insere na diversificação por via de crescimento interno da empresa]; 65,4% para criação de alianças estratégicas, ACE, associação em participação, consórcio ou *joint venture* [ou seja, para o desenvolvimento empresarial por via de crescimento externo da empresa]; 61,5% para potenciar a (re) descoberta de novas formas de promover o estímulo ao consumo do produto/serviço [ou seja, para o desenvolvimento empresarial via penetração no mercado – método que se insere na expansão por via de crescimento interno da empresa] 61,5% para agregar ao portfólio um novo produto semelhante ao já desenvolvido [ou seja, para o desenvolvimento empresarial via diversificação homogénea – método que se insere na diversificação por via de crescimento interno da empresa]; 60,6% para facilitar a implementação de medidas que possam potenciar a capacidade de produção/ melhorar a prestação de serviços fornecidos no país de destino [ou seja, para o desenvolvimento empresarial via penetração no mercado – método que se insere na expansão por via de crescimento interno da empresa]; 57,7% fomentar o lançamento de novos produtos [ou seja, para o desenvolvimento

empresarial via desenvolvimento do mercado – método que se insere na expansão por via de crescimento interno da empresa]; 57,6% incrementar o crescimento da empresa pela via de integração de outros setores (ex. distribuição dos seus produtos) [ou seja, para o desenvolvimento empresarial via integração vertical – método que se insere na diversificação por via de crescimento interno da empresa]; 50% para realizar contactos que permitem o crescimento externo da empresa através de F&A de outras empresas [ou seja, para o desenvolvimento empresarial por via de crescimento externo da empresa].

Apreciando ainda, o **Gráfico 19** é-nos ainda possível verificar que tendencialmente as hipóteses que detém mais simetria – isto é, as opiniões são mais unívocas nesse sentido –, apesar de se verificarem alguns *outliers* superiores e inferiores, são que concernem a vetores como: potenciar a (re) descoberta de novas formas de promover o estímulo ao consumo do produto/ serviço; fomentar o lançamento de novos produtos; estabelecer medidas que promovam a excelência organizacional da empresa aos mais diversos níveis (ex. fortalecimento dos laços entre os colaboradores).

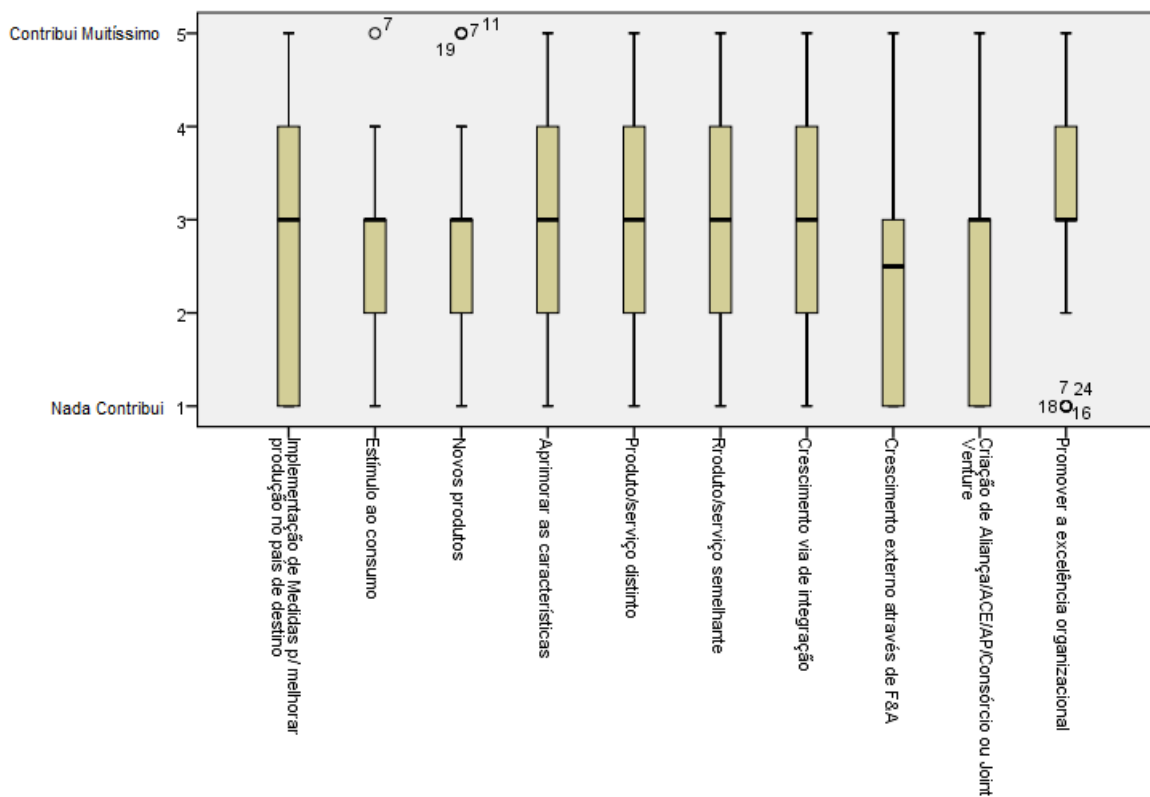


Gráfico 19 - Diagrama de Extremos e Quartis que evidencia a contribuição atribuída pelas empresas inquiridas aos trabalhadores expatriados para o desenvolvimento da empresa

Conclusão

A nova era experimentada a nível global, ficou conhecida como a da geração *Millennials* – geração que «apresenta particularidades com impacto no funcionamento da economia, na medida em que se consubstancia num novo perfil de consumidor» (Pinto, 2016), por ser menos consumista dando preferência à «experiência à posse material e revela ser mais racional nas suas decisões de compra comparativamente com as gerações que lhe antecedem. Não se deixa atrair por campanhas de fidelização ou por cartões de crédito, privilegiando a satisfação da necessidade imediata» (Pinto, 2016). As implicações que adjazem a este novo estilo de vida, fazem com que, a realidade respeitante ao desenvolvimento empresarial (*lato sensu*) esteja em constante mutação, i.e., as variáveis que há uns anos atrás o estimulavam, já não são as mesmas.

Assim, dado o facto de o mercado não ser algo que se detém nas barreiras invisíveis das nações, extrapolando-as; as empresas vêem-se confrontadas com um tipo de concorrência feroz, tendo a necessidade de rever constantemente as suas estratégias e implementar medidas que possam manter o seu destaque no ranking de preferência. É dentro deste rol de medidas estratégicas que (hodiernamente) se insere a flexibilidade e a mobilidade internacional de recursos humanos.

Com a análise dos dados recolhidos, pudemos depreender que, tendencialmente as empresas atribuem grande importância (por quase maioria absoluta) à flexibilidade e à formação académica, como forma de promover o desenvolvimento empresarial. É ainda possível verificar que esta importância pende para determinados vetores em função do setor, tempo que a empresa se encontra no mercado e dimensão da mesma. Assim, é possível verificar que, a importância atribuída a fatores como a formação académica se encontra (moderadamente) relacionada com o setor em que empresa se encontra, o que não nos parece de todo invulgar, já que as empresas inquiridas estão inseridas em ramos bastante distintos, para os quais faz falta (mais ou menos) formação académica para labutar nessa área [ex.. para trabalhar uma sociedade de advogados (enquanto tal) é obviamente necessário ter formação em Direito]. Relativamente ao tempo que a empresa se encontra no mercado, verificamos que, há também uma relação de associação entre a importância atribuída a vetor disponibilidade para trabalhar em horas extra e o tempo que a empresa se encontra no mercado, o que se vislumbra como sendo algo perfeitamente lógico, já que as empresas que estão no mercado há mais tempo tendem a ter profissionais de longa data que já conhecem toda uma panóplia de características da empresa, pelo que propendem para preferir profissionais que já conheçam as tarefas a fazer, em detrimento de contratar novos profissionais para suprir aquelas lacunas – obviando à

necessidade de voltar a dar todo um rol de formações e informações. Já no que concerne à dimensão da empresa, verifica-se que há uma relação de associação fraca desta, com a capacidade para lidar com o imprevisto, a disponibilidade para trabalhar horas extra e a disponibilidade para trabalhar em horário flexível. No entanto, verificamos que, aquando do recrutamento de novos trabalhadores, as empresas tendem a dar uma certa preferência à flexibilidade em detrimento da formação académica. Tal foi possível averiguar quando foi solicitado às empresas que selecionassem apenas quatro das características que mais valorizavam aquando do recrutamento de novos colaboradores. Destas ressaltaram a capacidade para lidar com o imprevisto; a versatilidade e polivalência por parte dos trabalhadores; a disponibilidade horária para trabalhar horas extra; e o *multitasking*.

Tendo em conta o supracitado crê-se, no entorno empresarial, que a flexibilidade laboral tende a ser vista como algo bastante benéfico para a empresa. Porém, alguns expertos da área apontam um lado mais sóbrio desta, sendo «denunciada como fonte de todos os males, instrumento do lucro voraz, ferramenta do capitalismo em sua nova ofensiva de final do século XX, e apontada como o novo nome do trabalho, que é flagelo, tortura e dor. Seus evidentes reflexos sobre o sistema de relações do trabalho e a própria estrutura social trazem a flexibilidade do trabalho para o campo das disputas entre atores sociais e forças políticas» (Bresciani, 1997, p. 88).

Apesar de o direito do trabalho ter surgido com o intuito de proteger o lado hipossuficiente da relação laboral acredita-se que, dada a crise vivenciada, as exigências por parte das empresas (no sentido de alterar algumas disposições legais) possam cercear os trabalhadores de alguns direitos já adquiridos no passado. Pois, as mudanças em termos de flexibilidade horária (ex. trabalho por turnos, trabalho aos fins-de-semana e trabalho em horas extra) podem ter fortes implicações na vida do trabalhador. Se estivermos ante um cenário de rotação de turnos, se esta for curta («2 a 4 dias) o organismo não chega sequer a ter tempo para que os seus ritmos de atividade fiquem deslocados, e por isso tende a recuperar facilmente o sono perdido ... e os seus biorritmo. Porém, se estivermos ante mudanças de carácter semanal de turnos, há lugar a uma deslocação dos ritmos, enquanto períodos mais longos de trabalho noturno levam à necessidade de um reajuste» (Godart, 1991, p. 17). Deve ter-se em conta que, por vezes este tipo de flexibilidade pode mesmo chegar a frustrar alguns direitos constitucionalmente previsto – nomeadamente os plasmados no artigo 59.º/1/d da CRP especifica que: «Todos os trabalhadores...têm direito: Aos repouso e aos lazares, a um limite máximo da jornada de trabalho, ao descanso semanal e a férias periódicas pagas». Porém, há que ter em conta que não deve poder aceitar-se que «na entrada para o século XXI, quando se exigem mais qualificações quer académicas, quer

profissionais, quando se fala de novas competências baseadas na inteligência e no conhecimento, se queira regressar aos tempos de Taylor, colocando a hipótese de que os trabalhadores não são pagos para pensar. Neste caso, se os custos de pessoal são elevados, é porque não há competência para os otimizar» (Marques, 1998, p. 62). Aliás, os cortes salariais e a percepção de salários baixos poderão potenciar uma resistência por parte dos trabalhadores ou mesmo frustrar a sua motivações na hora de labutar. Este tipo de situações pode fazer com que «a qualidade de vida do trabalhador e da sua família se veja gravemente afetada, e isto poderá desencadear uma migração do setor formal da economia para o informal» (Cisneros & Torres, 2010, p. 48). É neste contexto que assume grande importância a flexigurança¹³.

A globalização do mercado e a facilidade com que se estabelecem trocas comerciais com um país que está no outro lado do mundo, fomentam que haja uma propensão) para que, se verifique uma procura incessante, por parte das empresas, de alcançar novos mercados além fronteiras. Levando, a mobilidade para «a ordem do dia e parece ser emblemática dos novos tempos. Esta encontra a sua legitimidade em um mundo de mutações, de instabilidades e de incertezas, o qual reclama respostas adaptáveis, mutáveis, ágeis e flexíveis. “Mexa-se” é o mote da nova ordem» (Freitas M. E., 2009, p. 248).

É aqui que assume grande importância a mobilidade internacional de recursos humanos dentro da empresa. Falamos, portanto, das situações dos trabalhadores expatriados e dos que se deslocam por períodos inferiores a um ano [MICD] com o intuito de desenvolver projetos/estabelecer relações, a países que não o da sede original da empresa/grupo empresarial.

No que concerne à MICD obriga-se que, nos termos do que foi apurado através da análise de dados recolhidos, apenas 69,23% das empresas inquiridas enviaram trabalhadores em MICD nos últimos 5 anos. Havendo, portanto, uma relação moderada entre a quantidade de trabalhadores que enviados em MICD e o setor – o que se deve sobretudo ao fato de determinados setores estarem mais saturados a nível nacional, havendo necessidade de procurar outros mercado (ex. caso da construção em Portugal) –, o tempo – já que, aquelas que detêm um certo estatuto entre os consumidores de um determinado local, buscam expandir esse estatuto a outros mercados (de caráter internacional) e abarcar assim mais consumidores, ou mesmo por questões de renovar conhecimentos em relação ao setor – e a dimensão da mesma.

¹³ «O termo «flexigurança» foi originalmente utilizado numa lei promulgada nos Países Baixos com o objetivo de oferecer perspectivas de emprego permanente, uma vez decorridos dois anos de «contratação temporária», a trabalhadores contratados por agências de recrutamento temporário... Contudo, o sentido do termo foi ampliado de forma a abarcar... todos os mecanismos do mercado de trabalho que oferecem segurança no emprego como resposta a relações de emprego mais flexíveis» (Oficina Internacional del Trabajo, 2009, p. 2).

Pudemos ainda verificar que, no geral, as empresas assentiram em considerar que este tipo de mobilidade tem uma forte contribuição (no geral) para todo o tipo de desenvolvimento empresarial, à exceção crescimento de carácter externo.

Verificamos ainda que, menos de metade das empresas inquiridas recorre a trabalhadores expatriados, ou seja, apenas 35,43%, o que poderá dever-se a razões como: o facto de preferirem contratar nacionais no país de destino [acreditando que estes detêm competências e formação para desempenhar corretamente as funções pretendidas e serão mais rentáveis, pois não há necessidade de ter despesas com ajudas de custos, vistos, etc.], ou porque, de facto não tem sucursais no estrangeiro. De denotar que o recurso a trabalhadores expatriados se afigura como estando moderadamente associada ao setor em que a empresa se insere e à dimensão da mesma, tendo uma associação muito fraca (quase inexistente) com o tempo que a empresa se encontra no mercado. Por outro lado, é de reparar que as empresas inquiridas consideram que, os trabalhadores expatriados têm uma contribuição fraca no que concerne ao desenvolvimento empresarial, revelando que a contribuição destes propende para ser mais relevante em vetores como o desenvolvimento organizacional [que poderá dever-se sobretudo a troca de informação, experiencias e vivencias na área em mercados distintos] e o desenvolvimento do produto.

Em suma, dado o supra explicitado é de considerar que a flexibilidade dos recursos humanos é uma variável que promove o desenvolvimento empresarial quando associada à formação académica, e que, a mobilidade internacional de recursos humanos contribui para o desenvolvimento empresarial, sobretudo quando se trata de MICD.

Bibliografia

- A Importância do Projeto de Pesquisa. (s.d.). *Manual de Orientação para o Processo de Pesquisa Científica*. Obtido de Manual de Orientação para o Processo de Pesquisa Científica: [http://187.7.106.14/eren/ADS/MANUAL_ELABORACAO_DO_PROCESSO_D E_PESQUISA\[1\].doc](http://187.7.106.14/eren/ADS/MANUAL_ELABORACAO_DO_PROCESSO_D E_PESQUISA[1].doc)
- Advantage Media Group. (2015). *Internal And External Growth Of A Business*. Obtido em 3 de 11 de 2016, de <http://advantagefamily.com/>: <http://advantagefamily.com/content/internal-and-external-growth-of-a-business>
- Aires, L. (2011). *Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional*. Universidade Aberta.
- Albuquerque, L. G. (1992). Competitividade e recursos humanos. *Revista de Administração, São Paulo*, 27(4).
- Alday, H. E. (2002). Estratégias Empresariais. *Coleção Gestão Empresarial*, p. 19.
- Al-Rodhan, N. R. (2006). *Definitions of Globalization: A Comprehensive Overview and a Proposed Definition*. Geneva Centre for Security Policy , Globalization and Transnational Security Globalization and Transnational Security, Geneva.
- Anselmo, E., & Toledo, G. L. (2003). Marketing Estratégico: Estratégias de crescimento e competitiva—um estudo de caso sobre a evolução dos conceitos em uma empresa metalúrgica. *VI Seminários em Administração*.
- AnsoffMatrix.com. (2013). *What is the Ansoff Matrix?* Obtido em 24 de 10 de 2016, de [Ansoffmatrix.com - Your Guide to Ansoff Matrix Analysis:](http://www.ansoffmatrix.com/) <http://www.ansoffmatrix.com/>
- Arvanitis, S. (2003). *Modes of Labour Flexibility at Firm Level: Are There Any Implications for Performance and Innovation? Evidence for the Swiss Economy*. Swiss Federal Institute of Technology (ETHZ).
- Atkinson, J. (1987). Flexibilité ou fragmentation? Le marché du travail du Royaume-Uni dans les années 1980. *Travail et Societé/ Cahiers Économiques de Bruxelles*, 12(113).
- Atlas.ti . (s.d.). *Qualitative and Quantitative Research*. Obtido de Atlas.ti Qualitative Data Analysis: <http://atlasti.com/quantitative-vs-qualitative-research/>

- Authenticity Consulting, LLC . (29 de 3 de 2016). *Systems Thinking, Systems Tools and Chaos Theory*. Obtido em 24 de 1 de 2017, de Free Management Library:
<http://managementhelp.org/misc/defn-systemsthinking.pdf>
- Barbosa, J. D., & Teixeira, R. M. (Julho/Setembro de 2003). Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 10(3), pp. 31-42.
- Barbosa, M. d. (13 de 9 de 2016). *Gestão das microempresas do comércio de Sousa – Paraíba*. Obtido em 14 de 12 de 2016, de Euronet.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006b/mfmb2/1b.htm>
- Barcellos, P. (2002). *Controladoria: agregando valor para a empresa*. Bookman.
- Barnat, R. (2014). *Strategic Management: Formulation and Implementation*. Obtido de strategy-formulation.24xls: <http://www.strategy-formulation.24xls.com/en425>
- Batista, C. N., Pessanha, G. R., Gonçalves, L. R., Nogueira, L. R., & Candido, M. S. (2014). *Impactos das Fusões e Aquisições na Rentabilidade das Empresas Adquirentes: Uma Análise do Setor da Tecnologia da Informação Brasileiro no Período de 1994 a 2013*. XVII SEMEAD.
- Baumol, W. J., & Strom, R. J. (2007). Entrepreneurship and economic growth. *Strategic entrepreneurship journal*, 1(3-4), 233-237.
- Benito-Osorio, D., Rueda-Armengot, C., & Peris-Ortiz, M. (2013). *Matriz de Crecimiento Empresarial*. Valencia, Espanha: Universitat Politècnica de València.
- Bennis, W. G. (1972). *Desenvolvimento organizacional : sua natureza, origens e perspectivas*. (M. Stilman, Trad.) Editora Edgard Blücher Ltda.
- Bodemer, K. (1998). La globalización. Un concepto y sus problemas. *Nueva Sociedad*, 156(6), pp. 54-71.
- Braga, K. S. (2007). Aspectos relevantes para a seleção de metodologia adequada à pesquisa social em Ciência da Informação . In S. P. Mueller, *Métodos para pesquisa em Ciência da Informação*. 17-38, Brasília: Thesaurus.
- Bresciani, L. P. (1997). Flexibilidade e reestruturação: o trabalho na encruzilhada. *São Paulo em Perspectiva*, 11(1), pp. 88-97.

- Bruner, R. F. (2005). *Me & A lessons that rise above the ashes - Deals from Hell*. John Wiley & Sons, Inc.
- Buiar, D. R. (1998). Flexibilidade como vantagem competitiva no novo paradigma tecnológico. *XVIII ENEGEP–XVIII Congresso Internacional de Engenharia Industrial: A Engenharia de Produção e o Futuro do Trabalho*.
- Burke, W. W. (1988). *Desarrollo organizacional: punto de vista normativo*. Addison Wesley, Iberoamericana. .
- Business Case Studies LLP. (s.d.). *Marketing and product strategies for growth - An Enterprise Rent-A-Car case study*. Obtido em 23 de 10 de 2016, de Business Case Studies: <http://businesscasestudies.co.uk/enterprise-rent-a-car/marketing-and-product-strategies-for-growth/ansoffs-matrix.html#axzz4Q5ARdq57>
- Business Dictionary. (s.d.). *Concentric Diversification*. Obtido em 17 de 11 de 2016, de Business Dictionary: <http://www.businessdictionary.com/definition/concentric-diversification.html>
- Business Management Ideas. (2016). *Types of Growth Strategies Adopted by Firms: Internal and External*. Obtido em 2 de 11 de 2016, de businessmanagementideas.com: <http://www.businessmanagementideas.com/management/growth-strategies/types-of-growth-strategies-adopted-by-firms-internal-and-external/4797>
- Buzzell, R. D. (1983). Is Vertical Integration Profitable? *Harvard Business Review*, 92-102.
- Caixeta, R. P. (2010). O processo de fusão e aquisição (F&A): um estudo de caso em uma micro e pequena empresa (MPE). *ENCONTRO DA DIVISÃO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 6.
- Camargos, M. A., & Barbosa, F. V. (2003). Fusões, aquisições e takeovers: um levantamento teórico dos motivos, hipóteses testáveis e evidências empíricas. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 10(2), pp. 17-38.
- Camargos, M. A., & Barbosa, F. V. (2005). Análise do Desempenho Econômico-Financeiro e da Criação de Sinergias em Processos de Fusões e Aquisições do Mercado Brasileiro Ocorridos entre 1995 e 1999. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 12(2), pp. 99-115.

- Canaver, G. (21 de 8 de 2012). *Estratégia Empresarial – Planejamento de Novos Negócios*. Obtido em 9 de 11 de 2016, de Gustavo Canaver – IT - Soluções Tecnológicas e Organizacionais voltadas para o Empreendedor:
<https://gustavocanaver.wordpress.com/tag/penetracao-de-mercado/>
- Candido, F. (18 de 10 de 2016). *Empreendedorismo é a Chave para Transformar País em uma Potência*. Obtido de Pequenas Empresas & Grandes Negócios:
<http://revistapegn.globo.com/Startups/noticia/2016/10/empreendedorismo-e-chave-para-transformar-pais-em-uma-potencia.html>
- Candido, F. (18 de 10 de 2016). *Pequenas Empresas & Grandes Negócios*. Obtido em 14 de 11 de 2016, de revistapegn.globo.com:
<http://revistapegn.globo.com/Startups/noticia/2016/10/empreendedorismo-e-chave-para-transformar-pais-em-uma-potencia.html>
- Cánovas, E. H. (s.d.). *El dolor como espectáculo mediático. La búsqueda del receptor como preversión: El caso del accidente de Barajas en agosto de 2008*. Obtido de Contraclave Revista Digital Educativa: <http://www.contraclave.es/nntt/medios/Trabajo%20DEA.pdf>
- Carben Creative. (02 de 03 de 2016). *Market Development Strategy and the Importance of Ansoff's Matrix*. Obtido em 20 de 11 de 2016, de Carben Creative:
<http://carben.com.au/market-development-strategy-and-the-importance-of-ansoffs-matrix/>
- Cardoso, F. J. (4 de 8 de 2012). *CINM tem sido um catalisador de competências adquiridas*. Obtido em 22 de 1 de 2017, de dnoticias.pt: <http://www.dnoticias.pt/hemeroteca/338416-cinm-tem-sido-um-catalisador-de-competencias-adquiridas-LKDN338416>
- Carmona, M. M., & Caro, M. D. (2011). *Desarrollo de la Empresa y Emprendedores*. Córdoba: Fundación para el Desarrollo de los Pueblos de Andalucía.
- Carvalho, P. d. (3 de 2010). *Fusão de sociedades por incorporação - anotação ao Acórdão do STA, de 13 de Abril 2005*. Obtido de Ordem dos Contabilistas Certificados:
http://www.occ.pt/fotos/downloads/files/1269613440_50_56Direito.pdf
- Casaca, S. F. (2005). *Flexibilidade, trabalho e emprego: ensaio de conceptualização*. Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa , SOCIUS - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações, Lisboa.

- Catarino, S. (8 de 8 de 2016). *O que é um Contrato de Associação em Participação*. Obtido de <http://www.direitosedeveres.org/>: <http://www.direitosedeveres.org/2016/08/o-que-e-um-contrato-de-associacao-em.html>
- Caulliraux, H. M., Marietto, M. d., & Coca-Balta, A. G. (1992). Índices de medida de flexibilidade. *Production*, 2(2), pp. 133-143.
- Centro Paula Souza. (19 de 2 de 2015). *Tecnologia em Processos Gerenciais - O que é o Comportamento Organizacional*. Obtido em 15 de 12 de 2016, de Administrando.com: <http://www.administrando.com.br/EaD/2semestre/COMPORTAMENTO%20ORGANIZACIONAL%20UA-1.pdf>
- Chagas, A. T. (2000). O questionário na pesquisa científica. *Administração on line*.
- Cherwin, K. A. (26 de Agosto de 2013). *The Advantages of Not Multi-Tasking*. Obtido de HigherEdJobs Logo: <https://www.higheredjobs.com/articles/articleDisplay.cfm?ID=446>
- Chestnut, D. (2008). *Definition of Enterprise Development*. Obtido em 23 de 11 de 2016, de eHow: http://www.ehow.com/facts_7152868_definition-enterprise-development.html
- Chestnut, D. (2016). *Definition of Enterprise Development*. Obtido em 2016 de 11 de 10, de eHow: http://www.ehow.com/facts_7152868_definition-enterprise-development.html
- Cheung-Judge, M.-Y., & Holbeche, L. (2015). *Organization Development - A practitioner's guide for OD and HR*. Kogan Page Publishers.
- Chiavenato, I. (1999). *Administração nos Novos Tempos* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Editora Manole.
- Chicungo, S. S. (2012). *Inversão Sísmica para caracterização de reservatórios petrolíferos*.
- Cisneros, M. A., & Torres, L. A. (2010). La flexibilidad laboral como estrategia de competitividad y sus efectos sobre la economía, la empresa y el mercado de trabajo. *Contaduría y administración*, 231, pp. 33-52.
- Clark, D. (5 de 10 de 2010). *The Learning Organization*. Obtido em 25 de 1 de 2017, de <http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/history/learnorg.html>

- Clark, K. B., & Fujimoto, T. (1991). *Product development performance: Strategy, organization, and management in the world auto industry*. Harvard Business Press.
- Collares, C. F. (18 de 3 de 2012). *Autoeficácia nas palavras do próprio Albert Bandura*. Obtido em 1 de 5 de 2017, de Blog do C.F.C.: <http://carloscollares.blogspot.pt/2012/03/gostaria-de-saber-diferenca-das.html>
- Cordeiro, L. L. (14 de Agosto de 2013). *Notícias*. Obtido de www.administradores.com.br: <http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/desenvolvimento-organizacional-e-o-sucesso-da-empresa/78980/>
- Costa, N. M., & Junior, R. B. (2016). Flexibilização das Normas Trabalhistas e seus Aspectos Positivos e Negativos. *Revista Aporia Jurídica*, 1, pp. 373-387.
- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas*.
- Couto, J. P. (19 de 4 de 2006). *Estratégia Empresarial*. Obtido em 23 de 11 de 2016, de [jpedro.uac.pt](http://www.jpdro.uac.pt): http://www.jpdro.uac.pt/planeamentoestrategico/capitulos/cap_8.pdf
- Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (1996). *Marketing Internacional* (5ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Daher, T. (14 de 12 de 2016). *Comportamento Organizacional, a receita do sucesso dentro das organizações*. Obtido de Artigos: <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/comportamento-organizacional-a-receita-do-sucesso-dentro-das-organizacoes/97755/>
- Davis, M. M., Chase, R. B., & Aquilano, N. J. (2001). *Fundamentos da administração da produção*. Porto Alegre: 2001.
- de Ferrel, O. C., Hirt, G., Ramos, L., Adriaenséns, & Flores, M. Á. (2004). *Introducción a los Negocios en Mundo Cambiante* (4ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- De Leeuw, A. C., & Volberda, H. W. (1996). On the concept of flexibility: a dual control perspective. *Omega*, 24(2), pp. 121-139.
- Decreto- Lei n.º 231/81, d. 2. (de 28 de Julho). *Consórcio e Associação em Participação*.
- definiciona - Definicion y etimología. (s.d.). *Flexibilidad*. Obtido em 12 de 1 de 2017, de definiciona - Definicion y etimología: <https://definiciona.com/flexibilidad/>

- Del Prado, L. (1987). Alianzas estratégicas. *boletín de lecturas sociales y económicas UCA-FCSE*, 3(13).
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). Introdução: O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. In *A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa* (M. E. Perrone, Trad., pp. 15-41). Porto Alegre: Artmed.
- Diário de Notícias. (2016 de 8 de 25). *Cavaco promulga escolaridade obrigatória até 12.º ano*. Obtido em 28 de 1 de 2017, de DN: <http://www.dn.pt/portugal/interior/cavaco-promulga-escolaridade-obrigatoria-ate-12-ano-1344287.html>
- Díaz, J. (8 de 9 de 2015). *12 Características del Consumidor Moderno que debes conocer para Vender Más*. Obtido em 12 de 1 de 2017, de Negocios Y Emprendimiento - Ideas y Herramientas para Emprender: <http://www.negociosyemprendimiento.org/2015/09/caracteristicas-consumidor-moderno-vender-mas.html>
- Dowling, P. (2008). *International human resource management: Managing people in a multinational context*. Cengage Learning.
- Duarte, R. P. (2007). *Formas Jurídicas da Cooperação entre Empresas*. Obtido em 05 de 12 de 2016, de http://www.fd.unl.pt/docentes_docs/ma/rpd_MA_7525.pdf
- Dubrin, A. J. (2013). *Fundamentals of organizational behavior: An applied perspective*. Elsevier.
- Durvan, S. (2004). *Grande Enciclopédia Universal* (Vol. 7). Lisboa: Durclub, S.A.
- Echeverría, R. (2003). *Ontología del lenguaje*. JC Sáez editor.
- EDCSA. (21 de 4 de 2015). *Role and Development of Enterprise Development*. Obtido de EDCSA: <http://www.edcsa.org.za/role-and-development-of-enterprise-development/>
- Eiriz, V. (2001). Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. *Revista de administração contemporânea*, 5(2), pp. 65-90.
- Enterprise Development Council of South Africa. (21 de 04 de 2015). *ROLE AND DEVELOPMENT OF ENTERPRISE DEVELOPMENT*. Obtido em 10 de 11 de 2016, de EDCSA: <http://www.edcsa.org.za/role-and-development-of-enterprise-development/>

- Ermólieva, E., & Kudeyárova, N. (2014). La movilidad internacional de recursos humanos cualificados: nuevas tendencias (el caso de España). *Camino Real*, 6(9), pp. 39-55.
- Estratègia de diversificaciòn concèntrica*. (3 de 5 de 2011). Obtido em 17 de 11 de 2016, de Mercadotecnia y Marketing:
<http://mercadotecniaymarketing.blogspot.pt/2011/05/estrategia-de-diversificacion.html>
- Evans, J. S. (1991). Strategic Flexibility for High Technology Monoeuvres: A conceptual Framework. *Journal of Management Studies*, 28, pp. 69-89.
- Faculdade de Ciências Agronômicas da Universidade Estadual de São Paulo. (9 de 4 de 2015). *Análise de Mercado*. Obtido de <http://www.fca.unesp.br/>:
<http://www.fca.unesp.br/Home/Instituicao/Departamentos/Gestaoetecnologia/analise-de-mercado.pdf>
- Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa. (6 de 10 de 2016). *Estudos Gerais*. Obtido em 1 de 2 de 2017, de ulisboa.pt: <http://www.letras.ulisboa.pt/pt/cursos/licenciaturas-1-ciclo/estudos-gerais>
- Faria, F. A. (1983). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. Editorial Limusa.
- Fernandes, J. S. (2 de 2009). *Investimentos em associados e empreendimentos conjuntos*. Obtido de Site da Ordem dos Contabilistas Certificados:
<http://www.occ.pt/fotos/editor2/InvestimentosAssociadasDis1009.pdf>
- Filho, A. N., Heineck, L. F., & Costa, J. M. (2012). Revisiting the concept of flexibility. *Conference of the International Group for Lean Construction*.
- Fleisman, D. B. (2002). Modelos de las Estrategias de Marketing. *Gestión en el Tercer Milenio*, 5(9), pp. 31-59.
- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A., & Moscarola, J. (2000). O método de pesquisa survey. *Revista de administração*, 35(3), pp. 105-112.
- Freitas, M. E. (2009). A mobilidade como novo capital simbólico nas organizações ou sejamos nômades? *Organizações & Sociedade*, 16(49).
- French, W. L., & Bell, C. H. (1981). *Organizational development: behavioral science interventions for organizational improvement*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

- Fridman, L. C. (2007). Obtido em 03 de novembro de 2015, de <http://www.clacso.edu.ar/~libros/anpocs00/gt20/00gt2031.doc>.
- Führ, H. (5 de 3 de 2011). *Comportamento do Consumidor: Arte e Prática do Varejo que Aprende*. Obtido em 9 de 1 de 2017, de seifai.edu.br: <http://seifai.edu.br/artigos/Artigo-VAREJO.pdf>
- Gaither, N., & Frazier, G. (2001). *Administração da produção e operações*. Pioneira Thomson Learning.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Francesca, G. (3 de 2008). *Is Yours a Learning Organization?* Obtido em 5 de 1 de 2017, de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2008/03/is-yours-a-learning-organization>
- Garz, M. A. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Universidad del Rosario.
- Genus, A. (1995). Walls and bridges: towards a multi-disciplinary approach to the concept of flexibility. *Technology Analysis & Strategic Management*, 7(3), pp. 287-306.
- Global research*. (s.d.). Obtido de Lancaster University Management School: <http://www.lancaster.ac.uk/lums/cphr/research/>
- Godart, A. (1991). The human aspects of job flexibility. In D. Meulders, & L. Wilkin, *Labour market flexibility: Critical introduction to the analysis of a concept'*. International Institute for Labour Studies.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de administração de empresas*, 35(2), pp. 57-63.
- Gonçalves, A. J. (7 de 10 de 2005). *A mobilidade humana e a globalização: fenomenologia e desafios*. Obtido em 9 de 10 de 2016, de Instituto Migrações e Direito Humanos: <http://www.migrante.org.br/index.php/pastoral-da-mobilidade-humana2/236-a-mobilidade-humana-e-a-globalizacao-fenomenologia-e-desafios>
- Griffin, W. R., & Moorhead, G. (2011). *Organizational behavior - Managing People and Organizations*. Nelson Education.
- Grzybovski, D. (2014). A Contribuição do Desenvolvimento Organizacional Para Promover Mudanças na Dinâmica dos Sistemas Sociais. *VIII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD*. Gramado .

- Günther, H. (2006). Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 22(2), pp. 201-210.
- Gupta, Y. P., & Goyal, S. (1989). Flexibility of manufacturing systems: concepts and measurements. *European journal of operational research*, 43(2), pp. 119-135.
- Harrigan, K. R. (1983). A framework for looking at vertical integration. *Journal of Business Strategy*, 30-37.
- Harrigan, K. R. (1984). Formulating vertical integration strategies. *Academy of management review*, 9(4), 638-652.
- Harrigan, K. R. (1985). Vertical integration and corporate strategy. *Academy of Management journal*, 397-425.
- Harrigan, K. R. (1985). Vertical integration and corporate strategy. *Academy of Management journal*, 28(2), pp. 397-425.
- Hess, E. (2007). The road to organic growth: how great companies consistently grow marketshare from within. *McGraw Hill Professional*.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2011). *Administração Estratégica* (Tradução da 7ª edição norte-americana ed.). Cengage Learning .
- Hoskisson, R. E. (1987). Multidivisional structure and performance: The contingency of diversification strategy. *Academy of Management journal*, 30(4), pp. 625-644.
- IAPMEI. (2011). *Criar e Consolidar Empresas (G)locais passo a passo*. Obtido de Iapmei: <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Documentos-Financiamento/CriarConsolidarPassoaPasso.aspx>
- IAPMEI. (31 de 8 de 2016). *Como elaborar um Plano de Negócios - Guia Explicativo*. Obtido em 07 de 11 de 2016, de IPAMEI: <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Documentos-Financiamento/ComoElaborarPlanodeNegocioGuiaExplicativo.aspx>
- IAPMEI. (2016). *Guias práticos*. Obtido de Iapmei.pt: <https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E->

SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Guias-praticos/Fazer-um-plano-de-marketing-(1).pdf.aspx

- Instituto Politécnico de Setúbal. (s.d.). *Como criar uma empresa em 9 passos*. Obtido em 17 de 11 de 2016, de IPS.pt:
https://www.ips.pt/ips_si/web_gessi_docs.download_file?p_name=F1535118147/criar-empresa-9-passos.pdf
- Iredale, R. (2001). The migration of professionals: theories and typologies. *International migration*, 39(5), pp. 7-26.
- Jacobsohn, L. V. (2003). Modelos de desenvolvimento organizacional: Construindo uma nova abordagem. *Seminários em Administração FEA-USP*. São Paulo.
- Junior, L. C. (13 de 5 de 2014). *Fundamentos e procedimentos para uma análise de mercado na elaboração de projetos de investimento - Parte I*. Obtido em 5 de 11 de 2016, de cavalcanteassociados:
<http://www.cavalcanteassociados.com.br/utd/UpToDate089.pdf>
- Klotzle, M. C. (2002). Alianças estratégicas: conceito e teoria. *Revista de Administração contemporânea*, 6(1), pp. 85-104.
- Kogut, B. (1988). Joint Ventures: Theoretical And Empirical Perspectives. *Strategic Management Journal*, 9, 319-332.
- Kogut, B. (1 de 1991). Joint Ventures and the Option to Expand and Acquire. *Management Science*, 37(1), pp. 19-33.
- Kokemuller, N. (s.d.). *Market Development vs. Market Penetration*. Obtido em 15 de 11 de 2016, de Chron: <http://smallbusiness.chron.com/market-development-vs-market-penetration-66561.html>
- Kuntz, B. G. (14 de 1 de 2014). *Organic vs. Inorganic: Which Way To Grow?* Obtido de Forbes:
<http://www.forbes.com/sites/ey/2014/01/14/organic-vs-inorganic-which-way-to-grow/#45ad530a2ac0>
- Lagos, R. A. (12 de 1994). ¿Qué se entiende por flexibilidad del mercado de trabajo? *Revista de la Cepal*, 54(5), pp. 81-95.
- Lambin, J.-J. (1995). *Marketing Estratégico*. Madrid: Edigrafos, S.A.

- Langlois, R. N., & Robertson, P. L. (1989). Explaining Vertical Integration: Lessons from the American Automobile. *The Journal of Economic History*, 49(2), 361-375.
- Langton, N., & Robbins, S. P. (2006). *Fundamentals of Organizational Behavior* (3ª Edição Canadiana ed.).
- Laureano, R. M., & Botelho, M. C. (2012). *SPSS - O Meu Manual de Consulta Rápida* (2ª ed.). Lisboa: Silabo.
- Leal, F. (2015). *Estrategias de Diversificación para el Gimnasio Golds Gym Ubicado en el Centro Comercial Doral Center Mall en la Ciudad de Maracaibo*. Maracaibo, Venezuela.
- Leite, N. R. (2010). A estratégia de gestão de pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional. *Revista Ibero-Americana de Estratégia-RIAE*, 9(1), pp. 32-55.
- Levitt, T. (1993). The Globalization of Markets. In R. Z. Aliber, & R. W. Click, *Readings in International Business: a Decision Approach*. Mit Press.
- Lister, J. (2016). *Cuáles son los beneficios de la diversificación concéntrica*. Obtido de La Voz de Houston: <http://pyme.lavoztx.com/cules-son-los-beneficios-de-la-diversificacin-concntrica-9633.html>
- Lister, J. (17 de 11 de 2016). *What Are the Benefits of Concentric Diversification?* Obtido de Chron: <http://smallbusiness.chron.com/benefits-concentric-diversification-36784.html>
- Lobato, D. M. (2015). *Estratégia de empresas*. Editora FGV.
- LURE. (16 de 5 de 2016). *Organização empresarial: por que é essencial para a produtividade?* Obtido de lureconsultoria.com: <http://lureconsultoria.com.br/pt/organizacao-empresarial-por-que-e-essencial-para-a-produtividade/>
- Machado, A. d., Horta, C., Rodrigues, F., Cesário, F., Moço, I., Dias, I., . . . Miranda, S. (2014). *Gestão de Recursos Humanos - desafios da Globalização*. Escolar Editora.
- Magalhães, C. (30 de 11 de 2015). *Flexibilidade laboral: "A tecnologia só será uma limitação se, ideologicamente, houver barreiras para a implantação de práticas flexíveis"*, diz Carla Magalhães. Obtido em 2 de 2 de 2017, de Uniersia.pt: <http://noticias.universia.pt/educacao/entrevista/2015/11/30/1134233/flexibilidade-laboral-tecnologia-limitacao-ideologicamente-barreiras-implantacao-praticas-flexiveis-diz-carla-magalhaes.html>

- Management Study Guide. (s.d.). *Routes to Strategic Growth: Organic or Inorganic Growth*. Obtido de managementstudyguide.com: <http://www.managementstudyguide.com/routes-to-strategic-growth.htm>
- Manzato, A. J., & Santos, A. B. (2012). *A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa*. Departamento de Ciência de Computação e Estatística—Universidade de Santa Catarina .
- March, J. G., & Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Marques, J. (1998). Gestão de recursos humanos e flexibilidade laboral. *Seminário "Flexibilidade e Relações de Trabalho"* , (pp. 60-66). Lisboa.
- Marques, T. F. (2014). O Não Cumprimento do Contrato de Licença de Uso de Software Perante o Direito Brasileiro e o Direito Português. *Revista do Instituto do Direito Brasileiro* , 3(1).
- Martin, J. (2005). *Organizational Behaviour and Management*. Cengage learning EMEA.
- Martin, M. J. (2016). *What Are the Disadvantages of the Market Penetration Strategy?* Obtido em 20 de 11 de 2016, de Chron: <http://smallbusiness.chron.com/disadvantages-market-penetration-strategy-19339.html>
- Martinho, J. L. (2014). *Plano económico-financeiro*. Instituto Politécnico de Coimbra.
- Martins, E. (2016). *Higiene Consciencial*. Associação Internacional Editares.
- Maximiano, A. C. (2000). *Introdução à Administração* (5ª ed.). São Paulo: Editora Atlas S.A. .
- Measure Evaluation. (28 de 12 de 2011). *Capítulo 1 - Teoria da Amostragem*. Obtido em 19 de 3 de 2017, de Measure Evaluation.org: <https://www.measureevaluation.org/resources/training/materials/data-quality-portuguese/Amostragem.pdf>
- Merritt, C. (s.d.). *What Is the Difference Between Conglomerate & Concentric Diversity?* Obtido em 17 de 11 de 2016, de azcentral: <http://yourbusiness.azcentral.com/difference-between-conglomerate-concentric-diversity-24681.html>
- Meulders, D. e. (1987). La flexibilité des marchés du travail: prolègomènes a 'analyse d'un champ. *Travail et Société/ Cahiers Économiques de Bruxelles* .

- Meulders, D., & Wilkin, L. (1987). La flexibilité des marchés du travail: prolégomènes à l'analyse d'un champ. *Travail et Société*, 12, pp. 7-36.
- Meyer, P. (23 de 6 de 2016). *Apple's Generic Strategy & Intensive Growth Strategies*. Obtido em 15 de 11 de 2016, de Panmore Institute: <http://panmore.com/apple-inc-generic-strategy-intensive-growth-strategies>
- Migration Policy Institute. (12 de 2016). *Brain Drain & Brain Gain*. Obtido em 23 de 1 de 2017, de Migration Policy Institute: <http://www.migrationpolicy.org/topics/brain-drain-brain-gain>
- Mirandi, A., Borroni, L., & Conrad, N. G. (2009). O Sucesso das Fusões. *GVexecutivo*, 8(2), pp. 14-17.
- Montgomery, C. A. (1994). Corporate diversification. *The Journal of Economic Perspectives*, 163-178.
- Montilla, M. C., & Montero Caro, M. D. (2011). *Desarrollo Empresarial Y Emprendedores*. Córdoba: Fundación para el Desarrollo de los Pueblos de Andalucía.
- Morozini, J. F., & Martin, D. M. (2013). Identificação dos fatores que influenciam na escolha da forma de investimento em crescimento (orgânico ou inorgânico) das indústrias brasileiras. *Revista Universo Contábil*, 9(4), pp. 90-109.
- Mowen, J. C., & Minor, M. (1998). *Consumer Behavior*. New Jersey: Prentice- Hall.
- Mowery, D. C., Oxley, J. E., & Silverman, B. S. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic management journal*, 17(S2), pp. 77-91.
- Nakano, Y. (1994). Globalização, Competitividade e Novas Regras de Comércio Mundial. *Revista de Economia Política*, 14(4).
- Nascimento, P. T., & al., e. (2009). Organização: critérios para uma concepção crítica e objetiva. *Cadernos EBAPE*, 7(4), pp. 558-574.
- Nunes, A. J. (2009). *Os Sistemas Económicos - Génese e Evolução do Capitalismo*. Coimbra: Serviços de Acção Social da U.C. - Serviço de Textos.
- O que é. (15 de 11 de 2015). *O que é Flexível*. Obtido em 12 de 1 de 2017, de O que é: <http://oquee.co/o-que-e-flexivel/>

- Oakley, T. (28 de 3 de 2015). *Coca-cola: Ansoff Matrix*. Obtido em 15 de 11 de 2016, de The Marketing Agenda: <https://themarketingagenda.com/2015/03/28/coca-cola-ansoff-matrix/>
- OECD. (2008). *The Global Competition for Talent: Mobility of Highly Skilled* .
- OECD. (1993). *Glossary of Industrial Organisation Economics and Competition Law*. compilado R. S. Khemani and D. M. Shapiro a pedido da Direcção de Assuntos Financeiros, Fiscais e Empresariais.
- Oficina Internacional del Trabajo . (2009). *Combinar Flexibilidad y Seguridad en la Perspectiva del Trabajo decente. 306.ª Reunión*. Ginebra: Comisión de Empleo y Política Social.
- Oksenberg, L., Cannell, C., & Graham, K. (1991). New Strategies for Pretesting Survey Questions. *Journal of Official Statistics*, 7(3), pp. 349-365.
- Oliveira, M. (2012). *Desenvolvimento Organizacional*. Obtido em 30 de 12 de 2016, de Ebah: <http://www.ebah.pt/content/ABAAABdS4AD/desenvolvimento-organizacional-ii#>
- Oliveira, U. R., Marins, F. A., & Dalcol, P. R. (2006). Seleção dos tipos de flexibilidade de manufatura versus seleção de carteira de ações: uma analogia para minimização de riscos e incertezas no ambiente fabril. *XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção - Abepro*. Fortaleza, Brasil.
- orglearningteam1. (2016). *History of Organizational Learning*. Obtido em 23 de 1 de 2017, de Organizational Learning: <http://orglearningteam1.pbworks.com/w/page/9330803/History%20of%20Organizational%20Learning>
- Pallares, Z. d., Romero, D., & Herrera, M. (2005). *Hacer Empresa: Un Reto* (4ª ed.). Fondo Editorial Nueva Empresa.
- Parrales, C. A. (2010). Empresa y Responsabilidad Social, Análisis Conceptual. *Revista de Derecho* , 13, pp. 141-186.
- Patz, F. (2016). *Desenvolvimento Organizacional: Uma Estratégia Educacional*. Obtido de Dynamica - Convergindo Conhecimento: <http://www.dynamicaconsultoria.com.br/publicacoes/resumo-livros-dynamica/118->

portugues/publicacoes/livros/item-livro/172-desenvolvimento-organizacional-uma-estrategia-educacional

- Pena, R. F. (2017). *Transportes na era da Globalização*. Obtido em 1 de 2 de 2017, de Mundo Educação: <http://mundoeducacao.bol.uol.com.br/geografia/transportes-na-era-globalizacao.htm>
- Pereira, A. A. (1988). O Contrato de «Joint Venture» conceito e prática. *Revista da Ordem dos Advogados*, 48 (III).
- Pereira, F. A., Dal Forno, A. J., & Tubino, D. F. (2008). A flexibilidade no contexto do desenvolvimento de fábricas inteligentes. *Revista Produção Online*, 8(2).
- Peris-Ortiz, M., Rueda-Armengot, C., & Benito-Osorio, D. (2013). *Matriz de Crecimiento Empresarial*. Universitat Politècnica de València. Obtido de <http://estrategiaoutsourcingolivierperez.blogspot.pt/2012/04/estrategia-corporativa-diversificacion.html>
- Pinto, A. M., & Ereio, J. T. (24 de 2 de 2012). *Faculdade de Direito da Universidade Nova de Lisboa*. Obtido de Sumários Desenvolvidos - Contratos Cíveis e Comerciais (Ano letivo de 2011/2012): http://www.fd.unl.pt/docentes_docs/ma/AMP_MA_15386.pdf
- Pinto, C. (22 de 12 de 2016). *A era da Geração Millennials*. Obtido em 24 de 4 de 2017, de PT2020: <http://www.pt2020.pt/blog-post/a-era-da-geracao-millennials/>
- Portal da Empresa. (2016). *Agrupamento europeu de interesse económico - constituição*. Obtido em 6 de 12 de 2016, de Balcão do Empreendedor: <https://bde.portaldocidadao.pt/evo/services/balcaodoempreendedor/LicencaImpressao.aspx?CodCategoria=47&CodSubCategoria=1&CodActividade=1151&CodLicenca=654&CodLocalidade=0>
- QFinance. (21 de 11 de 2013). *QFinance*. Obtido de Acquiring a Company: <http://www.financepractitioner.com/contentFiles/QF02/hnrfm9bx/13/4/acquiring-a-company.pdf>
- Ramírez, P. I. (2001). Flexibilidad en el mercado laboral: orígenes y concepto. *Revista de la Facultad de Economía - BUAP*, 6(17), pp. 57-74.

- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2003). Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática 3* (pp. 76-97).
- Regulamento (CEE) n.o 2137/85. (1985). *Agrupamento Europeu de Interesse Económico*. Obtido em 06 de 12 de 2016, de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=URISERV%3A126015>
- Rey, F. L. (2002). *Pesquisa Qualitativa em Psicologia-caminhos e desafios*. Cengage Learning Editores.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional* (11ª ed.). (R. Marcondes, Trad.) São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Robertson, P. L., & Langlois, R. N. (1995). Innovation, networks, and vertical integration. *Research policy*, 24(4), 543-562.
- Robertson, R. (1992). *Globalization: Social theory and global culture* (Vol. 16).
- Salerno, M. S. (1991). *Flexibilidade, Organização e Trabalho Operatório: Elementos para Análise da Produção na Indústria*. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Engenharia de Produção, São Paulo.
- Salim, C., Hochman, N., Ramal, A., & Ramal, S. (2001). *Contruindo Plano de Negócios*. São Paulo: Editora Campus.
- Santos, A. (2009). Labor Flexibility, Legal Reform, and Economic Development. *Virginia Journal of International Law*, 50(1), p. 43.
- Santos, A. R. (1989). Flexibilidade do trabalho e flexibilidade da tecnologia: conceitos, tipologias e medidas. *Estudos de Economia*, 9(3), pp. 325-336.
- Santos, M. J., & al., e. (2004). *Gestão de recursos humanos: teorias e práticas*. Sociologias.
- Schein, E. H. (2006). *Organization Development: A Jossey-Bass Reader* (Vol. 4). (E. Joan V. Gallos, Ed.) John Wiley & Sons.
- Schein, E. H. (2006). *Organizational Culture and Leadership*. (356, Ed.) John Wiley & Sons.
- Scopinho, R. A., & Martins, A. (2003). Desenvolvimento organizacional e interpessoal em cooperativas de produção agropecuária: reflexão sobre o método. *Psicologia & Sociedade*, 15(2), pp. 124-143.

- Seixas, J. (2008). Os métodos quantitativos na sociologia: dificuldades de uma metodologia de investigação. *Comunicação apresentada ao VI Congresso Português de Sociologia*. Lisboa.
- Senge, P. M. (2014). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. Crown Business.
- Senge, P. M., & Sterman, J. D. (1992). Systems thinking and organizational learning: Acting locally and thinking globally in the organization of the future. *European journal of operational research*, 59(1), 137-15.
- Serens, M. N. (2012). *Código da Sociedades Comerciais*. Coimbra: Almedina.
- Serrão, M. (15 de 2 de 2010). *DO - Desenvolvimento Organizacional: pressupostos básicos na implantação de um processo de mudança*. Obtido em 30 de 12 de 2016, de Administradores.com: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/do-desenvolvimento-organizacional-pressupostos-basicos-na-implantacao-de-um-processo-de-mudanca/38734/>
- Significados. (2016). *Significado de Organização*. Obtido em 10 de 12 de 2016, de Significados: <https://www.significados.com.br/organizacao/>
- Silva, A. C. (2002). Globalização e Desenvolvimento. *Congresso Nacional da Associação Cristã de Empresários e Gestores*. Lisboa.
- Silva, E. L., & Muszkat, E. M. (2005). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação* (4ª ed.). Florianópolis.
- Silva, J. A., Vasconcelos, A. K., & Silva, M. P. (2010). Desenvolvimento Organizacional e a Formação de Lideranças: Um Estudo no Setor de Papel e Celulose. *Revista de Administração FACES Journal*, 9(2).
- Silva, V. P. (2002). Flexibilidade laboral e afins. *Revista Vértice: revista de cultura e arte*, pp. 96-100.
- Siqueira, M. M. (2002). Medidas do comportamento organizacional. 2002. *Estudos de Psicologia*, 7, pp. 11-18 .
- Slack, N. (1983). Flexibility as a manufacturing objective. *International Journal of Operations & Production Management*, 3(3), pp. 4-13.

- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *The Journal of marketing*, 59, 63-74.
- Smith, M. K. (2001). *Peter Senge and the learning organization, the encyclopedia of informal education*. Obtido em 24 de 1 de 2017, de infed: <http://infed.org/mobi/peter-senge-and-the-learning-organization/>
- Solimano, A. (2006). *The international mobility of talent and its impact on global development: An overview*. United Nations Publications.
- Solimano, A. (2008). *The international mobility of talent: Types, causes, and development impact*. Oxford University Press on Demand.
- Sparemberger, A., & Zamberlan, L. (2008). *Marketing Estratégico*. Ijuí, Rio Grande do Sul, Brasil: Editora Unijuí da Universidade Regional do Noroeste.
- SPHINX Brasil. (12 de 9 de 2014). *Análise: da univariada à multivariada*. Obtido em 30 de 4 de 2017, de SPHINX Brasil - Soluções para coleta e análise de dados: <http://www.sphinxbrasil.com/blog/analise-da-univariada-a-multivariada>
- Steers, R. M., & Black, J. S. (1994). *Organizational Behavior*. HarperCollins College Publisher.
- Strategy-Train. (2009). *Tipos de Diversificação*. Obtido em 17 de 11 de 2016, de Small Enterprise Strategic Development Training: <http://st.merig.eu/?id=145&L=5>
- Study.com. (de). *Market Development: Examples, Definition & Process*. Obtido em 15 de 11 de 2016, de Study.com: <http://study.com/academy/lesson/market-development-examples-definition-process.html>
- Suárez, J. E. (2013). Consideraciones sobre el pensamiento administrativo de Porter y de Senge. *Revista EAN*, 50, pp. 40-53.
- Suen, A. S., & Kimura, H. (1997). Fusão e aquisição como estratégia de entrada (entre mode) no mercado brasileiro. *Caderno de pesquisas em administração*, 2(5), pp. 53-60.
- Sunwoong, K. (Junho de 1989). Labor Specialization and the Extent of the Market. *Journal of Political Economy*, pp. 692-705.
- Team FME (Free Management E-books). (2013). *Ansoff Matrix - Strategy Skills*. <http://www.free-management-ebooks.com/>.

- Terence, A. C., & Escrivão Filho, E. (2009). Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. *Encontro Nacional de Engenharia de Produção* 26, pp. 1-9.
- Terjesen, S. (4 de 4 de 2011). *Mergers and Acquisitions: Patterns, Motives, and Strategic Fit*. Obtido de QFinance :
<http://www.financepractitioner.com/contentFiles/QF02/glus0fcl/12/0/mergers-and-acquisitions-patterns-motives-and-strategic-fit.pdf>
- Texeira, E. B., Zamberlan, L., & Rasia, P. C. (2009). *Pesquisa em administração*.
- Theproduct.com. (2016). *Product development*. Obtido em 1 de 11 de 2016, de Theproduct.com:
http://www.theproduct.com/marketing/product_development.htm
- Thomas, J. G. (2016). *DIVERSIFICATION STRATEGY*. Obtido de Reference for Business:
<http://www.referenceforbusiness.com/management/De-Ele/Diversification-Strategy.html>
- Thompson, I. (2012). *Concepto de Organización*. Obtido em 10 de 12 de 2016, de PromonegocioS.net: <http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html>
- Torres, S. (2009). *Desarrollo Organizacional*. El Cid Editor.
- Valverde, M., Tregaskis, O., & Brewster, C. (2000). Labor flexibility and firm performance. *International advances in economic research*, (pp. 649-661).
- Vasconcelos, P. A. (1995). *O Contrato de Consórcio - No âmbito dos Contratos de Cooperação entre Empresas*. Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra.
- Victoria, C. G. (2000). Metodologias qualitativa e quantitativa. In *Pesquisa qualitativa em saúde: uma introdução ao tema* (Vol. Tomo Editorial, pp. 33-44). Porto Alegre.
- Victoria, C. G., Knauth, D. R., & Hassen, M. N. (2000). Pesquisa qualitativa em saúde: uma introdução ao tema. *Metodologias qualitativas e quantitativas*, pp. 33-44.
- Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (1999). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Saraiva.
- Weil, K. E. (1980). *humanos, uma estratégia de desenvolvimento, organizacional*.

- William, J. B., & Robert, J. S. (2007). Entrepreneurship and Economic Growth. *Strategic Entrepreneurship Journal*, pp. 233-237.
- Xavier, V. d. (2010). Direito Comercial II. *Sociedades Comerciais*. Reprodução dos textos das Lições do Prof. Doutor Vasco da Gama Xavie, publicadas em 1987 [com as devidas atualizações] para uso exclusivo dos alunos.
- Yáñez, S. (1999). Consideraciones sobre flexibilidad laboral planteadas desde una mirada de género . *Sindicalismo, género y flexibilización en el Mercosur y Chile. Inserción laboral femenina*, pp. 97-110.
- Zeepedia.com. (s.d.). *Strategic Management*. Obtido em 17 de 11 de 2016, de Zeepedia.com:
http://www.zeepedia.com/read.php?type_of_strategies_diversification_strategies_conglomerate_diversification_strategic_management&b=58&c=21

ANEXOS

Anexo A- O Questionário

2017-5-30

Importância da flexibilidade e mobilidade internacional dos Recursos Humanos para o constante desenvolvimento da empresa

Importância da flexibilidade e mobilidade internacional dos Recursos Humanos para o constante desenvolvimento da empresa

O presente instrumento de recolha de dados - preparado no âmbito de uma Dissertação a ser apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, ramo de Empresas - foi elaborado com o intuito de auxiliar a concretizar a informação relativa à importância da flexibilidade e mobilidade internacional de Recursos Humanos para o constante desenvolvimento da empresa.

Por desenvolvimento da empresa [muito sinteticamente] está a ser tido em conta o conceito que toda a transformação que possa acrescentar valor à empresa, desde: expansão no mercado, diversificação em termos de áreas de produção, crescimento estrutural (ex. fusões, alianças estratégicas e outro tipo de parcerias), desenvolvimento organizacional.

Uma vez que a colaboração da sua empresa/grupo empresarial é imprescindível para a obtenção de resultados conclusivos, solicitamos que V. Excelência que responda ao inquérito na íntegra.

Os dados fornecidos são confidenciais e anónimos e serão única e exclusivamente utilizados para o presente trabalho científico.

Agradecemos, desde já, a sua disponibilidade.

*Obrigatório

1. Nome da Empresa *

2. Setor *

Selecione apenas uma opção. Caso o grupo empresarial/empresa que representa se encontre presente em mais de um setor, selecione apenas o setor com que iniciou a atividade.
Marcar apenas uma oval.

- Têxtil (vestuário/ calçado)
- Alimentar/Bebidas
- Comércio por grosso ou a retalho
- Alojamento / Restauração
- Telecomunicações
- Atividades Jurídicas/Contabilidade/Auditoria e áreas afins
- Banca
- Saúde
- Educação
- Construção
- Transportes e logística

3. Tempo que a sua empresa se encontra no mercado. *

Marcar apenas uma oval.

- 1 a 3 anos
- 4 a 6 anos
- 7 a 10 anos
- mais de 10 anos

<https://docs.google.com/forms/d/1t8eUccOGZY2mcyNaAAz2AM1edn6VRRv6h1Zk9y0ed1>

17

2017-5-30

Importância da flexibilidade e mobilidade internacional dos Recursos Humanos para o constante desenvolvimento da empresa

4. Dimensão da Empresa *

Marcar apenas uma oval.

- Micro (menos de 10 trabalhadores)
- Pequena (entre 10 a 49 trabalhadores)
- Média (entre 50 a 99 trabalhadores)
- Grande (100 ou mais trabalhadores)

5. Trabalhadores Expatriados *

Selecione o intervalo correspondente ao número de trabalhadores expatriados que a sua empresa/ grupo empresarial tem, de momento (noutro país que não seja o da sede original da empresa).

Marcar apenas uma oval.

- 0
- 1 - 5
- 5 - 20
- 20 - 100
- mais de 100

6. Mobilidade Internacional de curta duração *

Selecione o intervalo correspondente ao número de trabalhadores que nos últimos 5 anos se deslocaram, com o intuito de desenvolver projetos/estabelecer relações, a países que não o da sede original da empresa/grupo empresarial.

Marcar apenas uma oval.

- 0
- 1 - 5
- 5 - 20
- 20 - 100
- mais de 100

7. Flexibilidade dos Recursos Humanos *

Selecione quais as quatro características mais valorizadas pela sua empresa/grupo empresarial aquando do recrutamento de novos colaboradores.

Marque todas que se aplicam.

- Conhecimentos basilares em várias áreas - ao nível da escolaridade obrigatória.
- Formação académica especializada em apenas uma área.
- Conhecimentos sólidos em áreas muito restritas.
- Especialização ao nível dos estudos formais, em mais de uma área.
- Capacidade para lidar com o imprevisto.
- Disponibilidade para fazer horas extra.
- Disponibilidade horária (para ter horário flexível).
- Versatilidade e polivalência por parte do trabalhador.
- Multitasking.
- Disponibilidade para trabalhar em áreas distintas (ex. rotação laboral).

Ir para a pergunta 8.

Flexibilidade dos Recursos Humanos e o desenvolvimento da empresa

<https://docs.google.com/forms/d/1t8eUccOGZY2mcyNaAAz2AM1edn6VRRv6h1Zk9y0ed1>

27

B

Atribua de 1 (nada importante) a 5 (multíssimo importante) o grau de importância que, com respaldo na sua experiência vivenciada na empresa/grupo empresarial que representa, cada uma das seguintes opções contribui para o desenvolvimento da mesma.

8. Conhecimentos basilares em várias áreas - ao nível da escolaridade obrigatória. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Multíssimo Importante

9. Formação académica especializada em apenas uma área. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Multíssimo Importante

10. Conhecimentos sólidos em áreas muito restritas. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Multíssimo Importante

11. Especialização ao nível dos estudos formais, em mais de uma área. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Multíssimo Importante

12. Capacidade para lidar com o imprevisto. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Multíssimo Importante

13. Disponibilidade para fazer horas extra. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Multíssimo Importante

14. Disponibilidade horária (para ter horário flexível). *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Multíssimo Importante

15. Versatilidade e polyvalência por parte do trabalhador. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Multíssimo Importante

16. Multitasking. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Multíssimo Importante

17. Disponibilidade para trabalhar em áreas distintas (ex. rotação laboral). *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Multíssimo Importante

Mobilidade Internacional de Recursos Humanos

18. Expatriados e o desenvolvimento da empresa [no país de destino]. *

Com base no que sucede na empresa/grupo empresarial que representa, classifique de 1 (nada contribui) a 5 (contribui muitíssimo) o grau de contribuição da mobilidade internacional de expatriados para:

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nada Contribui	Pouco Contribui	Contribui	Contribui Consideravelmente	Contribui MUITÍSSIMO
Facilitar a implementação de medidas que possam potenciar a capacidade de produção/melhorar a prestação de serviços fornecidos no país para destino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Potenciar a (re)descoberta de novas formas de promover o estímulo ao consumo do produto/serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fomentar o lançamento de novos produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprimorar as características dos produtos/ serviços já fornecidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agregar ao portfólio um novo produto/serviço distinto dos já desenvolvidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agregar ao portfólio um novo produto/serviço semelhante ao já desenvolvido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incrementar o crescimento da empresa pela via de integração de outros setores (ex, distribuição dos seus produtos).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promover o crescimento externo da empresa através da fusão e/ou aquisição de outras empresas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criação de Aliança estratégica/ Agrupamento complementar de empresas/ Associação em Participação/ Consórcio ou Joint Venture.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estabelecer medidas que promovam a excelência organizacional da empresa aos mais diversos níveis (ex, fortalecimento de laços entre colaboradores).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Mobilidade Internacional de Curta Duração e o desenvolvimento da empresa [no país de origem]. *

Com base no que sucede na empresa/grupo empresarial que representa, classifique de 1 (nada contribui) a 5 (contribui muitíssimo) o grau de contribuição da mobilidade internacional de curta duração de trabalhadores para que estes possam:

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nada Contribui	Pouco Contribui	Contribui	Contribui Consideravelmente	Contribui MUITÍSSIMO
Aportar novas ideias que potenciem a capacidade de produção/melhorar a prestação de serviços fornecidos no país de origem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encontrar/ coadjuvar na pesquisa de novas formas para promover o estímulo ao consumo do produto/serviço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trazer ideias para um potencial aumento da gama de produtos/ serviços fornecidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhorar determinadas características dos produtos/ serviços já fornecidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajudar no desenvolvimento de um novo produto/serviço distinto do já desenvolvido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cooperar no lançamento de novos produtos/serviços semelhantes aos já desenvolvidos pela empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fazer notar à empresa a necessidade de integração de outros setores/ramos (ex, distribuição dos seus produtos).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realização de contactos que permitam o crescimento externo da empresa através da fusão e/ou aquisição de outras empresas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estabelecer relações no sentido de promover a criação de Aliança estratégica/ Agrupamento complementar de empresas/ Associação em Participação/ Consórcio ou Joint Venture.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo B - Tabela das 4 características mais valorizadas (flexibilidade dos RH)

	Conhecimentos basilaes em várias áreas - ao nível da escolaridade obrigatória	Formação académica especializada em apenas uma área	Conhecimentos sólidos em áreas muito restritas	Especialização ao nível dos estudos formais, em mais de uma área	Capacidade para lidar com o imprevisto	Disponibilida de para fazer horas extra	Disponibilidad e horária (para ter horário flexível)	Versatilidade e polivalência por parte do trabalhador	Multitasking	Disponibilidade para trabalhar em áreas distintas (ex. rotação laboral)
Empresa 1	X				X	X				X
Empresa 2		X			X	X		X		
Empresa 3	X					X	X			X
Empresa 4					X			X	X	X
Empresa 5				X			X	X		X
Empresa 6		X			X	X		X		
Empresa 7			X	X				X	X	
Empresa 8				X	X			X		X
Empresa 9		X	X	X				X		
Empresa 10		X	X		X		X			
Empresa 11		X			X		X		X	
Empresa 12	X		X		X		X			
Empresa 13					X		X	X	X	
Empresa 14	X				X		X	X		
Empresa 15		X			X			X	X	
Empresa 16	X				X			X	X	
Empresa 17			X			X	X	X		
Empresa 18					X		X		X	X
Empresa 19		X		X				X	X	
Empresa 20			X		X			X		X
Empresa 21	X		X		X		X			
Empresa 22	X	X			X		X			
Empresa 23	X				X	X	X			
Empresa 24			X	X				X	X	
Empresa 25			X		X	X		X		
Empresa 26	X				X			X		X

Anexo C - Tabela de frequência da importância atribuída à versatilidade e polivalência, para o desenvolvimento empresarial

	Frequência	Porcentagem
Importante	1	3,8
Consideravelmente importante	11	42,3
Muito importante	14	53,8
Total	26	100,0

Anexo D - Tabela de frequência da importância atribuída à capacidade para lidar com o imprevisto, para o desenvolvimento empresarial

	Frequência	Porcentagem
Importante	3	11,5
Consideravelmente importante	3	11,5
Muito importante	19	73,1
Total	25	96,1

Anexo E - Tabela de frequência da importância atribuída à disponibilidade para horas extra, para o desenvolvimento empresarial

	Frequência	Porcentagem
Importante	9	34,6
Consideravelmente importante	8	30,8
Muito importante	7	26,9
Total	24	92,3

Anexo F - Tabela de frequência da importância atribuída ao *multitasking*, para o desenvolvimento empresarial

	Frequência	Porcentagem
Importante	4	15,4
Consideravelmente importante	9	34,6
Muito importante	11	42,3
Total	24	92,3

Anexo G - Tabela de frequência da importância atribuída à disponibilidade para rotação laboral, para o desenvolvimento empresarial

	Frequência	Porcentagem
Importante	5	19,2
Consideravelmente importante	12	46,2
Muito importante	7	26,9
Total	24	92,3

Anexo H - Tabela de frequência da importância atribuída aos conhecimentos básicos ao nível da escolaridade obrigatória, para o desenvolvimento empresarial

	Frequência	Porcentagem
Importante	7	26,9
Consideravelmente importante	8	30,8
Muito importante	8	30,8
Total	23	88,5

Anexo I - Tabela de frequência da importância atribuída aos conhecimentos sólidos em áreas muito restritas, para o desenvolvimento empresarial

	Frequência	Porcentagem
Importante	5	19,2
Consideravelmente importante	8	30,8
Muitíssimo importante	10	38,5
Total	23	88,5

Anexo J - Tabela de frequência da importância atribuída à disponibilidade para trabalhar em horário flexível, para o desenvolvimento empresarial

	Frequência	Porcentagem
Importante	8	30,8
Consideravelmente importante	9	34,6
Muitíssimo importante	6	23,1
Total	26	100,0

Anexo L - Tabela de frequência da importância atribuída à formação especializada em uma área, para o desenvolvimento empresarial

	Frequência	Porcentagem
Importante	8	30,8
Consideravelmente importante	5	19,2
Muitíssimo importante	9	34,6
Total	22	84,6

Anexo M - Tabela de frequência da importância atribuída especialização ao nível dos estudos formais em mais de uma área, para o desenvolvimento empresarial

	Frequência	Porcentagem
Importante	10	38,5
Consideravelmente importante	6	23,1
Muitíssimo importante	3	11,5
Total	19	73,1

Anexo N - Tabela de comparação de medidas que relaciona a importância dos conhecimentos basilares como fator promotor do desenvolvimento empresarial, e o setor das empresas inquiridas

Medidas Direcionais

			Valor
Nominal por intervalo	Eta	Conhecimentos basilares várias áreas ao nível da escolaridade obrigatória	,666

Anexo O - Tabela de comparação de medidas que relaciona a importância da formação especializada em apenas uma área como fator promotor do desenvolvimento empresarial, e o setor das empresas inquiridas

Medidas Direcionais

			Valor
Nominal por intervalo	Eta	Formação especializada em apenas uma área	,468

Anexo P - Tabela de comparação de medidas que relaciona a importância dos conhecimentos sólidos em áreas muito restritas como fator promotor do desenvolvimento empresarial, e o setor das empresas inquiridas

Medidas Direcionais			Valor
Nominal por intervalo	Eta	Conhecimentos sólidos em áreas restritas	,509

Anexo Q - Tabela de comparação de medidas que relaciona a importância da capacidade para lidar com o imprevisto como fator promotor do desenvolvimento empresarial, e o setor das empresas inquiridas

Medidas Direcionais			Valor
Nominal por intervalo	Eta	Capacidade de lidar com o imprevisto	,632

Anexo R - Tabela de comparação de medidas que relaciona a importância da disponibilidade para trabalhar horas extra como fator promotor do desenvolvimento empresarial, e o setor das empresas inquiridas

Medidas Direcionais			Valor
Nominal por intervalo	Eta	Disponibilidade horas extra	,510

Anexo S - Tabela de comparação de medidas que relaciona a importância da disponibilidade para trabalhar em horário flexível como fator promotor do desenvolvimento empresarial, e o setor das empresas inquiridas

Medidas Direcionais			Valor
Nominal por intervalo	Eta	Horário flexível	,545

Anexo T - Tabela de comparação de medidas que relaciona a importância da versatilidade e polivalência como fator promotor do desenvolvimento empresarial, e o setor das empresas inquiridas

Medidas Direcionais			Valor
Nominal por intervalo	Eta	Versatilidade e polivalência	,414

Anexo U - Tabela de comparação de medidas que relaciona a importância dos conhecimentos sólidos em áreas muito restritas como fator promotor do desenvolvimento empresarial, e o setor das empresas inquiridas

Medidas Direcionais			Valor
Nominal por intervalo	Eta	Especialização em mais de uma área	,368

Anexo V- Tabela de comparação de medidas que relaciona a importância do *multitasking* restritas como fator promotor do desenvolvimento empresarial, e o setor das empresas inquiridas

Medidas Direcionais			Valor
Nominal por intervalo	Eta	Multitasking	,241

Anexo X- Tabela de comparação de medidas que relaciona a importância da disponibilidade para rotação laboral restritas como fator promotor do desenvolvimento empresarial, e o setor das empresas inquiridas

Medidas Direcionais			Valor
Nominal por intervalo	Eta	Disponibilidade Rotação Laboral Dependente	,276

Anexo C- Tabela de comparação de medidas que relaciona a importância dos conhecimentos basilares em várias áreas ao nível da escolaridade obrigatória como fator promotor do desenvolvimento empresarial, e o tempo que as empresas se encontram no mercado

Medidas Simétricas					
		Valor	Significância Erro Padrão ^a	Aprox. X ^b	Aprox. Sig.
Intervalo por Intervalo	R de Pearson	-,072	,111	-,353	,727 ^c
Ordinal por Ordinal	Correlação Spearman	-,058	,169	-,285	,778 ^c
N de Casos Válidos		26			

Anexo D - Tabela de comparação de medidas que relaciona a importância da formação especializada apenas uma área como fator promotor do desenvolvimento empresarial, e o tempo que as empresas se encontram no mercado

Medidas Simétricas

		Valor	Significância Erro Padrão ^a	Aprox. X ^b	Aprox. Sig.
Intervalo por Intervalo	R de Pearson	,110	,096	,543	,592 ^c
Ordinal por Ordinal	Correlação Spearman	,146	,122	,723	,477 ^c
N de Casos Válidos		26			

Anexo E - Tabela de comparação de medidas que relaciona a importância de conhecimentos sólidos em áreas muito restritas como fator promotor do desenvolvimento empresarial, e o tempo que as empresas se encontram no mercado

Medidas Simétricas

		Valor	Significância Erro Padrão ^a	Aprox. X ^b	Aprox. Sig.
Intervalo por Intervalo	R de Pearson	,070	,097	,345	,733 ^c
Ordinal por Ordinal	Correlação Spearman	,156	,122	,772	,448 ^c
N de Casos Válidos		26			

Anexo F- Tabela de comparação de medidas que relaciona a importância da especialização em mais de uma área, ao nível dos estudos formais, como fator promotor do desenvolvimento empresarial, e o tempo que as empresas se encontram no mercado

Medidas Simétricas

		Valor	Significância Erro Padrão ^a	Aprox. X ^b	Aprox. Sig.
Intervalo por Intervalo	R de Pearson	-,198	,105	-,987	,333 ^c
Ordinal por Ordinal	Correlação Spearman	-,222	,133	-1,115	,276 ^c
N de Casos Válidos		26			

Anexo G - Tabela de comparação de medidas que relaciona a importância da capacidade para lidar com o imprevisto como fator promotor do desenvolvimento empresarial, e o tempo que as empresas se encontram no mercado

Medidas Simétricas

		Valor	Significância Erro Padrão ^a	Aprox. X ^b	Aprox. Sig.
Intervalo por Intervalo	R de Pearson	,000	,116	,000	1,000 ^c
Ordinal por Ordinal	Correlação Spearman	,028	,187	,136	,893 ^c
N de Casos Válidos		26			

Anexo H- Tabela de comparação de medidas que relaciona a importância da disponibilidade para trabalhar horas extra como fator promotor do desenvolvimento empresarial, e o tempo que as empresas se encontram no mercado

Medidas Simétricas

		Valor	Significância Erro Padrão ^a	Aprox. X ^b	Aprox. Sig.
Intervalo por Intervalo	R de Pearson	,551	,118	3,232	,004 ^c
Ordinal por Ordinal	Correlação Spearman	,516	,131	2,949	,007 ^c
N de Casos Válidos		26			

Anexo I - Tabela de comparação de medidas que relaciona a importância da disponibilidade para trabalhar em horário flexível como fator promotor do desenvolvimento empresarial, e o tempo que as empresas se encontram no mercado

Medidas Simétricas

		Valor	Significância Erro Padrão ^a	Aprox. X ^b	Aprox. Sig.
Intervalo por Intervalo	R de Pearson	,335	,114	1,741	,095 ^c
Ordinal por Ordinal	Correlação Spearman	,390	,120	2,073	,049 ^c
N de Casos Válidos		26			

Anexo J - Tabela de comparação de medidas que relaciona a importância da versatilidade e polivalência por parte do trabalhador como fator promotor do desenvolvimento empresarial, e o tempo que as empresas se encontram no mercado

Medidas Simétricas

		Valor	Significância Erro Padrão ^a	Aprox. X ^b	Aprox. Sig.
Intervalo por Intervalo	R de Pearson	,443	,242	2,424	,023 ^c
Ordinal por Ordinal	Correlação Spearman	,255	,231	1,291	,209 ^c
N de Casos Válidos		26			

Anexo K - Tabela de comparação de medidas que relaciona a importância do *multitasking* como fator promotor do desenvolvimento empresarial, e o tempo que as empresas se encontram no mercado

Medidas Simétricas

		Valor	Significância Erro Padrão ^a	Aprox. X ^b	Aprox. Sig.
Intervalo por Intervalo	R de Pearson	,042	,210	,205	,839 ^c
Ordinal por Ordinal	Correlação Spearman	-,081	,225	-,397	,695 ^c
N de Casos Válidos		26			

Anexo L - Tabela de comparação de medidas que relaciona a importância da disponibilidade para rotação laboral como fator promotor do desenvolvimento empresarial, e o tempo que as empresas se encontram no mercado

Medidas Simétricas

		Valor	Significância Erro Padrão ^a	Aprox. X ^b	Aprox. Sig.
Intervalo por Intervalo	R de Pearson	,164	,136	,813	,424 ^c
Ordinal por Ordinal	Correlação Spearman	,157	,139	,777	,444 ^c
N de Casos Válidos		26			

Anexo M - Tabela de comparação de medidas que relaciona a importância dos conhecimentos basilares em várias áreas – ao nível da escolaridade obrigatória - como fator promotor do desenvolvimento empresarial, e a dimensão das empresas inquiridas

Medidas Simétricas

		Valor	Significância Erro Padrão ^a	Aprox. X ^b	Aprox. Sig.
Intervalo por Intervalo	R de Pearson	-,071	,199	-,349	,730 ^c
Ordinal por Ordinal	Correlação Spearman	,006	,208	,031	,975 ^c
N de Casos Válidos		26			

Anexo LL - Tabela de comparação de medidas que relaciona a importância da formação especializada apenas uma área, como fator promotor do desenvolvimento empresarial, e a dimensão das empresas inquiridas

Medidas Simétricas

		Valor	Significância Erro Padrão ^a	Aprox. X ^b	Aprox. Sig.
Intervalo por Intervalo	R de Pearson	-,063	,178	-,311	,758 ^c
Ordinal por Ordinal	Correlação Spearman	-,087	,194	-,430	,671 ^c
N de Casos Válidos		26			

Anexo N - Tabela de comparação de medidas que relaciona a importância dos conhecimentos sólidos em áreas muito restritas como fator promotor do desenvolvimento empresarial, e a dimensão das empresas inquiridas

Medidas Simétricas

		Valor	Significância Erro Padrão ^a	Aprox. X ^b	Aprox. Sig.
Intervalo por Intervalo	R de Pearson	-,159	,174	-,786	,439 ^c
Ordinal por Ordinal	Correlação Spearman	-,147	,181	-,726	,475 ^c
N de Casos Válidos		26			

Anexo NN - Tabela de comparação de medidas que relaciona a importância da especialização em mais de uma área ao nível dos estudos formais como fator promotor do desenvolvimento empresarial, e a dimensão das empresas inquiridas

Medidas Simétricas

		Valor	Significância Erro Padrão ^a	Aprox. X ^b	Aprox. Sig.
Intervalo por Intervalo	R de Pearson	-,170	,203	-,844	,407 ^c
Ordinal por Ordinal	Correlação Spearman	-,143	,212	-,707	,486 ^c
N de Casos Válidos		26			

Anexo OO - Tabela de comparação de medidas que relaciona a importância da capacidade para lidar como imprevisto como fator promotor do desenvolvimento empresarial, e a dimensão das empresas inquiridas

Medidas Simétricas

		Valor	Significância Erro Padrão ^a	Aprox. X ^b	Aprox. Sig.
Intervalo por Intervalo	R de Pearson	,287	,194	1,467	,155 ^c
Ordinal por Ordinal	Correlação Spearman	,232	,191	1,170	,253 ^c
N de Casos Válidos		26			

Anexo PP - Tabela de comparação de medidas que relaciona a importância da disponibilidade para trabalhar horas extra como fator promotor do desenvolvimento empresarial, e a dimensão das empresas inquiridas

Medidas Simétricas

		Valor	Significância Erro Padrão ^a	Aprox. X ^b	Aprox. Sig.
Intervalo por Intervalo	R de Pearson	,395	,157	2,107	,046 ^c
Ordinal por Ordinal	Correlação Spearman	,390	,163	2,078	,049 ^c
N de Casos Válidos		26			

Anexo QQ - Tabela de comparação de medidas que relacionada a importância da disponibilidade para trabalhar em horário flexível como fator promotor do desenvolvimento empresarial, e a dimensão das empresas inquiridas

Medidas Simétricas

		Valor	Significância Erro Padrão ^a	Aprox. X ^b	Aprox. Sig.
Intervalo por Intervalo	R de Pearson	,282	,226	1,441	,162 ^c
Ordinal por Ordinal	Correlação Spearman	,280	,222	1,428	,166 ^c
N de Casos Válidos		26			

Anexo RR - Tabela de comparação de medidas que relaciona a importância da versatilidade e polivalência por parte dos trabalhadores como fator promotor do desenvolvimento empresarial, e a dimensão das empresas inquiridas

Medidas Simétricas

		Valor	Significância Erro Padrão ^a	Aprox. X ^b	Aprox. Sig.
Intervalo por Intervalo	R de Pearson	,097	,177	,480	,636 ^c
Ordinal por Ordinal	Correlação Spearman	,089	,190	,440	,664 ^c
N de Casos Válidos		26			

Anexo SS- Tabela de comparação de medidas que relaciona a importância do *multitasking* como fator promotor do desenvolvimento empresarial, e a dimensão das empresas inquiridas

		Medidas Simétricas			
		Valor	Significância Erro Padrão ^a	Aprox. X ^b	Aprox. Sig.
Intervalo por Intervalo	R de Pearson	-,158	,202	-,782	,442 ^c
Ordinal por Ordinal	Correlação Spearman	-,115	,209	-,565	,577 ^c
N de Casos Válidos		26			

Anexo TT - Tabela de comparação de medidas que relaciona a importância da disponibilidade dos trabalhadores para rotação laboral como fator promotor do desenvolvimento empresarial, e a dimensão das empresas inquiridas

		Medidas Simétricas			
		Valor	Significância Erro Padrão ^a	Aprox. X ^b	Aprox. Sig.
Intervalo por Intervalo	R de Pearson	-,072	,204	-,353	,727 ^c
Ordinal por Ordinal	Correlação Spearman	,015	,206	,075	,941 ^c
N de Casos Válidos		26			

Anexo O - Tabela de comparação de contingência que relaciona o nº de trabalhadores em MICD e o setor das empresas inquiridas

		Valor	Aprox. Sig.
Nominal por Nominal	Phi	1,019	,304
	V de Cramer	,510	,304
N de Casos Válidos		26	

Anexo P - Tabela de comparação de contingência que relaciona o nº de trabalhadores em MICD e o tempo que as empresas inquiridas se encontram no mercado

		Valor	Significância Erro Padrão ^a	Aprox. X ^b	Aprox. Sig.
Intervalo por Intervalo	R de Pearson	,378	,098	2,001	,057 ^c
Ordinal por Ordinal	Correlação Spearman	,448	,116	2,456	,022 ^c
N de Casos Válidos		26			

Anexo XX- Tabela de comparação de contingência que relaciona o nº de trabalhadores em MICD e a dimensão das empresas inquiridas

		Valor	Significância Erro Padrão ^a	Aprox. X ^b	Aprox. Sig.
Intervalo por Intervalo	R de Pearson	,596	,125	3,638	,001 ^c
Ordinal por Ordinal	Correlação Spearman	,550	,159	3,226	,004 ^c
N de Casos Válidos		26			

Anexo Q - Tabela de frequências sobre a contribuição do MICD para aportar novas ideias que potenciem a capacidade de produção/ melhorar a prestação de serviços no país de origem

	Frequência	Percentagem
Nada contribui	5	19,2
Contribui	5	19,2
Contribui Consideravelmente	10	38,5
Contribui MUITÍSSIMO	6	23,1
Total	26	100,0

Anexo AAA - Tabela de frequências sobre a contribuição do MICD encontrar/ coadjuvar na pesquisa de novas formas para promover o estímulo ao consumo do produto/ serviço

	Frequência	Percentagem
Nada contribui	5	19,2
Pouco contribui	1	3,8
Contribui	10	38,5
Contribui Consideravelmente	7	26,9
Contribui MUITÍSSIMO	3	11,5
Total	26	100,0

Anexo BBB- Tabela de frequências sobre a contribuição do MICD trazer ideias para um potencial aumento da gama de produtos/ serviços fornecidos

	Frequência	Porcentagem
Nada contribui	4	15,4
Pouco contribui	2	7,7
Contribui	7	26,9
Contribui Consideravelmente	8	30,8
Contribui MUITÍSSIMO	5	19,2
Total	26	100,0

Anexo CCC - Tabela de frequências sobre a contribuição do MICD para melhorar determinadas características dos produtos/ serviços já fornecidos

	Frequência	Porcentagem
Nada contribui	4	15,4
Contribui	7	26,9
Contribui Consideravelmente	11	42,3
Contribui MUITÍSSIMO	4	15,4
Total	26	100,0

Anexo DDD - Tabela de frequências sobre a contribuição do MICD para ajudar no desenvolvimento de um novo produto/ serviço distinto do já desenvolvido pela empresa

	Frequência	Porcentagem
Nada contribui	4	15,4
Pouco contribui	2	7,7
Contribui	8	30,8
Contribui Consideravelmente	8	30,8
Contribui MUITÍSSIMO	4	15,4
Total	26	100,0

Anexo EEE - Tabela de frequências sobre a contribuição do MICD para cooperar no lançamento de produtos semelhantes aos já desenvolvidos pela empresa

	Frequência	Porcentagem
Nada contribui	4	15,4
Pouco contribui	2	7,7
Contribui	8	30,8
Contribui Consideravelmente	8	30,8
Contribui MUITÍSSIMO	4	15,4
Total	26	100,0

Anexo R - Tabela de frequências sobre a contribuição do MICD para fazer notar à empresa a necessidade de integração de outros setores/ ramos

	Frequência	Porcentagem
Nada contribui	6	23,1
Pouco contribui	3	11,5
Contribui	5	19,2
Contribui Consideravelmente	9	34,6
Contribui MUITÍSSIMO	3	11,5
Total	26	100,0

Anexo GGG - Tabela de frequências sobre a contribuição do MICD para a realização de contatos que permitam o crescimento externo da empresa através de F&A de outras empresas

	Frequência	Porcentagem
Nada contribui	9	34,6
Pouco contribui	2	7,7
Contribui	4	15,4
Contribui Consideravelmente	8	30,8
Contribui MUITÍSSIMO	3	11,5
Total	26	100,0

Anexo HHH - Tabela de frequências sobre a contribuição do MICD para estabelecer relações no sentido de promover a criação de alianças estratégicas / ACE / associação em participação/ consórcio ou *joint venture*

	Frequência	Porcentagem
Nada contribui	7	26,9
Pouco contribui	1	3,8
Contribui	6	23,1
Contribui Consideravelmente	10	38,5
Contribui MUITÍSSIMO	2	7,7
Total	26	100,0

Anexo III - Tabela de frequências sobre a contribuição do MICD para incentivar a implementação de novas práticas com o intuito de alcançar a excelência organizacional da empresa

	Frequência	Porcentagem
Nada contribui	5	19,2
Contribui	10	38,5
Contribui Consideravelmente	6	23,1
Contribui MUITÍSSIMO	5	19,2
Total	26	100,0

Anexo S - Tabela de contingência que relaciona o nº de trabalhadores expatriados e o setor em que se inserem as empresas inquiridas

Medidas Direcionais

			Valor
Nominal por intervalo	Eta	Setor Dependente	,218

Anexo LLL- Tabela de contingência que relaciona o nº de trabalhadores expatriados e o tempo que as empresas se encontram no mercado

Medidas Simétricas

		Valor	Significância Erro Padrão ^a	Aprox. X ^b	Aprox. Sig.
Intervalo por Intervalo	R de Pearson	,075	,095	,367	,717 ^c
Ordinal por Ordinal	Correlação Spearman	,052	,160	,253	,802 ^c
N de Casos Válidos		26			

Anexo MMM - Tabela de contingência que relaciona o nº de trabalhadores expatriados e o dimensão das empresas inquiridas

Medidas Simétricas

		Valor	Significância Erro Padrão ^a	Aprox. X ^b	Aprox. Sig.
Intervalo por Intervalo	R de Pearson	,607	,108	3,743	,001 ^c
Ordinal por Ordinal	Correlação Spearman	,592	,128	3,602	,001 ^c
N de Casos Válidos		26			

Anexo NNN - Tabela de frequências sobre a contribuição dos trabalhadores expatriados para facilitar a implementação de medidas que possam potenciar a capacidade de produção/ melhorar a prestação de serviços fornecidos no país de destino

	Frequência	Porcentagem
Nada contribui	8	30,8
Pouco contribui	2	7,7
Contribui	4	15,4
Contribui Consideravelmente	10	38,5
Contribui MUITÍSSIMO	2	7,7
Total	26	100,0

Anexo OOO - Tabela de frequências sobre a contribuição dos trabalhadores expatriados para potencializar a (re) descoberta de novas formas de promover o estímulo ao consumo do produto/ serviço

	Frequência	Porcentagem
Nada contribui	5	19,2
Pouco contribui	5	19,2
Contribui	10	38,5
Contribui Consideravelmente	5	19,2
Contribui MUITÍSSIMO	1	3,8
Total	26	100,0

Anexo PPP- Tabela de frequências sobre a contribuição dos trabalhadores expatriados para fomentar o lançamento de novos produtos

	Frequência	Porcentagem
Nada contribui	5	19,2
Pouco contribui	6	23,1
Contribui	10	38,5
Contribui Consideravelmente	2	7,7
Contribui MUITÍSSIMO	3	11,5
Total	26	100,0

Anexo QQQ - Tabela de frequências sobre a contribuição dos trabalhadores expatriados para aprimorar as características dos produtos/ serviços fornecidos

	Frequência	Porcentagem
Nada contribui	4	15,4
Pouco contribui	3	11,5
Contribui	9	34,6
Contribui Consideravelmente	6	23,1
Contribui MUITÍSSIMO	4	15,4
Total	26	100,0

Anexo RRR - Tabela de frequências sobre a contribuição dos trabalhadores expatriados para agregar ao portfólio um novo produto/ serviço distinto dos já desenvolvidos

	Frequência	Porcentagem
Nada contribui	5	19,2
Pouco contribui	4	15,4
Contribui	8	30,8
Contribui Consideravelmente	5	19,2
Contribui MUITÍSSIMO	4	15,4
Total	26	100,0

Anexo SSS - Tabela de frequências sobre a contribuição dos trabalhadores expatriados para agregar ao portfólio um novo produto/ serviço semelhante ao já desenvolvido

	Frequência	Porcentagem
Nada contribui	5	19,2
Pouco contribui	5	19,2
Contribui	9	34,6
Contribui Consideravelmente	5	19,2
Contribui MUITÍSSIMO	2	7,7
Total	26	100,0

Anexo TTT - Tabela de frequências sobre a contribuição dos trabalhadores expatriados para incrementar o crescimento da empresa pela via de integração de outros setores

	Frequência	Porcentagem
Nada contribui	6	23,1
Pouco contribui	5	19,2
Contribui	7	26,9
Contribui Consideravelmente	7	26,9
Contribui MUITÍSSIMO	1	3,8
Total	26	100,0

Anexo UUU - Tabela de frequências sobre a contribuição dos trabalhadores expatriados para promover o crescimento externo através da F&A de outras empresas

	Frequência	Porcentagem
Nada contribui	12	46,2
Pouco contribui	1	3,8
Contribui	7	26,9
Contribui Consideravelmente	5	19,2
Contribui MUITÍSSIMO	1	3,8
Total	26	100,0

Anexo VVV- Tabela de frequências sobre a contribuição dos trabalhadores expatriados para a criação de alianças estratégicas/ ACE/ associação em participação/ consórcio ou *joint venture*

	Frequência	Porcentagem
Nada contribui	7	26,9
Pouco contribui	2	7,7
Contribui	12	46,2
Contribui Consideravelmente	2	7,7
Contribui MUITÍSSIMO	3	11,5
Total	26	100,0

Anexo XXX - Tabela de frequências sobre a contribuição dos trabalhadores expatriados para estabelecer medidas que promovam a excelência da organização da empresa aos mais diversos níveis

	Frequência	Porcentagem
Nada contribui	5	19,2
Pouco contribui	1	3,8
Contribui	9	34,6
Contribui Consideravelmente	7	26,9
Contribui MUITÍSSIMO	4	15,4
Total	26	100,0