

”O PODER ECONÓMICO DA FELICIDADE ORGANIZACIONAL”

Estudo de Casos: Delta Cafés, Bruno Janz, Novabase e Eu-Steel

Mário Filipe Matias Andrade

Dissertação de Mestrado em Gestão

Orientação: Professor Doutor Gabriel Augusto Leite Mota

Setembro, 2013



UNIVERSIDADE PORTUCALENSE

Ao meu Pai, em homenagem póstuma, e à minha mãe, pelo seu amor e pelos princípios que sempre me transmitiram.

Aos meus filhos, José Pedro e Francisco, que são a minha vida.

À Susana pela compreensão demonstrada e pelo acompanhamento dos nossos filhos nas minhas ausências.

Agradecimentos

Ao Professor Doutor Gabriel Leite Mota, pelo apoio sempre prestado, pelos ensinamentos transmitidos e pela simplicidade da sábia análise que sempre efetuou ao meu trabalho.

À Professora Doutora Cláudia Carvalho pelo apoio demonstrado, e por me ter inspirado com a sua notável capacidade de trabalho.

À Professora Doutora Antonieta Lima pelo contínuo e determinante incentivo, bem como pela disponibilidade e conselhos transmitidos, que em muito contribuíram para ultrapassar as dificuldades com que me fui deparando.

Às empresas que integram o estudo, em particular à Bruno Janz, à EU-Steel e à Novabase.

À Senhora Comendadora Teresa Janz que tive a honra de conhecer aquando da visita efetuada à empresa.

Ao Dr. Ricardo Ferreira, Assessor da Administração da Bruno Janz, com quem tive o gosto de almoçar no refeitório da empresa, e que me acompanhou em toda a visita.

À Dra. Susana Janz que me recebeu na Associação Ester Janz.

À D. Maria da Luz Pinto, pela sua simpatia, e por me ter aberto as portas da Administração da Bruno Janz.

Ao Engenheiro Luís Paulo Salvado, CEO da Novabase, pelo questionário que me enviou, e pela simpática mensagem que muito me honra.

Ao Dr. Manuel Beja, Diretor de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional da Novabase.

Ao Dr. Nuno Martins, Diretor de Recursos Humanos da EU-Steel, por toda a colaboração prestada aquando da visita à empresa.

A todos os meus amigos e amigas pelos incentivos transmitidos.

“O segredo da felicidade não é fazer sempre o que se quer, mas querer sempre o que se faz” (Leon Tolstoi).

“As organizações dependem das pessoas para fazerem muito mais do que é formalmente exigido delas” (Katz).

“No final, a economia não é sobre a riqueza, é sobre a procura da felicidade” (Paul Krugman, Nobel da Economia).

Resumo

A literatura científica das áreas da economia e da gestão tem abordado com grande frequência as teorias do bem-estar e da felicidade. Uma organização é constituída essencialmente por pessoas, pelo que se as pessoas forem felizes, a organização também o será, e está largamente provado que organizações felizes são mais produtivas e eficazes, logo mais rentáveis.

O estudo sobre o “Poder Económico da Felicidade Organizacional” teve por base quatro empresas nacionais, a Delta Cafés, a Bruno Janz, a Novabase e a EU-Steel. Os objetivos perseguidos pela investigação foram: i) Identificar as principais características das empresas com boas práticas de “felicidade organizacional” e as motivações que levam essas empresas a procurar potencial diferenciador por essa via; ii) Como as empresas se transformam em organizações felizes e qual a estrutura mais frequente desse tipo de entidades.

Do estudo realizado, e em síntese, salientam-se as seguintes conclusões:

1. A prática da “felicidade organizacional” é um sustentáculo do desenvolvimento das organizações, contribuindo determinantemente para a manutenção do sucesso das mesmas no longo prazo. Estas empresas mantêm elevados níveis de diferenciação e força de mercado que as conduz normalmente à liderança na sua área de atividade.
2. Neste estudo existem dois tipos distintos de práticas da “felicidade organizacional”, a saber:
 - a) *“Felicidade organizacional” intrínseca.*
Adotada pelas empresas Bruno Janz e Delta Cafés, resulta de um genuíno cariz humanista que remonta às suas origens, encontrando-se associada a uma diferenciação muito própria.
 - b) *“Felicidade organizacional” extrínseca ou de negócio.*
Adotada pela Novabase, foi implementada no sentido de dinamizar o poder criativo da organização, do qual depende por força da atividade que exerce, procurando desse modo inovação diferenciadora.
3. A implementação de uma política / estratégia de “felicidade organizacional” pressupõe a existência de um conjunto variável de condições mínimas que permitam alicerçar níveis superiores de competitividade e diferenciação.
4. Há no entanto um fator absolutamente determinante para que se implemente este tipo de estratégia, a vontade / sensibilidade da gestão de topo, que reflete frequentemente a natureza do líder.
5. A construção da “felicidade organizacional” é um processo temporal, normalmente de médio ou mesmo de longo prazo, que gera vantagens competitivas ao nível da produtividade e motivação, da criatividade, da inovação, da satisfação, da flexibilidade, do reduzido absentismo, da baixa rotatividade dos recursos humanos, da fixação de valores, da crescente notoriedade e confiança na marca, do sentido de pertença e do compromisso com a empresa.
6. Em Portugal a prática da “felicidade organizacional” está normalmente associada a empreendedores visionários (Bruno Janz e Delta Cafés), embora já existam gestores que a utilizam com sucesso como instrumento inovador de gestão (Novabase).
7. Em termos quantitativos foi calculado o VAB unitário (VABu) de todas as empresas em estudo, tendo-se evidenciado a maior produtividade do fator trabalho da Bruno Janz (15.833,33€).

Com este estudo, demonstra-se de forma objetiva a crescente importância deste padrão de gestão que incorpora nas estratégias das organizações a necessidade de gerar felicidade, estimulando virtudes e talentos individuais, realizando o “capital humano” e aumentando a competitividade e a diferenciação das empresas rumo a um nível de rentabilidade superior, e não raras vezes à liderança do mercado.

Abstract

Scientific economics and management literature has discussed the theories of well-being and happiness quite often. An organization consists essentially of people and, therefore, if those people are happy, the organization will also be happy. It has been widely proven that happy organizations are more productive and effective which, in turn, leads to greater profitability.

This study about “The Economic Power of Organizational Happiness” was based on four national companies: Delta Cafés, Bruno Janz, Novabase and EU-Steel. The objectives pursued by the research were: i) Identify the main characteristics of companies with good practices “organizational happiness” and the motivations that lead these companies to seek potential differentiator in this way; ii) How companies become happy organizations and what is the most common structure of such entities.

We highlight the following summary conclusions from this study:

1. The practice of “organizational happiness” supports the development of organizations, being a determining factor for the maintenance of their success in the long term. These companies maintain high levels of differentiation/competitiveness, obtaining economic power and market strength that usually lead them to leadership in their area of activity.
2. The case studies yielded two distinct types of “organizational happiness” practices, namely:
 - a) *Intrinsic “organizational happiness”*.
Adopted by the Bruno Janz and Delta Cafés companies, it results from a genuine humanist nature that can be traced back to their origins and is associated to a very unique differentiation.
 - b) *Extrinsic or business “organizational happiness”*.
Adopted by Novabase, it has been implemented to boost the creative power the organization depends on, due to the nature of its activity, to seek differentiating innovation.
3. To successfully implement an “organizational happiness” policy / strategy, it is fundamental to create a variable set of minimum conditions supporting higher levels of competitiveness and differentiation.
4. There is another absolutely determining factor for the implementation of this type of strategy: the will or sensibility of senior management, which usually reflects the nature of the leader.
5. Building “organizational happiness” is also a question of time, being usually a medium or even long term process, generates competitive advantages in terms of productivity and motivation, creativity, innovation, satisfaction, flexibility, reduced absenteeism, low turnover in human resources, setting of values, growing prominence and trust in the brand, sense of belonging and commitment to the company.
6. In Portugal, the practice of “organizational happiness” is usually associated to visionary entrepreneurs (Bruno Janz and Delta Cafés), although there are already managers using it successfully as an innovative management tool (Novabase).
7. In quantitative terms we calculated the VAB unit (VABu) of all companies in the study, having shown the higher productivity of labor of Bruno Janz (€ 15,833.33).

This study objectively demonstrates the growing importance of this management pattern that incorporates the need to generate happiness into organizational strategies, stimulating individual virtues and talents, investing in “human capital” and increasing the competitiveness and differentiation of companies, towards a higher level of profitability and, not uncommonly, securing market leadership.

ÍNDICE

Agradecimentos	3
Resumo.....	5
Abstract	6
ÍNDICE DE FIGURAS	11
ÍNDICE DE QUADROS	12
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	13
ÍNDICE DE SIGLAS	14
Capítulo 1 – Introdução	15
1.1.Enquadramento.....	16
1.2. O Poder Económico da Felicidade Organizacional.....	18
1.3. Objetivo do Estudo e Estrutura da Dissertação.....	21
Capítulo 2 – Revisão da Literatura	24
Capítulo 3 - Metodologia.....	45
3.1. Introdução	45
3.2. Opções Metodológicas.....	45
3.3. Estratégia de Pesquisa.....	46
3.3.1. Unidade de Análise.....	46
3.3.2. Seleção dos Casos.....	46
3.4. Operacionalização do Processo de Pesquisa.....	46
3.4.1. Recolha de Dados	46
3.5. Estudo Integrado da Informação.....	47
Capítulo 4 – Estudo de Casos.....	48
4.1. Introdução.....	48
4.2. DELTA CAFÉS	49
4.2.1. Apresentação da Empresa.....	49
4.2.2. Alguns Dados Financeiros (Ano de 2011).....	50
4.2.3. Princípios Estratégicos	50
4.2.4. Organização.....	52

4.2.5. Capital Humano.....	52
4.2.6. Responsabilidade Social e Comunitária	55
4.2.7. Síntese da Análise Individual.....	57
4.2.7.1. Origem	57
4.2.7.2. Princípios Estratégicos	57
4.2.7.3. Organização.....	57
4.2.7.4. Capital Humano	57
4.2.7.5. Responsabilidade Social e Comunitária	58
4.3. BRUNO JANZ.....	59
4.3.1. Apresentação da Empresa.....	59
4.3.2. Alguns Dados Financeiros (Ano de 2011).....	60
4.3.3. Princípios Estratégicos	61
4.3.4. Organização.....	62
4.3.5. Capital Humano.....	62
4.3.6. Responsabilidade Social e Comunitária	64
4.3.7. Síntese da Análise Individual.....	66
4.3.7.1. Origem	66
4.3.7.2. Princípios Estratégicos	66
4.3.7.3. Organização.....	66
4.3.7.4. Capital Humano	66
4.3.7.5. Responsabilidade Social e Comunitária	67
4.4. NOVABASE	68
4.4.1. Apresentação da Empresa.....	68
4.4.2. Alguns Dados Financeiros (Ano de 2011).....	69
4.4.3. Princípios Estratégicos	69
4.4.4. Organização.....	71
4.4.5. Capital Humano.....	71
4.4.6. Responsabilidade Social e Comunitária	74
4.4.7. Síntese da Análise Individual.....	75

4.4.7.1. Origem	75
4.4.7.2. Princípios Estratégicos	75
4.4.7.3. Organização	75
4.4.7.4. Capital Humano	75
4.4.7.5. Responsabilidade Social e Comunitária	76
4.5. EU-STEEL	77
4.5.1. Apresentação da Empresa	77
4.5.2. Alguns Dados Financeiros (Ano de 2011)	78
4.5.3. Princípios Estratégicos	78
4.5.4. Organização	79
4.5.5. Capital Humano	80
4.5.6. Responsabilidade Social e Comunitária	81
4.5.7. Síntese da Análise Individual	82
4.5.7.1. Origem	82
4.5.7.2. Princípios Estratégicos	82
4.5.7.3. Organização	82
4.5.7.4. Capital Humano	82
4.5.7.5. Responsabilidade Social e Comunitária	82
4.6. Análise Conjugada	83
4.6.1. Origem	83
4.6.2. Princípios Estratégicos	83
4.6.3. Organização	84
4.6.4. Capital Humano	85
4.6.5. Responsabilidade Social e Comunitária	86
4.6.6. Dados Financeiros (Ano de 2011)	87
4.6.7. Caracterização das empresas em estudo via “Questões chave”	89
4.7. Final de Capítulo	97
Capítulo 5 – Conclusões	98
5.1. Resultados	98

5.2. Contributos para a Gestão.....	103
5.3. Limitações e Recomendações para Investigações Futuras	103
Referências Bibliográficas.....	105
Webgrafia	114
Anexo I – Guião das Entrevistas	115
Anexo II – Inquérito	118
Anexo III – Inquérito das Empresas Bruno Janz e Novabase	121

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Artigos acadêmicos publicados por década.....	24
Figura 2 – Felicidade / Longevidade	25
Figura 3 – Modelo heurístico de saúde organizacional.....	27
Figura 4 – Modelo organizacional / Desempenho	28
Figura 5 – Dimensões do compromisso organizacional	29
Figura 6 – Organizações virtuosas.....	38

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Dados financeiros das empresas em estudo	87
Quadro 2 – Caraterização da Delta Cafés.....	89
Quadro 3 – Caraterização da Bruno Janz.....	91
Quadro 4 – Caraterização da Novabase.....	93
Quadro 5 – Caraterização da EU-Steel	95

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráficos 1, 2, 3 e 4 – Dados financeiros e recursos humanos da Delta Cafés	50
Gráficos 5, 6, 7 e 8 – Dados financeiros e recursos humanos da Bruno Janz.....	61
Gráficos 9, 10, 11 e 12 – Dados financeiros e recursos humanos da Novabase.....	69
Gráficos 13, 14, 15 e 16 – Dados financeiros e recursos humanos da EU-Steel	78
Gráficos 17, 18, 19 e 20 – Dados financeiros e recursos humanos – Análise conjugada	87

ÍNDICE DE SIGLAS

CAV - Centro de Apoio à Vida

CEO - Chief Executive Officer

EUA – Estados Unidos da América

GNH - Gross National Happiness

I&D - Investigação e Desenvolvimento

IPQ - Instituto Português da Qualidade

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social

NP - Norma Portuguesa

ONU – Organização das Nações Unidas

PIB - Produto Interno Bruto

SGPS – Sociedade Gestora de Participações Sociais

SNS - Serviço Nacional de Saúde

VAB – Valor Acrescentado Bruto

VABu – Valor Acrescentado Bruto unitário

Capítulo 1 – Introdução

Num mundo marcadamente instável, a felicidade tem vindo a afirmar-se como um objetivo central na vida das pessoas e das organizações. Hoje, mais do que nunca, todos queremos ser felizes, no trabalho, nas relações, em cada dia se possível. A felicidade é o mais supremo dos valores, protege e dá força para enfrentar a mudança, é uma sensação de bem-estar e contentamento, que pode ocorrer por diversos motivos. A felicidade é um momento durável de satisfação, onde o indivíduo se sente plenamente feliz e realizado.

Não é por acaso que a felicidade tem vindo a ganhar especial destaque na agenda mundial. A Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas (ONU) aprovou em Junho de 2012 a resolução que declara que “a busca de felicidade é um objetivo fundamental do ser humano”, tendo também criado o “Dia Internacional da Felicidade” que é comemorado, todos os anos, a 20 de Março. Os Estados Unidos da América (EUA), o Reino Unido e a França começaram a tomar medidas para determinar os níveis de felicidade dos seus cidadãos. Índices como a “Felicidade Nacional Bruta” começam a assumir uma importância antes reservada aos seus equivalentes económicos. Existe um movimento crescente entre os líderes mundiais para fazer da felicidade uma das principais prioridades. Pessoas felizes são necessariamente pessoas mais entusiastas e empenhadas, capazes de imprimir níveis superiores de criatividade, envolvimento e produtividade.

Segundo Sachs (2011) vivemos uma época de muita ansiedade. Apesar de uma riqueza total sem precedentes, existe uma enorme insegurança e insatisfação. Numa altura em que se está a reconsiderar o futuro da arquitetura financeira mundial, podemos também ter uma oportunidade única para reconsiderar as fundações da felicidade, e assim reconciliar o capitalismo e a felicidade.

É chegado o momento de repensar as origens básicas da felicidade na vida económica. A implacável procura de rendimentos mais elevados está a provocar uma desigualdade sem precedentes, em vez de gerar mais felicidade e satisfação. O progresso económico é importante e pode melhorar, de forma significativa, a qualidade de vida mas apenas se for acompanhado de outros objetivos.

A felicidade é alcançada através de uma estratégia equilibrada perante a vida, tanto dos indivíduos como das empresas e das sociedades. Como indivíduos, somos infelizes se nos forem negadas as nossas necessidades básicas. Mas também somos infelizes se a procura por maiores rendimentos substituir a dedicação à família, amigos, comunidade e equilíbrio interno. Como empresas, uma coisa é definir a estratégia de negócios unicamente em função da procura da maximização dos lucros, outra bem diferente, é alcançar esse objetivo com o contributo indispensável de um “capital humano” valorizante e valorizado. Como sociedade, uma coisa é organizar as políticas económicas de forma a aumentar os padrões de vida dos cidadãos, outra, totalmente diferente, é subordinar os valores da sociedade à procura incessante do lucro.

Não há dúvida que se deve apoiar o crescimento económico e o desenvolvimento, mas apenas num contexto mais alargado em que exista procura pelos lucros empresariais em paralelo com a promoção do bem-estar e da felicidade. A organização é, em essência, um dos centros mais significativos de influência e de possibilidades de realização humana, tornando-se, na sociedade da informação e do conhecimento, uma comunidade de aprendizagem, onde todos ensinam e todos aprendem.

Matos (2009) com base nos conceitos da sua obra “Empresa Feliz” concebeu o modelo

metodológico do “ciclo de felicidade no trabalho” que indica como desenvolver a qualidade de vida nas organizações, por meio da cultura da participação e de um clima de abertura motivadora, onde produzir significa realizar e sentir-se realizado.

Num momento de crise económico-financeira e de valores, a felicidade como variável multicultural e disciplinar, ganha cada vez mais peso e ocupa as estantes do mundo académico nas mais distintas faculdades. De *Harvard* à *London School of Economics*, todos estudam o poder económico da felicidade. E se Adam Smith falou na riqueza como medida do bem-estar, hoje o tema é outro, passa pelo valor de um simples sorriso.

No estudo empírico foram considerados quatro casos - Delta Cafés, Bruno Janz, Novabase e EU-Steel. A seleção dos referidos casos teve por base os seguintes critérios:

1. Empresas de capital exclusivamente / maioritariamente nacional;
2. Empresas independentes;
3. Empresas de áreas de atividade diferentes;
4. Empresas líderes no mercado nacional, ou com uma posição relevante;
5. As três primeiras empresas (Delta Cafés, Bruno Janz e Novabase) são reconhecidas pela sua exemplaridade em matéria de “felicidade organizacional”;
6. A quarta empresa (EU-Steel) encontra-se ainda num estágio de gestão anterior, contrastando com as restantes organizações em análise.

1.1. Enquadramento

Existe já um número muito significativo de estudos teóricos e empíricos que suportam as temáticas da “economia da felicidade” e da “felicidade organizacional”¹. Ao longo do tempo fez-se investigação científica, acreditando numa metodologia em que as previsões teóricas diziam que o homem move-se, basicamente, por incentivos financeiros. Agora percebe-se que o comportamento humano tem um conjunto de dimensões que estavam a ser ignoradas, e os resultados estão à vista. Isso hoje caiu por terra e, apesar das resistências institucionais, a mudança é já muito forte e temos os resultados destas novas áreas a serem publicados nas melhores revistas científicas de economia e de gestão.

A investigação sobre a felicidade tem crescido enormemente. Nas últimas décadas, principalmente com os economistas a destacarem que o bem-estar e a felicidade estão fortemente ligados ao desempenho económico (Oswald, 1980), o que mais tarde, durante a última década, foi reforçado pelos economistas comportamentais (Layard, 2005; Stiglitz, 2008). A noção de colaboradores felizes no trabalho é um fenómeno bastante recente.

A conclusão de que o crescimento económico não é sinónimo de bem-estar e felicidade ganha sustentação e consistência científica internacional há duas décadas, mas só agora começa a posicionar-se em Portugal, sob o impulso do investigador Gabriel Leite Mota, único português doutorado em Economia da Felicidade. Segundo Mota (2012), enquanto no resto do mundo vemos novas correntes surgirem como ramos cada vez mais fortes e, no futuro, talvez dominantes da

¹ “Happiness - Lessons From a New Science”, de Richard Layard (2005); “The Happiness Hypothesis – Finding, Modern Truth in Ancient Wisdom”, de Jonathan Haidt (2006); “Gross National Happiness and Development”, de Karma Ura e Karma Galay (2004); “Does Economic Growth Improve the Human Lot? Some Empirical Evidence” de Richard A. Easterlin (1974); “Homo economicus” de Bruno Frey (1997); “The Happiness Formula” e “The Hippies Were Right All Along about Happiness”, de Andrew J. Oswald (2006); “Em Busca da Perfeição” e “Even Happier”, de Ben-Shahar (2009); “The Art of Happiness”, de Dalai Lama” (1998); “Delivering Happiness”, de Tony Hsieh” (2010).

economia, em Portugal ainda temos um corpo de especialistas muito focado num modelo de pensamento que está a desaparecer. Empenhado na transição para um futuro menos ligado a especulações de modelos matemáticos, e mais sintonizado nas reações humanas analisadas em situações reais, defende que o grande contributo da economia da felicidade é demonstrar os erros do passado e, com eles, abrir caminho à mudança. Defende ainda que a Economia é uma ciência social e como tal tem de estudar a vida das pessoas, debruçando-se sobre como nos organizamos nas tarefas de produzir e o que precisamos para viver felizes.

Stiglitz, Sen e Fitoussi da Comissão Stiglitz, no relatório entregue ao Presidente Francês em 2009, concluíram que alguns dos fatores que fazem a vida valer a pena não estão à venda nem podem ser contabilizados como instrumentos monetários e que a felicidade também é riqueza.

A felicidade tornou-se um tema central no debate sociológico e no discurso político. Prova recente desta inclinação é a primeira publicação do “World Happiness Report” (2012), coordenado por Helliwell, Layard e Sachs sob a chancela das Nações Unidas e do *Earth Institute da Columbia University de New York*.

As pessoas passam grande parte das suas vidas a trabalhar nas organizações. E as organizações, por sua vez, dependem das pessoas para poderem funcionar e alcançar o sucesso. O trabalho absorve considerável tempo de vida e de esforço das pessoas que dele dependem para a sua subsistência. Crescer na vida e ser bem sucedido quase sempre significam crescer dentro das organizações. Por outro lado, as organizações dependem direta e inevitavelmente das pessoas para produzir os bens e serviços, competir nos mercados e atingir os seus objetivos globais e estratégicos. Com toda a certeza, as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade. Na verdade, cada uma das partes depende da outra. Trata-se de uma relação de mútua dependência na qual há benefícios mútuos, sendo enorme o potencial de vantagem competitiva de uma força de trabalho feliz, empenhada e motivada.

Os economistas e os gestores têm dado maior evidência à ideia de que o dinheiro não deve ser a única medida do sucesso de um país, que, o bem-estar também deve ser considerado. Este pensamento começa a aplicar-se também às empresas. As empresas devem colocar ênfase não apenas em ganhar dinheiro, mas também em ser uma força positiva na comunidade, olhando para o bem-estar dos seus colaboradores e das respetivas famílias.

A evidência empírica vem mostrando que as empresas felizes, um pouco à semelhança das “famílias felizes” de Tolstoi (1877), são parecidas umas com as outras e que as infelizes são infelizes à sua própria maneira. Outra evidência sugere que práticas de gestão orientadas para a criação de ambientes organizacionais mais ricos do ponto de vista humano traduzem-se em maior músculo competitivo. A construção de valores intangíveis nas organizações em muito se deve às próprias pessoas, e também, ao ambiente que vivem no trabalho.

Acreditamos que na esteira do descrédito da economia “*mainstream*” diante da grave crise económica internacional, é de esperar que se procurem novos caminhos. Como continuar a pensar nas empresas a partir unicamente da lógica económica? Como não concordar com os pontos levantados pela Comissão Stiglitz, sobre a miopia da ótica produtiva que norteia o consagrado índice do Produto Interno Bruto (PIB)? Como não pensar no significado social de muitos indicadores económicos?

1.2. O Poder Económico da Felicidade Organizacional

Ao longo da existência do ser humano muito se produziu e falou sobre a relação da felicidade com o dinheiro, ou sobre o dilema de até que ponto a melhoria das condições materiais trazem mais felicidade.

Dado o tumulto global, que afeta as economias ocidentais, mais do que nunca, é importante garantir que os trabalhadores estão satisfeitos. Faz todo o sentido ter o “capital humano” no seu melhor durante os momentos mais difíceis. Mais recentemente, a positividade e a felicidade têm sido melhor compreendidas, no entanto estamos ainda muito longe de ter a positividade como um pilar fundamental na prática dos negócios.

A felicidade organizacional assume um papel central no crescimento sustentado das organizações e nos respetivos resultados económicos. A temática da felicidade organizacional é, desde há algumas décadas, académica e científica. Nas Universidades têm-se vindo a introduzir disciplinas de comportamento organizacional positivo.

O paradigma predominante na literatura da gestão tem descurado a importância da felicidade ou, pelo menos, tem-na tomado como simples ferramenta em busca de maior produtividade. Devemos reconhecer e valorizar a transcendência da felicidade em todos os aspetos da nossa vida: familiar, social e muito particularmente no âmbito profissional. A ciência, nos últimos tempos, vem explorando os conceitos de trabalho com significado, organizações virtuosas e organizações verdadeiramente saudáveis.

A “felicidade organizacional” tem raízes na “economia da felicidade”, que é já uma área cientificamente validada, com vários estudos² a comprovarem o impacto das emoções positivas na performance dos colaboradores e das empresas. A “felicidade organizacional” é uma variável escassa com cada vez mais poder de influência nas organizações e que está integrada num campo de estudos que procura juntar dados de bem-estar subjetivo com variáveis tradicionais da economia e da gestão. A felicidade é hoje uma variável mensurável.

Sabe-se que a missão das organizações não é fazer os colaboradores felizes, no entanto uma boa gestão pode fazer as pessoas felizes e as organizações mais ricas.

Com a escolha do tema “*O Poder Económico da Felicidade Organizacional*” pretendemos colocar em destaque três pontos fundamentais:

- O estudo está centrado na empresa e no seu “capital humano”, sendo esta a unidade de análise primordial.
- As empresas integram o tecido empresarial português.
- A quase totalidade das empresas são reconhecidas pelas boas práticas em matéria de “felicidade organizacional”.

O estudo das referidas empresas tem, essencialmente, duas dimensões, a prática da “felicidade organizacional” e o “poder económico” que daí advém.

² “The virtuous organization: The value of happiness in the workplace”, de Gavin e Mason (2004); “Empregados felizes são mais produtivos?”, de Rego (2009); “Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho”, de Rego, Souto e Cunha (2007); “Happiness and Economic Performance”, de Andrew J. Oswald (1997); “Happiness at work”, de Cynthia D. Fisher (2010); “On happiness and human potentials”, de Richard M. Ryan and Edward L. Deci (2001); “Positivity (Happiness) in the Workplace and Organizational Change”, de Kevin Weitz (2011); “The Virtuous Organization: The Value of Happiness in the Workplace”, de Joanne H. Gavin Richard O. Mason (2004).

O foco desta Dissertação não é a determinação do grau de “felicidade organizacional”, nem a extensão do “poder económico” que a mesma gera, é isso sim, a recolha e análise de informação relativa à atividade de empresas de vários setores, com exigências tecnológicas diferentes, que no contexto atual, valorizam esta temática, obtendo por essa via proveitos económicos.

Muitos especialistas defendem que uma organização deve promover a felicidade dos colaboradores como ferramenta para maximizar a sua produtividade, porém, e de acordo com Mota (2012), podemos conceber situações em que a felicidade dos colaboradores não é necessária para a produtividade ou maximização do lucro da organização – ambientes de trabalho fortemente competitivos podem ser os mais indicados para maximizar os lucros mas não os mais propícios ao bem-estar psicológico dos colaboradores. Nessas situações teria de alterar-se o plano de análise para a escala macro e verificar se, em termos globais, deveríamos ou não calibrar as organizações no sentido da felicidade dos diversos “*stakeholders*”, sabendo que cidadãos mais felizes são mais saudáveis e produtivos a longo prazo. Para tal era preciso desenhar um conjunto de regras que permitissem a liberdade de atuação das organizações para prosseguirem o seu fim, nomeadamente o lucro, mas, ao mesmo tempo, desincentivá-las de certos comportamentos prejudiciais à felicidade global.

Sublinhando o papel central que as organizações têm na vida das pessoas (Gavin & Mason, 2004), especialistas nestes temas, afirmaram: “o trabalho, per se, não faz a pessoa feliz, mas uma pessoa não pode ser genuinamente feliz se for infeliz no trabalho”.

Para que as pessoas possam aplicar e desenvolver as suas forças, realizarem trabalho com significado para as suas vidas e serem mais felizes e mais produtivas, é necessário que trabalhem em “boas organizações”, nas quais os líderes promovam ambientes positivos e conduzam os negócios de modo ético e socialmente responsável. A qualidade de uma organização assenta normalmente num equilíbrio entre a produtividade e a felicidade.

As organizações devem saber aproveitar o imenso potencial que está escondido nas pessoas e sobretudo nas equipas. Empresas felizes têm culturas empreendedoras, onde a criatividade, a inteligência e o mérito são valorizados.

De acordo com Fisher (2010) a responsabilidade da empresa revela-se quando exerce a capacidade de aproveitar os seus recursos endógenos - conhecimentos profissionais, competências e formas de cooperação - para fazer frente aos novos contextos da atividade. Consta-se com alguma frequência o quanto as empresas perdem em potencial de desenvolvimento e produtividade devido à desvalorização do “capital humano”.

Porque será que em algumas empresas, poucas, os colaboradores gostam de trabalhar e não sentem as horas passar, e noutras estão desejosos que chegue o fim do dia para sair de lá? Sabe-se agora que existem organizações felizes e infelizes, ou dito de outro modo, saudáveis e doentes. Uma empresa feliz é uma empresa que proporciona aos seus colaboradores uma boa qualidade de vida, o que irá refletir-se na qualidade do serviço prestado aos seus clientes. Preocupa-se também com os interesses dos seus colaboradores, pois sabe que são eles o ativo mais importante da organização. Colaboradores valorizados e reconhecidos, são colaboradores motivados e empresas onde isso acontece são empresas mais produtivas, onde existe maior criatividade, entusiasmo, inovação, rigor e honestidade.

Tal como os indivíduos possuem valores hierarquizados, as empresas também possuem uma escala de valores. Numa empresa feliz a escala de valores existente na organização (cultura da empresa) é aceite e interiorizada pelos colaboradores. Trabalhar numa organização em que o sistema de valores é inaceitável para o indivíduo ou incompatível com ele, condena simultaneamente o indivíduo à frustração e ao mau desempenho, (Drucker, 2005). Sabe-se que pessoas felizes e

satisfeitas são mais produtivas, relacionam-se melhor, são mais criativas, o seu desempenho distancia-se dos outros, têm mais autoconfiança, envolvem-se melhor no grupo e são mais empreendedores.

As atitudes e os comportamentos do corpo funcional de uma empresa são os principais indicadores da felicidade no trabalho. Podemos mensurar esses fatores através de mecanismos científicos, como pesquisas quantitativas e qualitativas ou, também, de uma maneira empírica e direta. A felicidade gera confiança, que, por sua vez, produz integração e co-responsabilização por objetivos comuns.

Uma grande mudança de mentalidade das empresas coloca as pessoas em lugar de destaque. As empresas atingem de forma sustentada o sucesso se tiverem nos seus quadros pessoas felizes. Cada vez mais as empresas estão preocupadas com o bem-estar das pessoas. O fator humano tem sido considerado verdadeiramente diferenciador, conduzindo ao incremento da competitividade das empresas. Atualmente, para que as organizações consigam conquistar bons resultados, é preciso oferecer algo mais do que uma remuneração atraente para deixar os colaboradores comprometidos. É essencial investir em atividades que visem a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores e atitudes que procurem o aperfeiçoamento do ambiente de trabalho.

O fator humano tem sido responsável pela excelência de organizações bem sucedidas. Constata-se que, por regra, a principal vantagem competitiva das empresas é obtida por intermédio das pessoas. A forma como as pessoas se comportam, decidem, agem, executam, melhoram as suas atividades e administram os negócios das empresas varia em grandes dimensões. E essa variação depende, fundamentalmente, das políticas e diretrizes das organizações no que respeita à gestão das pessoas nas suas atividades. A tendência que hoje se verifica é a administração com as pessoas. É uma nova visão das pessoas não mais como um mero recurso organizacional, um objeto servil, mas fundamentalmente como um sujeito ativo, interveniente nas decisões, empreendedor de ações e criador de inovação dentro das organizações. Mais do que isso, um agente proativo dotado de visão própria.

A organização competitiva caracteriza-se pela capacidade de escolher adequadamente as pessoas, mantendo-as satisfeitas ao longo do tempo. Para manter as pessoas na organização e, mais do que isso, satisfeitas e motivadas para o trabalho e para o alcance dos objetivos organizacionais, são importantes alguns cuidados especiais, entre os quais destacam-se os estilos de gestão e as relações com os colaboradores, visando proporcionar um ambiente físico, psicológico e social de trabalho saudável. Em algumas organizações, os processos de manutenção de pessoas são deficientes, pois são baseados na padronização, as pessoas são tratadas segundo padrões genéricos, com nítido desprezo pelas suas diferenças e características individuais. Ainda utilizam o modelo de ordem e de obediência, com ênfase na disciplina rígida por meio de regras e de regulamentos impostos às pessoas quanto à disciplina e ao desempenho na organização. Noutras organizações, os processos de manutenção de pessoas são sofisticados e desenvolvidos, dão ênfase à liberdade e à autonomia das pessoas, bem como privilegiam a diferenciação e a diversidade, baseando-se nas diferenças individuais. A vida organizacional é estruturada de forma a propiciar condições para a auto-realização e a satisfação das pessoas.

Os empresários sintonizados com a realidade atual encaram com “bons olhos” as pesquisas de clima organizacional, pois sabem que o principal capital da empresa são os seus talentos e se eles estiverem satisfeitos, a empresa tende a ser mais competitiva. Em muitas organizações, falava-se até há pouco tempo em relações industriais, uma visão burocratizada que dava maior importância ao

trabalho e ao lucro, deixando as pessoas em segundo plano.

A tendência que hoje se verifica é de uma gestão com o “capital humano”, que significa administrar a organização juntamente com os colaboradores e parceiros internos que mais entendam dela e do seu futuro. As organizações estão a tomar consciência do imenso valor que as pessoas, se bem motivadas e satisfeitas com o seu trabalho, agregam à empresa. O desafio colocado às empresas passa pelo investimento na “felicidade organizacional” para que os resultados qualitativos e quantitativos aconteçam. As empresas precisam de compreender que tratar a questão do clima organizacional como uma estratégia de gestão é fundamental para a melhoria da qualidade de vida das pessoas e para o sucesso do negócio.

A “felicidade organizacional” é um diferencial competitivo, e as empresas precisam de consciencializar-se disso para poderem competir adequadamente no mercado e gerar a tão desejada e útil satisfação interna. As empresas precisam investir efetivamente na melhoria do clima organizacional, adotando práticas de gestão abertas e transparentes que privilegiem as pessoas na busca do comprometimento e do envolvimento com o negócio. É um dado perfeitamente adquirido que a infelicidade organizacional gera custos invisíveis para o negócio das empresas.

No mundo moderno, cada vez mais globalizado, têm sido adotados padrões e rotinas de trabalho por gestores que compreenderam quão necessário é, além de uma boa organização e disciplina laboral, gerar emoções positivas e estimular as virtudes e talentos individuais rumo ao sucesso.

Os níveis de desempenho que as empresas hoje exigem só são possíveis com pessoas carregadas de emoções positivas, pessoas que querem fazer do trabalho um espaço gratificante, onde, para além de dinheiro, procuram propósito e significado para a vida.

1.3. Objetivo do Estudo e Estrutura da Dissertação

Com este trabalho pretendemos contribuir para uma melhor compreensão deste fenómeno, levando a cabo um estudo de casos sobre a prática da “felicidade organizacional” nas empresas, independentemente do setor de atividade.

A presente investigação tem como objetivo responder a quatro questões fundamentais:

1. Quais são as principais características de algumas empresas que apresentam boas práticas em matéria de “felicidade organizacional”?
2. Quais são as motivações que fazem com que aquelas empresas estejam interessadas em obter potencial diferenciador gerado pela adoção da “felicidade organizacional”?
3. Como é que as empresas se transformam em organizações felizes?
4. Qual a estrutura mais frequente das organizações felizes?

No Capítulo 1 efetuamos uma primeira abordagem teórica à temática em estudo e no Capítulo 2 a revisão da literatura. Nos Capítulos 3 e 4 realizamos o estudo empírico, que está consubstanciado nos diferentes casos em análise. No Capítulo 5 apresentamos a síntese das conclusões que resultam da investigação levada a efeito e dos corpos teóricos estudados nos capítulos anteriores.

Quanto à metodologia seguida na investigação, começamos por estudar de forma intensiva os vários corpos teóricos que, de alguma forma, poderiam ser importantes para a compreensão do fenómeno da “felicidade organizacional”, e avaliamos as suas contribuições e complementaridades, construindo um modelo de análise.

Dada a existência prévia de conceitos tendencialmente aceites nesta matéria, optamos pela análise qualitativa de vários casos, que se traduziu na análise da “felicidade organizacional” e respetivos impactos económicos em quatro empresas portuguesas.

No Capítulo 4 são apresentados os casos e é feito um estudo aprofundado de cada um deles, seguindo-se uma análise de conjunto. As empresas não foram escolhidas de forma aleatória, nem pretendem ser uma amostra representativa de um qualquer tecido empresarial. A opção por englobar cada uma delas teve por base a vontade de que representasse uma mais-valia para a investigação.

A Dissertação encerra com um capítulo dedicado às conclusões, contributos, limitações e possíveis futuras linhas de investigação.

Parte I – Enquadramento Teórico

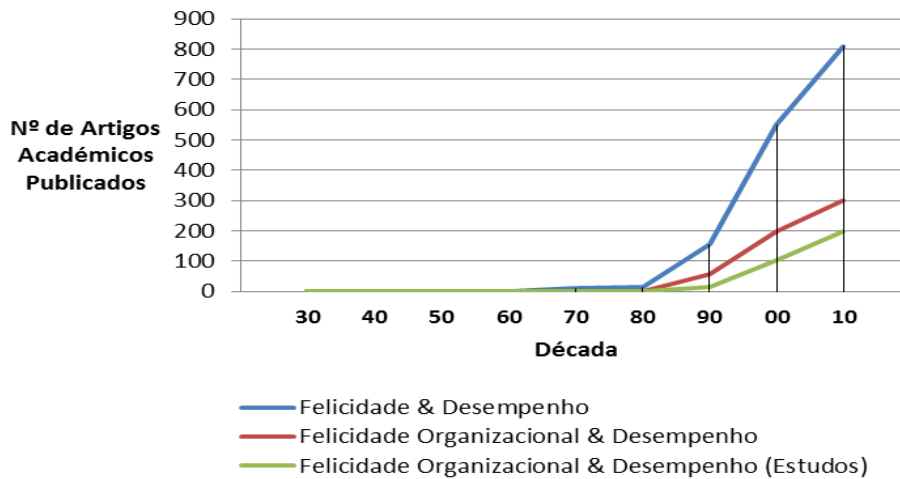
Capítulo 2 – Revisão da Literatura

O desejo de entender o que faz as pessoas felizes tem uma longa história. Já Aristóteles (350 ac), Smith (1776) e Bentham (1781) pensavam sobre o tema.

A ideia de felicidade como objetivo sociopolítico vem de muito longe, sendo já expressa por Bentham (1789) no século XVIII. A ideia era muito popular neste século das “luzes”. Inspirados pela filosofia grega, os filósofos do “iluminismo” acreditavam que a procura da felicidade era um direito humano fundamental que devia ser promovido como uma meta social. No final do século XVIII, o direito de procurar a felicidade tornou-se o “slogan” mais utilizado dos governos nacionais e dos indivíduos para legitimar as suas ações, e em 1776 foi mesmo incluído na “declaração da independência dos Estados Unidos”, (McMahon, 2005). A referência mais famosa e mais explícita à felicidade como um valor, pode ser encontrada na tradição filosófica do “utilitarismo”. Jeremy Bentham (1789) e John Stuart Mill (1848) já consideravam a felicidade como o objetivo final da vida.

A importância da felicidade no trabalho é compartilhada, desde há longa data, por um número significativo de investigadores, Eberle (1919), Frost (1920), e Snow (1923). No entanto, com o advento da “grande depressão”, o interesse por esta temática esmoreceu durante cerca de seis décadas (Wright, 2006; Wright & Cropanzano, 2007).

Figura 1 – Artigos académicos publicados por década



Fonte: HI, Dutschke & Junc, 2011.

Mais recentemente economistas, psicólogos e cientistas sociais têm desenvolvido definições mais formais de felicidade, como o bem-estar e a satisfação com a vida em geral. Há uma longa fila de estudos empíricos em Psicologia (Diener, Diener, E. & Diener, M., 1995; Diener & Lucas, 2000; Park, Peterson & Seligman, 2004; Shimai et al, 2006), em economia comportamental (Kahneman & Snell, 1990; Kahneman & Thaler, 1991) e em econometria (Di Tella, MacCulloch & Oswald, 2003; Di Tella & MacCulloch, 2008), que têm procurado identificar as determinantes da felicidade.

Aristóteles definiu a felicidade como o mais alto bem, sendo a realização e prática perfeita da virtude e a constituição dos EUA afirma que a sua procura é um direito inalienável.

Antes de meados do século vinte, o trabalho servia principalmente como forma de “pagar as contas”. No entanto, nos últimos sessenta anos tem havido uma mudança significativa na importância dada à obtenção de sentido de vida e à finalidade do trabalho.

A felicidade começou por ser estudada como um dos temas centrais da filosofia. Aristóteles (350 ac), Bentham (1781), Kant (1790) e Mill (1848) são alguns dos nomes que acarinharam esta palavra. Como refere Bruno Frey (2009) na sua obra “Felicidade - uma revolução na economia”, McMahon (2006), Bruni (2006) e Porta (2007) são autores importantes para entender as origens do estudo da felicidade.

Anos mais tarde, chegou a vez da psicologia. As obras de Argyle (1987), Csikszentmihalyi (1990), Michalos (1991), Derci (2001) ou Nettle (2005) estão entre os livros mais referidos nesta área, conjuntamente com algumas obras dos sociólogos Veenhoven e Lindenberg. No domínio da ciência política, Inglehart (1990) e Lane (2000) são os grandes nomes.

Num domínio ainda académico, destaca-se a contribuição de Easterlin, que em 1974 chamou à atenção para o tema mas que não teve seguidores entre os seus colegas economistas. O mesmo aconteceu com Scitovsky (1976), autor de “A economia sem alegria”. Trinta anos depois, a felicidade vive harmoniosamente com a economia e “Happiness - Lessons from a new science” de Layard (2005), diretor cofundador do centro da *London School of Economics for Economic Performance* é uma das grandes obras sobre o tema.

“The happiness hypothesis – Finding, modern truth in ancient wisdom”, Haidt (2006), é também considerada uma das grandes bíblias do estudo da “economia da felicidade”. O autor não deixa dúvidas sobre a importância da emoção na criação do significado pessoal.

“Gross national happiness and development”, de Ura e Galay (2004), é outra das interessantes leituras editadas pelo “The centre for Bhutan studies”. Neste livro encontramos uma explicação detalhada sobre o cálculo do índice nacional da felicidade (GNH - Gross national happiness) do Butão, considerado um dos países mais felizes do mundo.

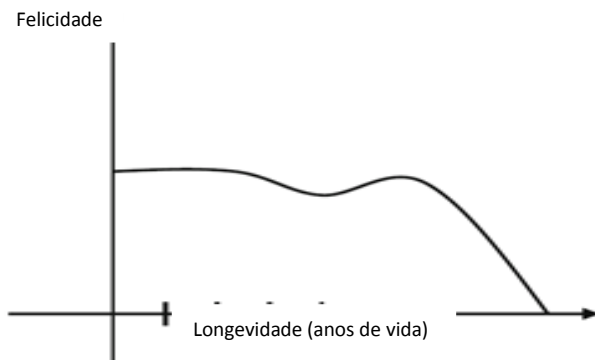
Easterlin, autor de “Does economic growth improve the human lot? Some empirical evidence”, Frey, autor de “Homo economicus”, Oswald, autor da série “The happiness formula” e de “The hippies were right all along about happiness”, bem como os economistas Radcliff, Praag, e Veenhoven, estão entre os autores que se dedicam ao estudo da felicidade com um olhar económico.

Ben-Shahar (2008) mostra na sua obra como é possível combinar a felicidade a curto-prazo com a felicidade a longo prazo. Este autor, que é especialista em “psicologia positiva” e em “psicologia de liderança” é ainda autor de “Em busca da perfeição” e “Even happier”. Tudo temas de manifesto interesse, especialmente para os alunos de *Harvard*, que transformaram este professor em recordista, não só de vendas, mas sobretudo de inscrições nas suas aulas.

Por outro lado, Kriger e Hanson (1999), escreveram “Um paradigma baseado em valores para a criação de organizações verdadeiramente saudáveis”.

A felicidade no trabalho foi, ao longo do tempo, um tema estudado por especialistas em gestão organizacional, bem como fisiologistas e sociólogos. Surge agora uma grande mudança de mentalidade nas empresas que começam a colocar as pessoas em lugar de destaque, preocupando-se com a sua felicidade. Esta prática, face à relação existente entre a felicidade e a saúde / longevidade, poderá exercer uma influência determinante na vida dessas pessoas.

Figura 2 – Felicidade / Longevidade



Fonte: Bengt Brulde (2010).

Atualmente, para que as organizações consigam conquistar bons resultados, é preciso oferecer algo mais do que uma remuneração atraente para deixar os colaboradores comprometidos. É essencial investir em atividades que visem a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores e atitudes que procurem o aperfeiçoamento do ambiente de trabalho.

As empresas felizes têm culturas empreendedoras, onde a criatividade, a inteligência e o mérito são valorizados. A *Google* por exemplo, tem um bar, uma cantina e limpeza a seco, e algumas pessoas pensam que essa é a chave para a felicidade. Na realidade o que torna a *Google* tão bem sucedida é a competição interna de ideias e o mérito.

Os argumentos económicos foram-se evidenciando com o impacto positivo do bem-estar e da felicidade no desempenho económico de empresas e de países. As agendas da felicidade e do bem-estar assumiram primordial importância no contexto da crise bancária e da recessão a que temos assistido. Esta, se um mérito teve, foi ajudar-nos a refletir sobre o que é importante na vida e o que realmente impulsiona a nossa felicidade comum.

No seu livro “The happiness advantage”, Acor (2010) cita mais de 200 estudos científicos sobre cerca de 275.000 pessoas. Ele descobriu que a felicidade leva ao sucesso em quase todos os domínios da nossa vida, incluindo a saúde, amizade, criatividade, envolvimento da comunidade e em particular nos nossos trabalhos, carreiras e negócios.

A felicidade implica um clima positivo no presente e uma perspetiva risonha para o futuro. As emoções positivas recebem menos atenção do que as emoções negativas, que estão normalmente associadas a problemas que precisam de soluções - foco dominante na maioria das empresas. As pesquisas mais recentes demonstram que as emoções positivas ampliam as mentes das pessoas e sensibilizam para novas oportunidades que a mudança traz e, assim, estimulam uma resposta positiva e adaptativa. É contudo notável, que nos tempos atuais, muitas organizações e gestores, mantêm no cerne da atividade, quase exclusivamente, recompensas materiais.

Está mais do que demonstrado que os programas de recompensa e reconhecimento não funcionam a longo prazo para motivar a mudança organizacional e o desempenho. A principal razão é que os programas não mudam as crenças dos trabalhadores, eles apenas mudam o seu comportamento durante um determinado período de tempo. Trata-se portanto de programas que têm de ser continuamente alimentados.

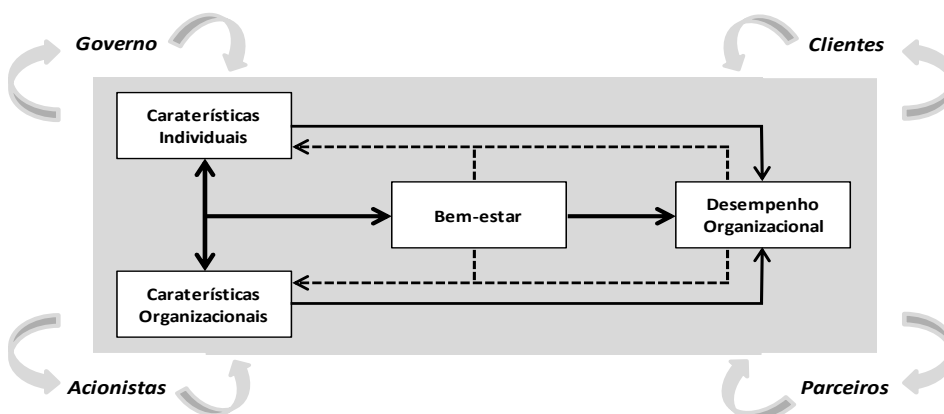
Mais recentemente, positividade e felicidade têm sido melhor compreendidas. Empresas como a *Google*, a *SAS*, a *Whole Foods Markets*, e a *Cisco Systems* estão a aplicar técnicas inovadoras que promovem a felicidade (Hallowell, 2011). No entanto, estamos ainda muito longe de ter a felicidade como um pilar fundamental na prática de negócios.

Fisher (2010) estudou o tema da “felicidade organizacional” e caracterizou da seguinte forma uma empresa feliz:

1. Apresentam culturas onde predomina o apoio e o respeito;
2. Proporcionam lideranças competentes, segurança no trabalho e reconhecimento;
3. Desenham o trabalho de forma a que este seja interessante e motivador;
4. Facilitam a aquisição e o desenvolvimento de competências;
5. Selecionam as pessoas de acordo com a sua adequação ao trabalho e à organização;
6. Trabalham essa adequação através de práticas de indução e socialização;
7. Reduzem os pequenos incómodos diários e procuram aumentar os fatores de satisfação;
8. Adotam práticas de gestão de alto desempenho.

Num mundo marcadamente instável, a felicidade tem vindo a impor-se cada vez mais como um objetivo central na vida das pessoas e das organizações. Existe inclusivamente uma área promissora de pesquisa, denominada desempenho contextual (Hart & Cooper, 2001), que se refere a comportamentos discricionários que não são formalmente exigidos aos funcionários, mas são necessários para o sucesso global da organização. Estes comportamentos relacionam-se com os conceitos de comportamento organizacional pró-social (Breve & Motowidlo, 1986), de comportamento extra-papel (Katz & Kahn, 1978), e de comportamento de cidadania organizacional (Bateman & Organ, 1983), e incluem atividades como o voluntariado e a cooperação com os colegas de trabalho.

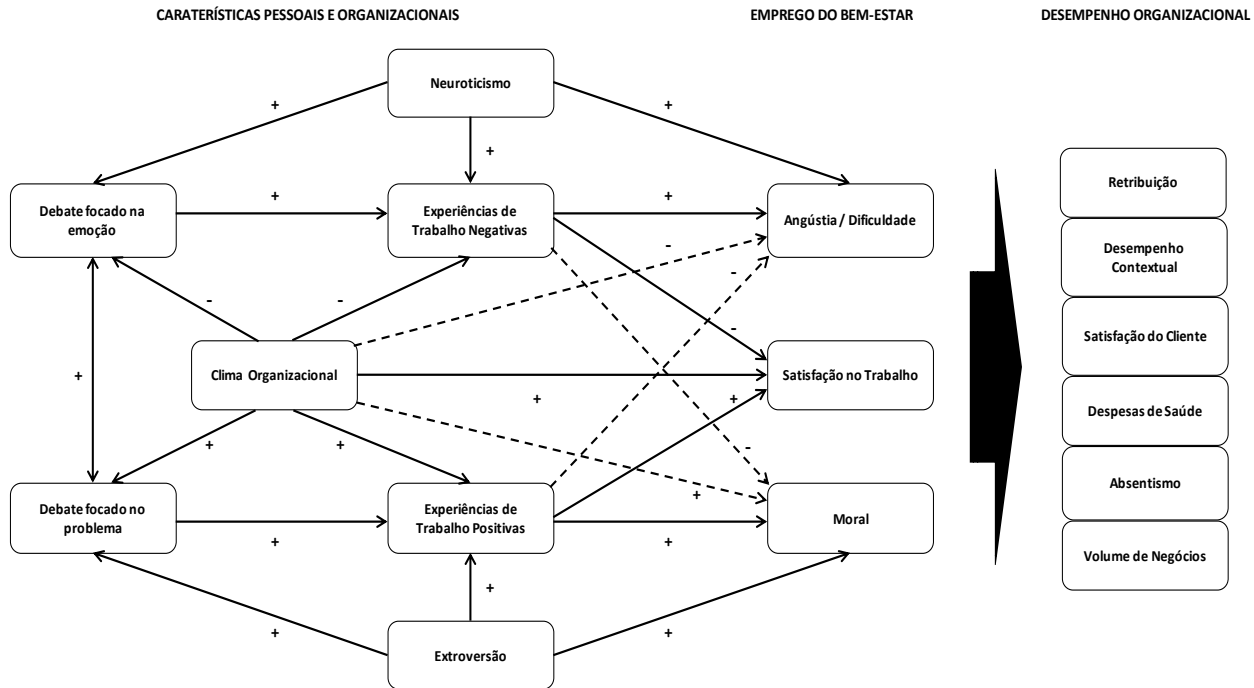
Figura 3 – Modelo heurístico de saúde organizacional



Fonte: Hart & Cooper (2001).

O “modelo heurístico de saúde organizacional” mostra que o indivíduo e os fatores organizacionais contribuem para o bem-estar, que, por sua vez, contribui para a melhoria do desempenho organizacional. Por outro lado, a conjugação das caraterísticas individuais e organizacionais influencia o bem-estar e o desempenho organizacional.

Figura 4 – Modelo organizacional / Desempenho



Fonte: Hart & Cooper (2001).

O clima organizacional desempenha um papel central na determinação da felicidade do colaborador (Griffin et al, 2000; Michela et al, 1995). De igual modo, o ambiente organizacional associado às experiências positivas e negativas dos colaboradores, influenciam também a felicidade e o desempenho organizacional (Hemingway & Smith, 1999).

Outro aspeto frequentemente referido é o comprometimento organizacional, habitualmente considerado como um fator-chave de competitividade e de desempenho organizacional (Rego, 2003). O trinómio comprometimento organizacional, competitividade e eficácia vem sendo objeto de sistemáticos estudos académicos e de investigação. Na verdade, estes tópicos ocupam há vários anos um lugar central nas preocupações dos investigadores que se debruçam sobre as atitudes e os comportamentos dos membros organizacionais (Porter *et al*, 1974; Mowday *et al*, 1979; Meyer & Allen, 1984; Allen & Meyer, 1996; Meyer, 1997; Bagram, 2000; Clugston, 2000; Cohen, 2000; Finegan, 2000; Rowden, 2000). Swailes (2000), a esse propósito, considerou mesmo que será difícil encontrar na literatura sobre organizações um tópico que tenha atraído mais interesse do que o comprometimento organizacional. Existem inclusivamente evidências de que o comprometimento pode ter implicações na assiduidade, no “turnover”, na pontualidade, nos comportamentos de cidadania, na aceitação das mudanças e no desempenho dos membros organizacionais (O’Reilly & Chatman, 1986; Meyer *et al*, 1993; Konovsky & Cropanzano, 1991; Becker, 1992; Hackett *et al*, 1994; Allen & Meyer, 1996; Bolon, 1997; Meyer, 1997; Medeiros, 1997; MacKenzie *et al*, 1998; Caetano & Vala, 1999; Iverson & Buttigieg, 1999; Bishop *et al*, 2000; Cohen, 2000; Yousef, 2000).

Figura 5 – Dimensões do compromisso organizacional

Categorias	Caraterização	A pessoa permanece na organização porque ...	Estado psicológico
Afetivo	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização	... sente que quer permanecer	Desejo
Normativo	Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização	... sente que deve permanecer	Obrigação
Instrumental ou calculativo	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados	... sente que tem necessidade de permanecer	Necessidade

Fonte: Allen & Meyer (2000); Rego (2003).

Quando comprometidas e devotas ao seu trabalho, as pessoas estão dispostas a fazer sacrifícios, a suportar condições de trabalho altamente exigentes, isto é, a atuarem como “patriotas” das suas organizações (Goleman, 1998).

Um dos principais factos evidenciado na literatura da felicidade é que as pessoas felizes têm melhores relações sociais. Para além disso é largamente reconhecido que a felicidade promove o sucesso, em parte porque as pessoas felizes apresentam inúmeras caraterísticas adaptativas. Isto é, as pessoas felizes são mais propensas a apresentar comportamentos, pensamentos, atributos e recursos que ajudam a prosperar e ter sucesso (Lyubomirsky & Diener, 2005). As pessoas felizes são normalmente caraterizadas por alta competência pessoal e auto-estima (Campbell et al, 1976; Kozma & Stones, 1978; Lyubomirsky et al, 2005; Scheufele & Shah, 2000; Schimmack, Oishi, Furr, & Funder, 2004; Tarlow & Haaga, 1996), otimismo (Campbell, 1981; Lyubomirsky et al, 2005) e um sentido de domínio pessoal e controlo (Csikszentmihalyi & Wong, 1991; Grob, Stetsenko, Sabatier, Botcheva & Macek, 1999; Ryff, 1989).

Considera-se ainda que a felicidade também está relacionada com a perceção positiva de todos os domínios da vida. Pessoas felizes são mais enérgicas, envolvem-se mais em termos sociais (Mishra, 1992; Riddick, 1985; Veenhoven, 1994; Watson, 1988; Watson et al, 1992) e para além disso decidem melhor e são mais eficientes.

A ideia subjacente à teoria autenticizótica foi estudada por Rego e Cunha (2005) em que se defende que as organizações podem ser uma fonte de significado e crescimento para as pessoas, em vez de levar a um sofrimento psicológico e sentimentos de alienação (Frost, 2003). Para melhor se entender esta teoria, especifica-se o seguinte: “Autenticizótico” é um neologismo que combina as palavras gregas “authentekos” e “zoteekos”. “Authentekos” refere-se à autenticidade da organização tornando-a merecedora da confiança dos seus colaboradores e “Zoteekos” significa vital para a vida. Uma organização autenticizótica é uma organização onde os indivíduos atingem o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e sentem-se realizados profissionalmente. O estudo sugere que a felicidade no trabalho pode ser um meio para melhorar o desempenho individual.

Para construir um clima autêntico, os gestores devem prestar atenção a uma série de aspetos:

- a) Forma respeitosa e confiante de atuar;
- b) Oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal dos funcionários;
- c) Procura de trabalho significativo;
- d) Honestidade e franqueza que colocam no relacionamento com os subordinados;
- e) Estratégias que facilitem o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal;
- f) Promoção do espírito de camaradagem e do trabalho em equipa e,
- g) Imparcialidade nas decisões que envolvem promoções e recompensas.

Neste âmbito, e como referem Haller e Hadler (2006), os gestores devem procurar influenciar as perceções positivas dos funcionários. Para isso, as avaliações do clima organizacional devem ser parte da intervenção dos gestores na tentativa de melhorar a qualidade de vida no trabalho, reduzindo a rotatividade dos funcionários e melhorando a sua motivação e desempenho.

De acordo com Wright e Cropanzano (2004) os especialistas de gestão compreendem que a felicidade é uma ferramenta valiosa para maximizar e aperfeiçoar o desempenho do colaborador no trabalho, o que obteve também evidência empírica no estudo efetuado por Rego e Cunha (2005).

Noutro estudo, Rego, Souto e Cunha (2007), consideram que a felicidade é uma experiência subjetiva. As pessoas são felizes na medida em que acreditam que o são. Os investigadores tendem a tratar a felicidade, como bem-estar subjetivo (Diener, 2000; Diener & Suh, 1999; Haller & Hadler, 2006).

Apesar dos caminhos para a felicidade variarem nas diferentes culturas, a procura da felicidade é universal. Neste contexto Gavin e Mason (2004) salientam o seguinte:

1. Quando se cria um ambiente de trabalho com significado para os trabalhadores, eles tendem a ser mais saudáveis e felizes;
2. Trabalhadores saudáveis e felizes, tendem a ser mais produtivos a longo prazo;
3. Felicidade, saúde e produtividade são ingredientes essenciais de uma boa sociedade;
4. A procura exclusiva de produtividade não é suficiente.

As evidências empíricas sugerem portanto que os colaboradores mais felizes são também mais produtivos (Daniels & Harris, 2000; Wright & Cropanzano, 2004; Wright et al, 2002). Os indivíduos denotam maior empenho afetivo e normativo, maior produtividade e menor empenho instrumental quando experimentam um sentido de comunidade de trabalho, sentem que os seus valores e os da organização estão alinhados, consideram que realizam trabalho útil para a comunidade e sentem alegria no trabalho. Pode dizer-se então que os climas ricos em espiritualidade organizacional promovem o empenho e a produtividade, porque libertam as forças positivas dos indivíduos, induzindo-os a canalizar o seu potencial para o benefício da organização e da sua própria realização pessoal.

Voltando-nos agora para a psicologia positiva, pode considerar-se, de modo simples, que a mesma se debruça sobre a construção, o reforço e a promoção das capacidades e das forças humanas (Gavin et al, 2003; Luthans, 2002). Contudo quando a abordagem é transportada para os domínios da gestão e do comportamento organizacional, o desígnio subjacente é duplo, isto é, por um lado há o reforço das forças e das capacidades (autoeficácia, otimismo, inteligência emocional e resiliência) dos membros organizacionais (Keyes & Haidt, 2003) e por outro canalizam-se essas forças e capacidades para o benefício das organizações e para a saúde física e psicológica das

pessoas (Cameron, Dutton & Quinn, 2003; Luthans, 2002). A literatura sobre esta matéria em contexto organizacional vai assumindo uma dimensão considerável (Luthans, 2002; Wright, 2003), sendo publicada em revistas científicas³ de referência.

Existem inúmeros líderes empresariais que adotam uma postura positivista (Aaron Feurstein, da Malden Mills; Max DePree, da Herman Millar Furniture; John Marx Templeton, da Templeton Mutual Funds; James Burke, da Johnson & Johnson; Robert Haas, da Levi Strauss) exercendo, primeiro sobre as organizações que gerem, e depois sobre a comunidade envolvente, a sua própria espiritualidade. Esta relação é extremamente importante se considerarmos que a espiritualidade virtuosa (Cavanagh & Bandsuch, 2002) dos líderes pode induzir o desenvolvimento de virtudes como a honestidade, a confiança e a prudência. Daqui decorrem normalmente efeitos positivos sobre os comportamentos éticos, a cooperação dos colaboradores e a entrega dos mesmos aos desígnios que as organizações prosseguem. O efeito final é, por regra, maior satisfação no trabalho e comportamentos virtuosos reforçados, numa espiral de virtuosidade que sustenta o desempenho a longo prazo (Cameron, Bright & Caza, 2004). Neste raciocínio cruzam-se dois planos, o individual e o organizacional. Presume-se que indivíduos com espiritualidade acentuada são mais cientes do significado que conferem à vida, assim como mais fortes e perseverantes (Sanders, Hopkins & Geroy, 2003), e que a espiritualidade dos líderes fecunda a espiritualidade das organizações, transformando-as em espaços quotidianamente virtuosos (Cavanagh & Bandsuch, 2002; Fry, Vitucci & Cedillo, 2005; Gavin et al, 2003; Norman & Luthans, 2005).

Ainda no âmbito da virtuosidade, concluiu-se que esse tipo de ambientes conduzem com frequência os colaboradores a definirem objetivos individuais mais ambiciosos, a maiores esforços motivacionais, a resistirem melhor ao stresse e a serem mais perseverantes perante os problemas e os obstáculos (Luthans, 2002).

Evidenciam-se de seguida alguns laços entre a psicologia positiva e a espiritualidade nas organizações.

- a) Líderes detentores de virtudes, de carácter e de “forças positivas” fomentam climas de trabalho mais positivos e espiritualmente mais ricos (Cameron et al, 2004);
- b) Climas de trabalho com significado permitem às pessoas satisfazer as suas necessidades espirituais, o que as impele a canalizarem as suas energias e capacidades para o trabalho, tornando-se este mais uma “vocação” do que um “mero emprego” (Cameron et al, 2003; Fry et al, 2005).

Posto isto, justifica-se a apresentação da definição de espiritualidade organizacional como o reconhecimento de que os colaboradores têm uma vida interior que alimenta, e é alimentada, pela realização de trabalho com significado (Ashmos & Duchon, 2000; Duchon & Plowman, 2005; Milliman et al, 2003). No entanto Giacalone e Jurkiewicz (2003) sugeriram uma definição algo diferente, um quadro de valores organizacionais evidenciado na cultura, que promove a experiência de transcendência dos empregados através dos processos de trabalho, facilitando o seu sentido de conexão com os outros de um modo que lhes proporciona sentimentos de plenitude e alegria. Por último, e de uma forma extremamente simples, Mitroff, num simpósio realizado em 1998 dirigido à

³ “Journal of Management Education”; Journal of Management Inquiry”; “Journal of Management Psychology”; “American Behavioral Scientist”; “Chinmaya Management Review”; “Journal of Organizational Change Management”; “Spirit at Work”; “Business Spirit”; “The Journal of Management, Spirituality and Religion”.

“*Academy of Management*”, definiu espiritualidade organizacional como o desejo de encontrar o propósito último da vida, e viver de acordo com ele (Canavagh, 1999).

Neste quadro de diversidade de definições impõe-se esclarecer que a espiritualidade nas organizações não requer, necessariamente, a conexão com qualquer tradição religiosa, antes pode, e normalmente baseia-se em valores pessoais e na “filosofia de vida” específica de cada colaborador, aos quais está associada uma forte e complexa natureza pessoal do fenómeno.

Paradigmaticamente, Luís Portela, presidente da BIAL, a maior empresa farmacêutica portuguesa, afirmou em 2004 - “é para mim espantoso como 95% da humanidade fala da alma, ou do espírito, como atitude de fé, mas é um espanto que a Ciência, durante tanto tempo, tenha vivido algo divorciada dessa realidade e, de uma forma geral, como atitude científica, diga que não existe nada disso. O que me parece que faz falta é uma conjugação de esforços no sentido de um conhecimento do que é a realidade do ser, não só físico como espiritual. O que existe, o que não existe, qual é a relação disso com o corpo físico, como é que, a partir daí, o homem poderá fazer mais e melhor”.

Na mesma senda, Mitroff e Denton (1999) afirmaram que a ciência organizacional não pode mais evitar o estudo, a compreensão e o tratamento das organizações como entidades espirituais. Butts (1999) apoiou esta premissa argumentando que os proprietários de negócios, os gestores, os decisores políticos e os investigadores académicos devem ter presente, tal como muitos estudos indicam, que dezenas de milhões de cidadãos no mundo, estão famintos de valores (espirituais) transmateriais, expansivos da mente e enriquecedores da alma. Não é por acaso que o interesse e a investigação da espiritualidade nas organizações têm aumentado fortemente nos últimos anos. Um dos exemplos mais notórios desta tendência é o seu reconhecimento formal pela “*Academy of Management*”, através da criação, em 1999, do grupo de interesse “gestão e espiritualidade” (Dean, Fornaciari & McGee, 2003). Outros sinais desta vaga (Wagner-Marsh & Conley, 1999) são o aumento súbito de conferências e workshops em espiritualidade no trabalho, e a explosão de livros sobre o tópico (Neal & Biberman, 2003). Publicações como “*Journal of Management Education*”, “*Journal of Management Inquiry*”, “*Journal of Management Psychology*”, “*American Behavioral Scientist*”, “*Chinmaya Management Review*” e “*Journal of Organizational Change Management*” dedicaram secções ou números especiais ao tema, dando origem a um corpo de literatura de que a comunidade de gestores se pode servir. Acresce ainda o lançamento de revistas / jornais dedicados especificamente ao assunto, destacando-se “*Spirit at Work*”, “*Business Spirit*” e “*The Journal of Management, Spirituality and Religion*”.

As organizações estão a passar lentamente de áreas de atividade puramente económicas e sociais para espaços de desenvolvimento espiritual. Não é fácil saber quais os reais resultados destes eventos, mas sabe-se que os executivos de topo de várias empresas procuram experiências espirituais e transcendentais (Gomes, 2001).

Voltando a Rego, Souto e Cunha (2007), sabe-se que os executivos que frequentam cursos de espiritualidade para os negócios e a liderança consideram que:

- a) A reflexão ajuda a criar a serenidade necessária para ser um líder eficaz;
- b) Esses cursos ajudam os líderes a adquirir a consciência de que na raiz da conexão entre a espiritualidade e a liderança dos negócios está o reconhecimento de que todos temos uma

voz interior e que ela é a fonte última de discernimento nas nossas decisões de negócios mais difíceis (Levy, 2000).

Para Harmon (1991), nenhuma necessidade é mais vincada do que a das nossas vidas terem significado. Neste contexto, e de acordo com Pfeffer (2003), as pessoas procuram no trabalho as seguintes dimensões fundamentais:

1. Trabalho que permita a aprendizagem, o desenvolvimento e o sentido de competência;
2. Trabalho com significado que proporcione sentido de propósito;
3. Sentido de conexão e relações sociais positivas com os colegas de trabalho;
4. Capacidade para viver uma vida integrada, de tal modo que o trabalho não colida com a essência natural da pessoa.

Nas organizações a espiritualidade é uma espécie de “cura” para as doenças da gestão moderna (Brown, 2003) e um modo de reconquistar a confiança gestor / colaborador, perdida com a alienação gerada pelas práticas desumanizadas. Krishnakumar e Neck (2002) defendem que a espiritualidade incrementa o potencial intuitivo e criativo dos colaboradores, fomenta a honestidade e a confiança entre os membros organizacionais e entre eles e outros “*stakeholders*”, aumenta o sentimento de realização pessoal dos indivíduos, revigora o empenhamento dos colaboradores na organização e promove o desempenho organizacional.

No domínio da liderança, Cacioppe (2000) enfatiza que os líderes de empresas bem sucedidas do século XXI serão líderes espirituais. Os líderes mais bem sucedidos de hoje já aprenderam esse segredo. Strack (2002) defende que os líderes mais desenvolvidos em termos da sua espiritualidade estão capacitados para implementar práticas de liderança eficazes e alcançar resultados mais positivos para as suas organizações.

Este tema tem sido alvo de grande interesse por parte dos investigadores, o que impeliu Allen e Meyer (2000) a afirmarem: “entre as diversas variáveis atitudinais estudadas pelos psicólogos organizacionais, apenas a satisfação no trabalho recebeu mais atenção do que o empenhamento”.

É portanto expectável que os indivíduos mais empenhados afetivamente abandonem menos as organizações, se ausentem menos do trabalho, melhorem o desempenho e adotem mais comportamentos de cidadania organizacional (Organ, 1997).

Finalmente, é provável que os indivíduos com fortes laços normativos contribuam positivamente para a organização, mas de um modo menos vincado do que se denotassem forte empenhamento afetivo (Allen & Meyer, 2000). Pode portanto concluir-se que as pessoas mais afetiva e normativamente empenhadas são mais produtivas e denotam elevados desempenhos.

A literatura (Allen & Meyer, 2000; Meyer & Herscovitch, 2001), sugere a importância de várias atitudes e de variáveis contextuais. Globalmente, pode afirmar-se que as pessoas desenvolvem laços afetivos e normativos mais fortes, e laços instrumentais mais fracos, quando:

- a) Sentem que a organização os trata de modo justo e respeitador;
- b) Os líderes são recetivos às sugestões e participação, e são justos e confiáveis;
- c) As tarefas que executam são desafiantes;
- d) Dispõem de oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal;
- e) Os valores da organização refletem uma orientação humanizada, e
- f) A organização atua como boa cidadã perante a comunidade.

Atividades como a cortesia e a ajuda interpessoal geram emoções positivas e podem suscitar atitudes mais positivas acerca do trabalho (Milliman et al, 2003), as quais podem traduzir-se num superior desempenho. Nas organizações onde se promove a esperança e a felicidade, os colaboradores ficam mais capacitados para lidar com o stresse (Simmons & Nelson, 2001), o que contribui para o incremento do desempenho organizacional. A alegria no trabalho, em geral, conduz a emoções positivas, alargando os repertórios de pensamento-ação dos colaboradores, tornando-os mais criativos e expandindo a base de pensamentos e ações que acorrem à mente (Fredrickson, 2001; Wright, 2003). Ficam também fisicamente mais vigorosos, psicologicamente mais seguros, pró-ativos e capazes de estabelecer relações sociais proveitosas para a resolução de problemas e realização das funções.

Valores organizacionais humanistas e a oportunidade de levar a cabo trabalho com significado também incrementam a autoestima dos colaboradores, a sua esperança, assim como a saúde, a felicidade e o crescimento pessoal.

Colaboradores justa e respeitosamente tratados sentem que são reconhecidos como entes com valor intelectual e emocional (Kim & Mauborgne, 1998), e não apenas como “recursos”. Em resposta, tendem a desenvolver um sentido de obrigação para com a organização e dispõem-se a atuar reciprocamente com mais atos cooperativos e ações de apoio aos colegas e à organização, assim como com maior lealdade, empenho, entusiasmo, esforço e produtividade (Adams et al, 2003; Brown & Leigh, 1996; Eisenberger et al, 2001; Gouldner, 1960; McKnight, 1984; Settoon, Bennett & Liden, 1996; Tharenou, 1979; Williams & Jurkiewicz, 1993). Decorre daí um melhor desempenho individual e organizacional.

Os efeitos que derivam da espiritualidade organizacional para a vida familiar / pessoal reforçam a satisfação com a família, as atividades de lazer e as interações sociais, capacitando as pessoas para viverem uma vida integrada e equilibrada (Pfeffer, 2003).

De acordo com Jurkiewicz e Giacalone (2004), é plausível que as organizações com climas espiritualmente ricos, repletos de valores como a confiança, a justiça, o respeito, o humanismo, o trabalho com significado, a dignidade e a honestidade, criem um ambiente em que a integração pessoal e profissional é possível, induzindo a pessoa a empenhar-se no processo de trabalho.

Os gestores devem adotar medidas e tomar decisões condizentes com as necessidades dos seus colaboradores, por forma a que realizem trabalho com significado. Foi no quadro desta preocupação que Milliman (2003) defendeu que as mudanças organizacionais orientadas para o fomento da espiritualidade no trabalho devem cumprir pelo menos três condições:

1. É necessário que essa mudança seja praticada de forma autêntica, sob pena de não surtir efeitos positivos sobre os colaboradores e o desempenho a longo prazo;
2. É crucial que os programas sejam desenvolvidos com a participação dos colaboradores;
3. É fundamental que estes programas se enquadrem num contexto de objetivos organizacionais apropriados.

As organizações que respeitam e nutrem essas necessidades espirituais induzem os colaboradores a colocarem o seu potencial ao serviço da organização. Quando as organizações são espiritualmente ricas, os seus membros podem satisfazer as suas necessidades espirituais, experimentar um sentido de segurança psicológica e emocional, sentir-se tratados como seres intelectual e espiritualmente valiosos, e experimentar sentidos de propósito, de autodeterminação, de alegria e de pertença. Em

resposta, desenvolvem normalmente uma forte ligação afetiva à organização e reagem reciprocamente, denotando maior produtividade. Existem evidências científicas que mostram que os locais de trabalho humanizados são mais produtivos, flexíveis, criativos e uma fonte de vantagem competitiva.

A indagação de que colaboradores felizes são mais produtivos tem sido formulada, ao longo das últimas décadas, por diversos investigadores (Grant, Christianson & Price, 2007; Quick, 2004; Staw, 1986; Wright & Cropanzano, 2004). Neste âmbito, os autores alertaram para diversas evidências teóricas e empíricas, especialmente a relacionada com o modelo “*broaden-and-build*” de Fredrickson (2003) demonstrativa de que o bem-estar psicológico pode fomentar o desempenho no trabalho e, simultaneamente, aumentar a capacidade dos indivíduos para apreciarem novas oportunidades e experiências.

Importa no entanto sublinhar que o paradigma predominante na literatura da gestão tem descurado a importância da felicidade ou, pelo menos, tem-na tomado como uma simples ferramenta instrumentalizadora na procura de maior produtividade – numa lógica próxima da que Scott (1992) enunciou ao referir que os gestores esperam frequentemente obter mais produtividade de trabalhadores satisfeitos (Grant et al, 2007; Scott, 1992). Num artigo intitulado “*The virtuous organization: The value of happiness in the workplace*”, Gavin e Mason (2004), deram conta dessa situação ao enfatizarem dois pontos essenciais:

1. A busca da produtividade económica tem “espremido” os trabalhadores em geral, em grande medida à custa da sua felicidade e da sua saúde;
2. Esta tendência produtora de efeitos patológicos e disfuncionais necessita de ser revertida.

Para além disso, Gavin e Mason (2004) argumentaram com um trinómio essencial:

1. O trabalho pode ser fonte de significado e de orgulho para as pessoas;
2. Muitas organizações ignoram esse facto;
3. O resultado é uma perda para ambas as partes.

Entretanto, Vries (2001) já havia dado conta deste contexto de “insalubridade” de muitas organizações do mundo atual ao afirmar: “As estatísticas do fraco desempenho e do absentismo relatam uma história dramática acerca dos disfuncionamentos gerados pelo trabalho. Em muitas organizações, foi completamente perdido o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho. São frequentes histórias sobre liderança disfuncional, sobrecarga de trabalho, exigências de trabalho conflitantes, comunicação empobrecida, ausência de oportunidades de progressão na carreira, iniquidades nas avaliações de desempenho e nas remunerações”.

A melhoria da produtividade, sem mais, que é quase a única ambição de muitas organizações, é claramente insuficiente. Do mesmo modo, ter uma organização eficiente e produtiva é pouco valioso se tal for alcançado a expensas do bem-estar dos membros organizacionais. Esta argumentação reflete várias orientações recentes que parecem representar a emergência de um novo paradigma, aliás impregnado em conceitos como o trabalho com significado (Csikszentmihalyi, 2003), as organizações virtuosas (Cameron, Bright & Caza, 2004; Gavin & Mason, 2004), as organizações democráticas (Gratton, 2004), as empresas de cidadãos (Manville & Ober, 2003), as organizações verdadeiramente saudáveis (Kriger & Hanson, 1999), a liderança autêntica (Avolio &

Gardner, 2005; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008) e as organizações autênticas (Vries, 2001; Rego & Cunha, 2008).

Em grande medida, o desígnio da felicidade está presente em movimentos como os da psicologia positiva (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), do “*positive organizational scholarship*” (Cameron, Dutton & Quinn, 2003) e do comportamento organizacional positivo (Luthans, 2002; Luthans & Youssef, 2007). Todos preconizam o desenvolvimento de esforços para que as pessoas possam aplicar e desenvolver as suas forças, realizando trabalho com significado para que as suas vidas sejam mais felizes e produtivas.

O termo felicidade tende a ser substituído por bem-estar psicológico, embora seja frequente o uso da denominação felicidade na literatura (Diener, 2000; Gavin & Mason, 2004; Haller & Hadler, 2006; Quick, 2004; Rego & Cunha, 2008; Rego, Souto & Cunha, 2009; Ryan & Deci, 2001; Schyns, 1998). A felicidade, ou bem-estar psicológico, denota consistência ao longo do tempo, havendo razões para supor que esta estabilidade pode advir da influência das estruturas neuropsicológicas, assim como de fatores hereditários e de personalidade (Bouchard, Lykken, McGue, Segal & Tellegen, 1990; Haller & Hadler, 2006). Todavia, tal não significa que o estado de bem-estar psicológico seja imutável.

Como sugeriram Wright e Cropanzano (2004), a felicidade pode ser influenciada por fatores de contexto e por ações de “engenharia situacional” levadas a cabo nas organizações. O fomento do bem-estar psicológico é um bem com valor intrínseco, pelo qual as empresas e os gestores devem pugnar, tal como vem sugerindo o movimento do “*Positive Organizational Scholarship*” (Cameron et al, 2003). Mas parece ser também uma boa maneira de promover o sucesso e o desempenho individual e organizacional, tal como diversas evidências teóricas e empíricas têm sugerido (Daniels & Harris, 2000; Grant et al, 2007; Lyubomirsky, King & Diener, 2005; Wright & Cropanzano, 2004; Wright, Bonett & Sweeney, 1993; Wright, Cropanzano, Denney & Moline, 2002).

A teoria do alargamento e construção “*broaden-and-build*” (Fredrickson, 2003) tem ajudado a compreender as razões pelas quais tal pode acontecer. À luz dessa teoria, as emoções positivas podem ampliar os repertórios de pensamento-ação dos indivíduos, mediante a expansão do leque de emoções e conhecimentos que vêm à mente. Podem ainda alargar o âmbito da atenção, da cognição e da ação, e contribuir para a construção de recursos físicos, intelectuais e sociais dos indivíduos. Por exemplo, podem induzir nos colaboradores percepções mais vincadas de que realizam trabalho com significado (Wright & Cropanzano, 2004). Daí decorre que as pessoas encaram o seu trabalho como uma “vocação”, e não apenas como uma carreira ou um emprego. Consequentemente, tendem a trabalhar não apenas em prol das recompensas financeiras ou da progressão na carreira, mas também para a realização pessoal.

As emoções positivas podem também ajudar os indivíduos a enfrentarem situações adversas, a serem mais pró-ativos, a ficarem menos propensos a sintomas de stresse e mais dispostos a desenvolverem relações sociais produtivas. A consequência pode ser a melhoria do clima social e o incremento da produtividade. Uma longa tradição na psicologia social sugere que, quando experienciam afetos positivos, as pessoas ficam mais propensas para ajudar (Isen, 1987; Fredrickson, 2003). Estes atos altruístas, no seu conjunto, podem promover a eficácia organizacional, como aliás sugere diversa literatura sobre os comportamentos de cidadania organizacional (Podsakoff & MacKenzie, 1997; Rego & Cunha, 2008). Podem também gerar sentimentos de gratidão nas pessoas que beneficiam com tais atos altruístas. Estas experiências de

gratidão, por seu turno, criam o sentido do dever de agir reciprocamente. Ou seja, os efeitos dos primeiros atos de ajuda são ampliados, e as possibilidades de mais elevado desempenho são reforçadas (Cameron et al., 2004). Pelas razões acabadas de apontar, os colaboradores com elevados níveis de bem-estar psicológico tendem a denotar elevados desempenhos. De igual modo as pessoas mais otimistas e ativas incrementam o empenho no trabalho, aplicando o seu potencial e energia, no sentido de realizarem com maior eficácia as suas funções.

É razoável e altamente prático, tanto para os executivos como para os académicos de gestão, compreender que a felicidade é uma ferramenta valiosa para maximizar tanto a melhoria pessoal como o desempenho dos colaboradores (Wright & Cropanzano, 2004). Neste âmbito deve considerar-se também o seguinte:

- 1º A felicidade não pode ser encarada apenas do ponto de vista instrumental. Ela é intrinsecamente valiosa (Eid & Larsen, 2008). Se os membros organizacionais sentirem que a sua felicidade apenas releva porque conduz a melhores resultados produtivos, e que as organizações e os seus responsáveis não os valorizam como seres humanos intelectual e emocionalmente válidos, mas apenas como “instrumentos” em prol de resultados económico-financeiros, então é provável que se sintam desrespeitados e que não empenhem todas as suas competências no trabalho.
- 2º A necessidade de aprofundar o conhecimento dos fatores que contribuem para a felicidade, ou bem-estar psicológico, nos locais de trabalho. Tal como Brief e Weiss (2002) sublinharam, sabemos menos do que devemos acerca das características dos ambientes de trabalho que tendem a produzir emoções e estados de espírito particulares (positivos e negativos) naqueles que aí despendem a maior parte dos seus dias de trabalho.

Tratando-se de uma área multidisciplinar, nas últimas décadas psicólogos (Snyder & Lopez 2005), sociólogos (Veenhoven 1984), economistas (Bruni & Porta 2005) e até neurocientistas (Habel et al 2005; Lane et al 1997) interessaram-se pela felicidade. Diferentes componentes emocionais e cognitivas da felicidade têm sido intensamente estudadas (Kahneman et al 1999; Snyder & Lopez, 2005). Estudos empíricos que envolvem as condições da felicidade demonstraram que os fatores externos mais decisivos em matéria de felicidade são as relações, o trabalho e a saúde (Veenhoven 1984; Myers & Diener 1995; Argyle 2001). Outros estudos revelaram ainda que o temperamento e a personalidade são poderosos fatores de influência subjetiva sobre a felicidade das pessoas. Traços psicológicos como a autoestima, o controlo pessoal, o otimismo e a extroversão são bons indicadores de felicidade (Myers & Diener, 1995; Diener, 2000).

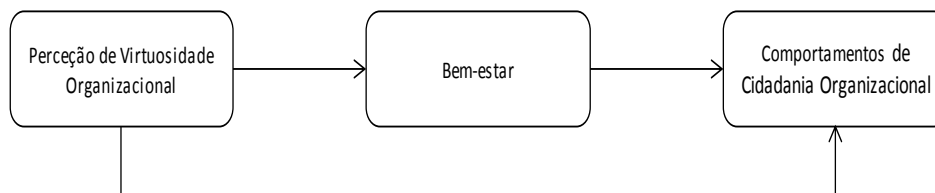
As pesquisas vêm demonstrando que pessoas felizes são mais sociais, interessadas, abertas e criativas (Argyle, 2001), e menos suscetíveis ao stresse e mais propensas à escolha de estilos de vida saudáveis (Veenhoven 2004). Estes efeitos positivos sobre o indivíduo produzem efeitos positivos sobre as organizações e a própria sociedade (Diener 2006; McAllister 2005). Para além disso as pesquisas também têm demonstrado que as pessoas felizes são mais tolerantes, mais benevolentes, mais altruístas, menos desconfiadas, mais produtivas e mais criativas (Lyubomirsky 2007; Diener & Biswas-Diener 2008; Veenhoven 1997; Zeleski et al 2008; Estrada et al 1994).

A felicidade é cada vez mais uma importante preocupação para as organizações. Extensa evidência indica que a felicidade tem um impacto significativo sobre o desempenho e a sobrevivência das organizações afetando os custos, o absentismo, o volume de negócios, e o esforço discricionário (Spector, 1997).

A crise nascida do “*subprime*” e os escândalos financeiros dos últimos anos (Lehman Brothers, Royal Bank of Scotland, Bernard L. Madoff Investment Securities LLC, Banco Português de Negócios, Banco Privado Português, ...) criaram o momento para reconsiderar o papel da virtuosidade nos ambientes organizacionais (Rego, Ribeiro & Cunha, 2010). O recente colapso financeiro e moral de várias organizações em todo o mundo levou a comunidade empresarial e a imprensa especializada a redescobrir o merecimento da virtude organizacional. Vários autores vêm estudando a importância da virtuosidade na gestão das organizações (Gavin & Mason, 2004; Gowri, 2007; Lilius et al, 2008; Moore, 2005; Moore & Beadle, 2006; Park & Peterson, 2003; Schudt, 2000; Wright & Goodstein, 2007).

No entanto, é de salientar que a relevância atribuída à virtuosidade na vida pessoal e organizacional tem dependido quase sempre das tendências da sociedade e da disseminação da corrupção e dos escândalos nos setores privado e público (Wright & Goodstein, 2007).

Figura 6 – Organizações virtuosas



Fonte: Rego, Ribeiro & Cunha (2010).

A virtuosidade potencia os contextos positivos, as atitudes e os comportamentos. Ao observar comportamentos virtuosos, os colaboradores experimentam emoções positivas, replicando posteriormente atos virtuosos (Baker & Dutton, 2007) e melhorando o desempenho individual e organizacional (Fredrickson, 2003; Staw et al, 1994). A virtuosidade contribui ainda para isolar a organização e os seus membros de contextos negativos, através do reforço da resiliência, solidariedade e do sentido de eficácia. As emoções positivas também aumentam a percepção dos colaboradores, induzindo-os a trabalhar não só por recompensas financeiras ou progressão na carreira, mas também pelo reconhecimento pessoal.

Os colaboradores quando percebem que a sua organização age com virtuosidade, formam uma imagem positiva, sentem-se orgulhosos, identificam-se com a organização, desenvolvem a auto-estima, formam laços afetivos com a empresa e fazem esforços para melhorar o desempenho e trazer benefícios para toda a organização (Dutton et al, 1994).

Promover uma força de trabalho feliz é um objetivo valioso, como sugerem Caza e Cameron (2008) através da “*bolsa organizacional positiva*” e Graham (2005) através da “*economia da felicidade*”. Neste contexto, e nos termos do estudo de Galanou, Georgakopoulos, Sotiropoulos e Dimitris (2010), a satisfação no trabalho é suscetível de fornecer aos colaboradores de todos os níveis sentimentos de realização. Assim, esses sentimentos podem tornar as pessoas mais produtivas, mais criativas e, portanto, mais rentáveis para a organização. Para além disso, o sentimento de felicidade no trabalho fortalece o compromisso e a lealdade dos colaboradores para com a

organização, o que é necessário nos tempos atuais, onde as empresas procuram obter vantagens competitivas, especialmente, através do “capital humano”.

Ao longo dos anos, uma outra temática tem sido muito explorada, a temática dos sistemas de recompensa, e até que ponto eles podem influenciar a motivação, o empenho e a satisfação no trabalho.

Num contexto mais amplo, vem sendo dada ênfase ao “capital humano” como uma das principais fontes de vantagem competitiva, considerando-se muitas vezes o principal diferenciador entre as organizações. É importante evidenciar que a gestão de recompensas também se preocupa com o desenvolvimento organizacional e com a cultura e valores que sustentam a motivação e o comprometimento dos colaboradores. Os processos de recompensa abrangem as recompensas financeiras e não financeiras. As recompensas não financeiras consistem na satisfação que uma pessoa recebe a partir do trabalho e do ambiente psicológico e físico em que trabalha (Mondy & Noe, 2002). Para além disso, as recompensas não financeiras atuam ao nível do reconhecimento, da realização, da responsabilidade e do crescimento pessoal (Armstrong & Murlis, 1998).

Em muitos casos, a gestão de recompensas está intimamente relacionada com as teorias da motivação e felicidade no trabalho. O termo felicidade no trabalho tornou-se muito significativo, já que os gestores procuram práticas que são suscetíveis de tornar as pessoas felizes e, portanto, mais produtivas. Vários artigos da literatura recente referem que a felicidade no trabalho é bastante difícil de medir, embora seja considerada o principal determinante do desempenho organizacional (Ricketta, 2002), assim como a eficácia (Laschinger, 2001).

Sempre que a felicidade no trabalho é estudada, é dada ênfase à teoria da motivação. Assim, a motivação é fundamental em qualquer trabalho, para que o indivíduo se torne produtivo e eficaz. Adicionalmente, a motivação é um processo complexo, que depende das necessidades individuais e das aspirações, de fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos, das expectativas, da equidade, da justiça, das atribuições, da auto-eficácia e do contexto social (Deci et al, 1989).

No entanto, as teorias fundamentais da motivação são as de Maslow (1954), McGregor (1985) e Herzberg (1968), que tratam a hierarquia das necessidades, a atitude do homem perante o trabalho e os fatores de satisfação e insatisfação. Além disso, as teorias da motivação focalizam-se na satisfação das necessidades de competência, autonomia e relacionamento (Gagne & Deci, 2005).

Os gestores acreditavam inicialmente que as pessoas eram motivadas apenas por considerações materiais (Simpson, 1983). No entanto, as pesquisas apontam no sentido de que a melhoria das condições de trabalho induz motivação no curto prazo e que a melhoria a longo prazo está dependente de fatores mais qualitativos, tais como o crescimento das pessoas dentro do trabalho e da organização (Simpson, 1983).

De acordo com Robbins (1998), há seis importantes fatores que contribuem para a felicidade no trabalho:

1. Trabalho mentalmente desafiador;
2. Recompensas justas;
3. Condições de trabalho;
4. Apoio dos colegas;
5. Personalidade, e
6. Disposição genética do indivíduo.

Trabalhos desafiadores dão a oportunidade aos colaboradores das empresas para aplicar as suas potencialidades e talentos num conjunto de tarefas e também obter “*feedback*” sobre o seu desempenho. As recompensas justas são um outro fator que influencia positivamente a felicidade no trabalho. Os colaboradores estão satisfeitos quando sentem que as recompensas do trabalho correspondem às suas competências e esforço. Eles sentem-se felizes quando são tratados de forma justa e quando as suas recompensas são iguais às que os colegas que têm as mesmas competências e exercem o mesmo esforço, recebem. A teoria da equidade sugere que a equidade percebida parece conduzir a uma maior felicidade no trabalho e a um maior comprometimento organizacional (Huczynski & Buchanan, 2001).

A solidariedade dos colegas de trabalho é também um fator que está positivamente relacionado com a felicidade no trabalho. Devido à considerável quantidade de tempo que os colaboradores passam no trabalho, os colegas fazem parte do seu quotidiano de vida. Estudos têm demonstrado que a felicidade no trabalho aumenta quando o supervisor imediato é compreensivo, amigável, presta elogios pelo bom desempenho e escuta as opiniões dos colaboradores (Robbins, 1998).

De acordo com a teoria das personalidades vocacionais e ambientes profissionais de Holland (1997) há um ajustamento entre as características de personalidade de um colaborador e o seu ambiente ocupacional. Consequentemente, colaboradores que têm empregos compatíveis com a sua personalidade são mais propensos a ter um melhor desempenho, porque são capazes de utilizar as suas competências, alcançando desse modo a felicidade no trabalho.

Os gestores preocupam-se cada vez mais com a estrutura organizacional, o enriquecimento do trabalho, os níveis e métodos de pagamento, tendo como pressuposto que tais fatores afetam os sentimentos, as atitudes e os comportamentos dos trabalhadores.

Na era atual, a procura de vantagens competitivas, levou as empresas a adotarem sistemas de alto desempenho (Whitfield & Poole, 1997). MacDuffie (1995) investigou a necessidade de congruência entre a estratégia organizacional e a estratégia de recursos humanos, assumindo-se a felicidade cada vez mais como um valor social. Deve no entanto referir-se que a felicidade, como importante medida de funcionamento da sociedade, baseia-se numa longa história que se estende por várias tradições filosóficas (Kesebir & Diener, 2008). Na Grécia antiga, Aristóteles (2000) centrou a sua “*Ética a Nicômaco*”, em torno da busca da felicidade. Dhammapada (2000), da Índia, dedica um capítulo ao tema da felicidade, e descreve o fim último de uma vida virtuosa, como a realização da felicidade duradoura. Os sistemas filosóficos dos chineses, “*confucionismo*” e “*taoísmo*”, defendem métodos pelos quais os indivíduos e líderes sociais podem criar felicidade para si e para os outros (Lu, 2001). Já em 1947 o estudioso medieval São Tomás de Aquino propôs que a felicidade fosse o “*fim último*” do homem e o objetivo final de um ser racional (Aquino, 1947).

O conceito de felicidade organizacional tem vindo a ser estudado por diversos investigadores um pouco por todo o mundo. Em Portugal, embora seja um tema muito atual, é ainda pouco suportado por trabalhos académicos que definam devidamente o conceito, caracterizem quais os fatores que mais contribuem para a felicidade dos profissionais e relacionem a felicidade organizacional com o desempenho dos colaboradores e organizações, (“*Happiness works*”, HI, Dutschke & Junc, 2011).

O reconhecimento, a possibilidade de desenvolvimento pessoal e profissional e o ambiente de trabalho são muito importantes para a felicidade na organização. A remuneração tem um peso importante mas não está nas três primeiras dimensões de importância, e ter os recursos necessários

para o correto desempenho da função é uma dimensão muito importante para a felicidade profissional.

De acordo com Dutschke (2011), coautor do estudo “Happiness works”, sabendo-se que colaboradores felizes são mais produtivos e contribuem para uma maior performance da organização, é fundamental que as organizações em Portugal saibam como manter os seus colaboradores felizes, não apenas na organização, mas também, através da função que lhes é confiada. Esta perspetiva, bastante mais abrangente do que apenas garantir a satisfação dos colaboradores, deve ser uma preocupação constante e da responsabilidade da boa prática da gestão.

Está provado que todos os recursos humanos de uma organização são fundamentais para o seu sucesso e sustentabilidade. Uma organização não sobrevive apenas com um grupo de direção talentoso e motivado. Se os restantes colaboradores não estiverem envolvidos com a organização, esta terá poucas possibilidades de ser sustentável no tempo. Entre outros, Senge (1990) nos seus trabalhos sobre aprendizagem organizacional, demonstra bem esta realidade.

Nos tempos atuais, de grande incerteza nos mercados e forte competitividade, garantir a sustentabilidade é um desafio difícil. Num momento em que muitas organizações dispõem de menos recursos financeiros e maiores restrições na massa salarial, é importante saber como manter os colaboradores felizes e motivados.

A “felicidade organizacional” é um conceito complexo que deve ser encarado como estratégico na gestão das organizações e dos seus recursos humanos. Autores como Baker, Greenberg e Hemingway (2006) referem que a felicidade organizacional tem como base comportamentos, não emoções, e que é fruto de um pensamento estratégico. Os mesmos autores referem que nas organizações felizes os colaboradores e diretores estão de tal forma envolvidos com a organização e função, que encaram a sua atividade profissional como “ocupações felizes”.

O conceito de felicidade organizacional inclui o conceito de satisfação no trabalho, mas é bastante mais abrangente. Fisher (2010) refere que o conceito de felicidade organizacional considera dimensões como o envolvimento com a organização e função, satisfação com o trabalho, e compromisso positivo com a organização e função. Na mesma linha, Hosie, Sevastos e Cooper (2007) referem que a felicidade organizacional é função de um compromisso afetivo com a organização, do bem-estar na organização e função, e da satisfação no trabalho.

Numa organização feliz os colaboradores levantam-se todos os dias com vontade de ir trabalhar, a organização é apreciada e respeitada pela comunidade que percebe a sua contribuição para uma melhor qualidade de vida.

Baker, Greenberg e Hemingway (2006) com base em estudos de caso, referem que as organizações felizes:

1. São mais criativas e capazes de provocar a mudança;
2. Estão orientadas para o “é possível” e não apenas para a resolução de problemas;
3. Os líderes criam um ambiente que promove a colaboração, cooperação e a responsabilidade do colaborador;
4. É incentivado o positivismo e trabalho em equipa e,
5. Os colaboradores procuram transformar possibilidades em soluções reais que contribuam para a sustentabilidade da organização.

Estes mesmos autores identificaram ainda características comuns nas organizações felizes:

- Existe um compromisso de todos com a visão e a missão da empresa;
- Existe a preocupação de desenvolver atividades que contribuam para uma vida com mais qualidade;
- Existe a preocupação real de contribuir para um maior bem-estar da comunidade;
- A energia é perceptível na comunicação verbal e não verbal;
- Todos os colaboradores se respeitam;
- Todos os colaboradores têm confiança nos outros, na direção e na organização;
- A comunicação interna promove uma atitude positiva entre os colaboradores;
- A generosidade, simpatia e consideração são promovidas na cultura;
- Os colaboradores são incentivados a desenvolverem, continuamente, os seus conhecimentos;
- Os colaboradores são incentivados a tomar decisões que possam envolver algum risco, mas que possam trazer benefícios futuros para a organização;
- Os colaboradores estão empenhados na inovação contínua;
- A alegria é considerada fundamental para o sucesso futuro da organização;
- A competição é entendida como importante para o crescimento dos colaboradores, mas, sempre de forma correta e com respeito pelos restantes membros da equipa;
- Os colaboradores são incentivados a pensar para além da função;
- Os colaboradores têm a preocupação de ser íntegros com os clientes e colegas.

Vários investigadores têm procurado verificar a relação entre colaboradores felizes e uma maior performance da organização. De entre os vários autores que se têm dedicado a esta temática, deve referir-se Hosie, Sevastos e Cooper (2007) que realizaram um trabalho de investigação junto de 400 profissionais na Austrália, onde procuraram relacionar colaboradores mais felizes com maior produtividade. Estes autores consideraram como ponto de partida o modelo “*happy productive worker thesis*” desenvolvido por Staw (1986). Neste modelo são verificadas dimensões que avaliam a felicidade do profissional, como características pessoais, características da organização, características da função, definição de objetivos, fluxo de trabalho, equilíbrio entre trabalho e família, satisfação no trabalho. Os autores concluíram que existe uma correlação positiva entre colaboradores felizes e maior performance.

Fisher (2010) realizou uma revisão da literatura existente sobre a relação entre felicidade organizacional e produtividade, tendo encontrado diversos trabalhos de investigação que o comprovam. Entre outros, esta autora refere os trabalhos realizados por Judge et al (2001), Harrison et al (2006), Kois (2001), Betterson et al (2004), Oswald, Proto e SgROI (2008), Gavin e Mason (2004) e Wright, Cropanzano, Denney e Moline (2002).

Sabendo-se que colaboradores mais felizes são mais produtivos e contribuem para uma maior performance da organização, é fundamental que as organizações em Portugal saibam como ter os seus colaboradores felizes, não apenas na organização, mas também, através da função que lhes é confiada. Esta perspetiva, bastante mais abrangente do que apenas aquela que visa garantir a satisfação dos colaboradores, deve ser uma preocupação constante na gestão do “capital humano”.

Já há quem questione se a “felicidade organizacional” será o novo indicador de negócios. A felicidade surge como a nova ferramenta de sucesso empresarial e de gestão, tendo impacto na sustentabilidade do próprio negócio pela via de colaboradores mais criativos e produtivos. As organizações que proporcionam felicidade imediata são as que proporcionam equilíbrio entre a vida pessoal / familiar e profissional. O bom ambiente interno, o reconhecimento e a confiança são normalmente os atributos mais valorizados dentro de uma organização.

Os profissionais são felizes, conforme sejam mais felizes como pessoas. Vários trabalhos de investigação demonstram que os profissionais felizes envolvem-se mais com a organização e a função, “vestem” totalmente a camisola e estão menos dispostos a mudar de trabalho. Estas razões, por si só, contribuem para que a sua performance e a da organização sejam maiores (Dutschke, 2011).

Como nota final deve salientar-se que os resultados económicos são normalmente um meio para atingir um fim. O fim é o enriquecimento do sentimento de bem-estar da humanidade, logo o económico importa apenas na medida em que as pessoas sejam mais felizes.

Parte II – Estudo Empírico

Capítulo 3 - Metodologia

3.1. Introdução

O estudo do “Poder Económico da Felicidade Organizacional” tem sido ao longo dos anos bastante negligenciado, pelo que estará no centro da análise deste trabalho, nomeadamente em relação à estrutura de gestão, às políticas estratégicas, ao ambiente e práticas organizacionais e às respetivas consequências em termos de competitividade e desempenho.

A investigação desenvolveu-se nos seguintes termos:

1. Formulação inicial do problema;
2. Criação de um plano objetivo e simplificado de estudos;
3. Efetivação do trabalho de pesquisa;
4. Análise individual e conjunta dos dados e apresentação dos resultados;
5. Conjugação dos resultados obtidos e consequente apuramento das principais conclusões.

Este capítulo dá a conhecer de forma pormenorizada o processo metodológico utilizado na investigação. Apresentam-se nas secções seguintes as opções metodológicas, a estratégia seguida na investigação, bem como a sua operacionalização.

3.2. Opções Metodológicas

Tendo presente que nenhuma teoria, individualmente considerada, conseguia compreender e explicar o “Poder Económico da Felicidade Organizacional”, não havendo portanto uma base teórica suficientemente forte que sustentasse a construção de um modelo, a opção metodológica acabou naturalmente por se direcionar para o “estudo de casos”. Para além disso, sendo a “felicidade organizacional” dinâmica no tempo e caracterizada por uma evidente complexidade, pareceu-nos ser, o “estudo de casos”, o método que, nesta fase, seria o mais adequado.

Depois da revisão da literatura definiu-se como quadros teóricos da investigação a estrutura organizacional e de gestão da empresa, as políticas estratégicas, o ambiente e práticas organizacionais, e a competitividade e desempenho.

No processo de aproximação à realidade, e tendo por base a nossa perspetiva pessoal, procedeu-se à identificação, recolha e estudo dos dados considerados relevantes, a partir dos quais se elaboraram as principais conclusões.

Esta metodologia é aplicada frequentemente na área da gestão estratégica, considerando a informação decisória e as opções dos gestores. Optou-se desde o início pela análise qualitativa de vários casos, por se considerar que a recolha dessas evidências enriquece o estudo.

3.3. Estratégia de Pesquisa

O desenvolvimento da investigação obedecerá às questões previamente definidas, tendo sempre presente critérios de interesse.

As questões em estudo são o fio condutor da investigação, pelo que condicionam as restantes fases da estratégia de pesquisa. Assim sendo, as opções de natureza metodológica têm que estar de acordo com a estratégia de pesquisa considerada.

3.3.1. Unidade de Análise

No presente estudo a unidade de análise considerada foi a empresa em todas as suas vertentes.

Por sua vez, o “capital humano”, pelo papel central que tem na organização, assume particular importância ao nível da produção, da definição estratégica e da tomada de decisões. Este trabalho não pretende estudar o “capital humano” *per si*, pretende estudar o reflexo da “felicidade organizacional” no “poder económico da organização”.

3.3.2. Seleção dos Casos

A selecção dos casos é de primordial relevância, devendo permitir responder aos objetivos da investigação. Os casos selecionados (Delta Cafés, Bruno Janz, Novabase e EU-Steel) preencheram os seguintes critérios:

1. Empresas de capital exclusivamente / maioritariamente nacional;
2. Empresas independentes;
3. Empresas de áreas de atividade diferentes;
4. Empresas líderes no mercado nacional, ou com uma posição relevante;
5. As três primeiras empresas (Delta Cafés, Bruno Janz e Novabase) são reconhecidas pela sua exemplaridade em matéria de “felicidade organizacional”;
6. A quarta empresa (EU-Steel) encontra-se ainda num estágio de gestão anterior, contrastando com as restantes organizações em análise.

Em relação a todas as empresas, antes de as contactar efetuou-se uma análise bastante profunda da informação disponível na Internet.

3.4. Operacionalização do Processo de Pesquisa

A estratégia de investigação é de uma importância vital, contudo não menos importante é a forma como a mesma é operacionalizada. A recolha dos dados e o seu tratamento devem obedecer com rigor aos critérios pré-definidos de modo a que os objetivos delineados sejam devidamente alcançados.

3.4.1. Recolha de Dados

A utilização de uma metodologia qualitativa permite efetuar a recolha de dados no seu contexto natural.

Neste trabalho, a recolha de dados foi feita por duas vias, a primeira através de uma apurada busca na Internet, e a segunda, através de algumas entrevistas semi-estruturadas ou inquéritos, bem como através de visitas de pormenor efetuadas à atividade produtiva de algumas das empresas integradas no presente estudo. Considerou-se ainda, como dados adicionais, a informação relevante sobre as empresas constante na imprensa da especialidade.

Foi construído um guião para as entrevistas, bem como um inquérito (anexos I e II respetivamente). A utilização do guião permitiu orientar as entrevistas para os pontos considerados essenciais na investigação. O objetivo das entrevistas foi recolher informação direta junto de alguns responsáveis das empresas sobre tudo o que se relacione com a atividade organizacional, na procura de informação que permita, direta ou indiretamente, obter conclusões sobre a felicidade organizacional das empresas, e o reflexo da mesma no poder económico daquelas instituições.

O trabalho empírico foi realizado entre Setembro de 2012 e Março de 2013. Foram efetuadas duas visitas de pormenor, uma à Bruno Janz em 30.10.2012 e outra à EU-Steel em 19.11.2012. A visita efetuada à Bruno Janz prolongou-se por todo o dia, tendo iniciado com a entrevista ao Dr. Ricardo Ferreira, Assessor da Administração, na sequência da qual foram visitadas as instalações operacionais das diferentes empresas do Grupo, tendo sido inclusivamente possível contactar vários colaboradores das áreas funcionais por onde iam passando. De realçar ainda a visita efetuada à Associação Ester Janz (Instituição Particular de Solidariedade Social - IPSS), e o almoço no refeitório da empresa, onde tive a oportunidade de cumprimentar e trocar umas breves palavras com a Administradora, Senhora Comendadora Teresa Janz, bem como com alguns colaboradores que ali efetuavam a sua pausa para almoço. No que se refere à visita efetuada à EU-Steel, durante toda a tarde, iniciou com a entrevista ao Dr. Nuno Martins, Diretor de Recursos Humanos, na sequência da qual foram visitadas as instalações de algumas empresas do Grupo.

Desde Setembro de 2012, e após sistemáticos pedidos de marcação de reuniões / entrevistas junto das estruturas organizacionais e de recursos humanos da Novabase e da Deltas Cafés, logramos obter em 08.03.2013 a deferência do preenchimento e envio do nosso inquérito pelo CEO da Novabase, Senhor Engenheiro Luís Paulo Salvado, que muito nos honrou. No que se refere à Delta Cafés, e mormente os insistentes pedidos de marcação de uma reunião / entrevista com um dos intervenientes internos no processo de Organização e/ou de Recursos Humanos, ou em última instância o preenchimento do inquérito oportunamente enviado, não obtivemos qualquer resposta.

A maioria dos dados recolhidos são qualitativos, embora também tenham sido considerados no estudo dados quantitativos.

3.5. Estudo Integrado da Informação

A parte empírica deste estudo implica a recolha direta e indireta de dados (através de entrevistas, inquéritos e de visitas e observações efetuadas às áreas produtivas de algumas empresas e das pesquisas efetuadas na internet e nas revistas da especialidade) e a sua interpretação.

Para a levar a efeito começou por efetuar-se uma revisão da literatura, identificando-se desse modo os conceitos e ideias mais relevantes. A investigação de base qualitativa apresenta sempre a limitação de ser interpretativa, no entanto, no presente estudo procurou-se minimizar essa subjetividade conjugando as ideias teóricas com os dados obtidos.

Capítulo 4 – Estudo de Casos

4.1. Introdução

Com este estudo de casos não se pretende obter verdades absolutas, até porque numa matéria tão sensível e tão dependente das diferentes realidades e circunstâncias, seria atribuir um grau de objetividade cuja aplicação, em face das especificidades, não teria aderência universal. Assim sendo, e evitando generalizações, procurar-se-á aprofundar alguns dos principais conceitos relacionados com a temática em análise, interpretar a informação (individual e conjunta) recolhida e avaliar o quanto diferenciadora é no contexto em estudo, de forma a permitir uma maior compreensão do fenómeno.

Os casos considerados nesta investigação, conforme o já referido, não foram selecionados de forma aleatória, tendo sido dada particular importância às suas características intrínsecas. Cada uma das empresas foi previamente analisada, tendo-se integrado na amostra aquelas que se consideraram serem passíveis de adicionar valor ao estudo, em particular pela sua singularidade / representatividade.

Aquando da análise da literatura, verificou-se que a “felicidade organizacional” é ainda um tema algo distante das empresas, cujo número de conceitos associado à atividade prática das instituições é ainda reduzido, e nesses casos, absolutamente esporádico e desintegrado. Assim sendo, entendeu-se como bastante relevante, incluir no estudo empresas de setores muito diferentes que permitissem, principalmente pelas suas diferenças, mas também pela sua similitude, efetuar uma análise mais rica que nos conduza a conclusões passíveis de serem aplicadas num contexto global.

Os casos serão analisados pela seguinte ordem:

- Secção 4.2 – Delta Cafés;
- Secção 4.3 – Bruno Janz;
- Secção 4.4 – Novabase;
- Secção 4.5 – Eu-Steel.

A análise de cada um dos casos obedece à seguinte estrutura de base:

- Breve Caracterização;
- Apresentação da Empresa;
- Princípios Estratégicos;
- Organização;
- Capital Humano;
- Responsabilidade Social e Comunitária;
- Síntese da Análise Individual.



4.2. DELTA CAFÉS

4.2.1. Apresentação da Empresa

- Fundador: Manuel Rui Azinhais Nabeiro.
- Ano de criação: 1961.
- Área de atividade: Terra e comercialização de café.
- Nº de colaboradores (Ano de 2011): 3100.
- Nº de países onde a Delta Cafés está presente (ano de 2011): 40.
- Site: www.delta-cafes.pt.

A orgulhosa história da Delta Cafés começou em 1961, numa área de apenas 50 metros quadrados de um velho armazém em Campo Maior. A vila alentejana viu assim nascer uma empresa, que resultou da vontade e do espírito empreendedor de um homem da terra que quis criar a sua própria marca. Rui Nabeiro conquistou desde cedo a confiança da comunidade pela relação de proximidade que sempre manteve com os consumidores e que fez da Delta uma marca conhecida e respeitada em Portugal e além-fronteiras. A Delta Cafés transportou para o seu modelo de negócio a essência relacional da magia do café, tornando a ligação entre a empresa e os seus clientes idêntica à do homem do balcão e do seu cliente de todas as manhãs, juntos aprenderam a confiar e a partilhar a vida no aroma de uma chávena de café.

Ao longo de 50 anos, a Delta sempre se destacou pela *humildade, solidariedade, qualidade, lealdade, segurança, verdade, transparência, integridade, competência técnica e uma grande vontade de fazer e aprender*. Estes são os valores de que se orgulham Rui Nabeiro e os seus colaboradores e que fizeram da Delta Cafés a marca de confiança que é hoje.

Nos seus primeiros passos, a Delta Cafés teve de conquistar a confiança do mercado, de amigos que recomendavam a marca, ganhando clientes fidelizados e possibilitando um crescimento sustentado do negócio. A partir da segunda metade dos anos 70, a estrutura comercial da Delta Cafés consolidou-se de forma decisiva, encarando com serenidade as novas exigências do mercado, desenvolvendo novos produtos e serviços de qualidade global. É neste contexto que surge em 1984 a separação da atividade comercial, assegurada pela empresa Manuel Rui Azinhais Nabeiro, Lda, da atividade industrial, desenvolvida pela Novadelta S.A..

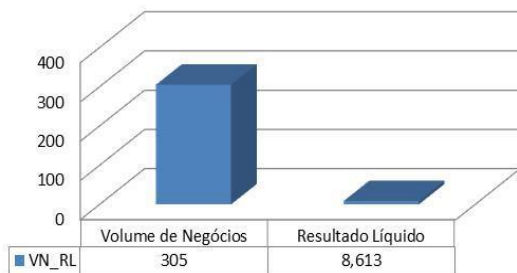
Seguindo uma estratégia de “mono marca”, criaram-se diferentes tipos de serviços, segmentados por unidades de negócio e comunicação. O modelo de fornecimento preferencial era e é a “auto venda”, apoiado em equipas especializadas de assistência técnica, sistemas de linhas verdes e “merchandising” personalizado. Este percurso culminou, em 1998, na reengenharia do Grupo Nabeiro / Delta Cafés, dando origem à criação de 22 empresas, organizadas por áreas estratégicas de negócio para o reforço da atividade principal do grupo, e que se mantém até aos dias de hoje.

4.2.2. Alguns Dados Financeiros (Ano de 2011)

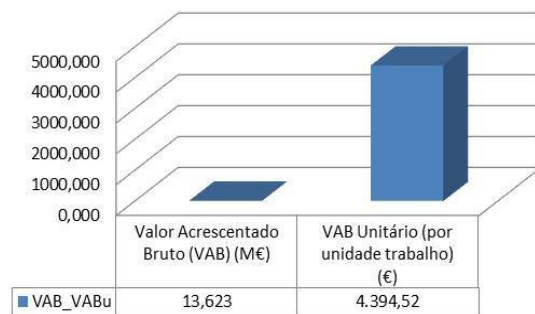
- Volume de Negócios: 305 milhões de euros.
- Peso das exportações no total do volume de negócios: 25%.
- Resultado Líquido: 8,613 milhões de Euros.
- Valor Acrescentado Bruto (VAB): 13,623 milhões de Euros.

Gráficos 1, 2, 3 e 4 – Dados financeiros e recursos humanos

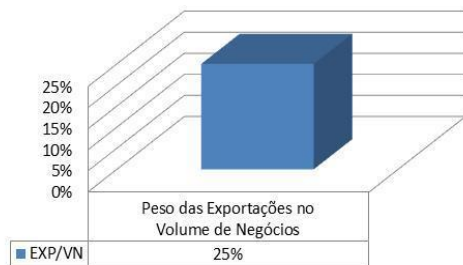
Vol. de Negócios | Resultado Líquido (M€)



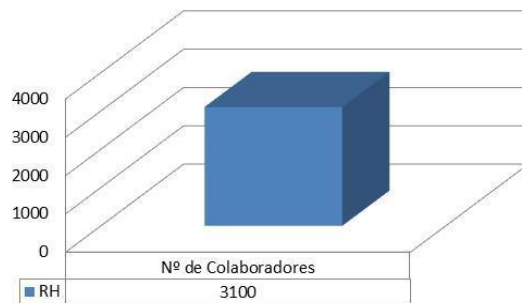
VAB | VABunitário



Peso das Exportações no Volume de Negócios



Recursos Humanos



Fonte: Elaboração própria (2013).

4.2.3. Princípios Estratégicos

A Delta Cafés, desde a sua fundação, assentou em valores sólidos e princípios humanos que se refletiram na criação de uma marca de “*rosto humano*”, que privilegia a autenticidade das relações com todas as partes interessadas. Foram desenvolvidos os “princípios orientadores do negócio”, os quais constituem um instrumento de gestão. O seu cumprimento é um requisito fundamental para o desenvolvimento do negócio e da empresa.

A empresa tem como missão corresponder às exigências dos diferentes tipos de mercado através de uma cultura sustentada e geradora de capital, na procura da satisfação e fidelização dos consumidores, e do desenvolvimento da comunidade onde está inserida. No sentido de manter os

mais elevados padrões de qualidade e aperfeiçoamento dos seus produtos, a Delta Cafés adotou uma estratégia empresarial sempre virada para o progresso e para a inovação. Exemplo disso mesmo é a criação da Delta Q, a primeira marca de cápsulas de café feita em Portugal, que veio confirmar as razões pelas quais a Delta Cafés é líder de mercado desde 1994.

O modelo de “gestão de rosto humano” tem por base a partilha e o diálogo, sendo o ADN da empresa. As normas internas desenvolvidas ao longo do tempo, associadas aos princípios orientadores do negócio e ao código de ética condicionam de forma clara os objetivos, as políticas e o sistema de gestão. A Delta Cafés conseguiu dessa forma obter uma diferenciação inimitável ao longo do tempo, porque desde a sua fundação desenvolveu uma estratégia de responsabilidade social que incorpora as necessidades de todas as partes interessadas, dando origem a um “sistema de rosto humano” que se caracteriza pelo diálogo, empreendedorismo responsável e inovação.

Desde a fundação, a Delta Cafés mantém uma cultura de solidariedade, edificada sobre princípios e valores de cidadania, promovendo ações de responsabilidade social e impulsionando, assim, o desenvolvimento económico e social das comunidades.

A empresa baseia a sua atuação nos princípios orientadores para o desenvolvimento dos negócios.

1. Ao nível empresarial:

- Inovação;
- Auto aprendizagem,
- Liderança visionária.

2. Ao nível do capital humano:

- Capacitar os colaboradores para a mudança.

3. Ao nível da cidadania:

- Desenvolvimento integrado da comunidade.

O contínuo apoio a causas sociais, há mais de quarenta anos, constitui o principal património de responsabilidade social da Delta Cafés, que tem assumido, desde sempre, que a competitividade depende da performance na área económica, social e ambiental, e que o crescimento baseia-se no desenvolvimento interno.

A procura incessante da excelência e da inovação conduziu, em 1994, à certificação de qualidade NP 29002, na qual a empresa foi pioneira a nível nacional. Foi de igual modo também a primeira marca portuguesa a cumprir a norma internacional de avaliação de responsabilidade social (SA8000). A Delta Cafés possui uma política de qualidade global desde a origem até ao consumidor final. Esta política engloba todo o ciclo do café, desde a aquisição das matérias-primas, matérias subsidiárias, produção, comercialização, assistência pós-venda e apoio ao cliente.

A empresa adotou uma estratégia de inovação incremental, de carácter ativo, que exige um considerável esforço e envolvimento transversal por parte de todo o Grupo. Assim, para a prossecução desta estratégia, a Delta Cafés apostou, como sempre, na capacidade / qualidade dos seus recursos humanos e no investimento contínuo em novos métodos de produção.

A inovação gerada na empresa resulta, na sua maioria, da assimilação, por parte dos colaboradores, de conhecimentos resultantes da aprendizagem ao longo do processo produtivo, da utilização dos produtos e também da interação entre a empresa e os consumidores. O desenvolvimento de competências no interior da empresa assume, neste contexto, um papel fundamental.

A Delta Cafés, líder do setor do café em Portugal, em Outubro de 2012, renovou a sua imagem, tornando-a mais moderna, atual e inovadora, com o objetivo de reforçar a estratégia de globalização da marca na conquista de novos mercados internacionais. Uniformizou desta forma, e pela primeira vez, a sua comunicação em todo o mundo. O Grupo reforça assim a sua aposta no eixo da internacionalização e exportação, apoiado na inovação, com o objetivo de crescer de forma sustentada, mantendo inalteradas todas as características da marca. Recorde-se que a Delta Cafés detém uma experiência internacional de mais de 30 anos, encontrando-se atualmente focalizada no objetivo de garantir que os mercados internacionais ganhem maior relevância no Grupo (25% → 35%).

4.2.4. Organização

O Grupo Nabeiro / Delta Cafés é composto atualmente por 22 empresas, organizadas por áreas estratégicas de negócio, sempre na procura da maximização de sinergias que conduzam ao reforço da atividade principal.

A organização interna da empresa é profundamente familiar, o que tem contribuído determinantemente para o sucesso da marca. A Delta Cafés, fideliza a comunidade não só pelos seus produtos e serviços, mas também pela sua diferenciadora intervenção ativa no desenvolvimento integrado. Trata-se de uma organização caracterizada pela competência e motivação, impulsionada por um líder empreendedor com uma peculiar visão estratégica. Estes elementos dão à Delta Cafés uma grande notoriedade o que proporciona um crescimento sustentado e a fidelização dos seus clientes.

A empresa tem como objetivo contribuir de forma continuada para a construção de parcerias com as partes interessadas através de processos, produtos e serviços geradores de valor acrescentado. Este objetivo é atingido, através da comparação e melhoria dos resultados atingidos, orientando a organização para a inovação e para o diálogo de forma a agir pró-ativamente em relação às partes interessadas.

O desenvolvimento sustentável da Delta Cafés baseia-se na transparência da informação, na adequada comunicação da sua política integrada a todos os níveis da organização e no respeito mútuo das relações de parceria que estabelece. Existe ainda uma sensibilização contínua de todos os colaboradores, de forma a promover, através do conhecimento, uma atuação responsável que contribua ativamente para atingir os resultados pretendidos pela organização.

4.2.5. Capital Humano

A Delta Cafés emprega atualmente 3.100 colaboradores, muito longe dos três colaboradores com que Rui Nabeiro começou há 51 anos. Só em Campo Maior emprega 30% da população ativa. A gestão de topo do Grupo está sob a responsabilidade de três gerações da família Nabeiro, o Comendador Rui Nabeiro, e os administradores João Nabeiro (filho) e Rui Miguel Nabeiro (neto).

A gestão das pessoas é orientada através de um conjunto de políticas que estão baseadas nos seguintes princípios:

- Desenvolvimento profissional;
- Bom clima de trabalho centrado no desenvolvimento das relações humanas;
- Realização profissional, familiar e social;
- Capacidade de iniciativa e criatividade;
- Valorização profissional através de planos de carreira;
- Criação de novas competências através de um modelo de formação contínua;
- Envolvimento dos colaboradores em atividades de investigação;
- Igualdade de oportunidades;
- Segurança e saúde;
- Liberdade de expressão;
- Respeito pelos direitos humanos consagrados pelas principais convenções internacionais;
- Não discriminação.

A Delta Cafés potencia e capacita os seus recursos humanos. Procura sempre, de forma ativa, colmatar as necessidades dos colaboradores, aumentar as suas competências e criar condições para o desenvolvimento pessoal e profissional, procurando estimular a sua criatividade e iniciativa pessoal, na prossecução dos objetivos pessoais e da organização.

Há uma imagem de autenticidade associada desde sempre à Delta Cafés e que se consubstancia na relação de “*rostro humano*” que estabelece em primeiro lugar com os colaboradores, e depois com os fornecedores, com os clientes e com a comunidade em geral. Esta postura humanista determina a preocupação por uma gestão partilhada que está na base da competitividade da organização. Valores como a *honestidade*, a *lealdade*, a *humildade*, a *qualidade total*, a *solidariedade* e a *cidadania* acompanham diariamente a atividade da empresa.

Apresentam-se de seguida algumas das responsabilidades da empresa para com os colaboradores:

- A importância dos colaboradores no bom governo do Grupo;
- Promover e fomentar, a nível interno, o desenvolvimento de novas ideias e talentos, capacitando para a mudança;
- Garantir boas condições laborais, nomeadamente de higiene e segurança, bem como o equilíbrio entre o trabalho e a família;
- Fornecer educação / formação ao longo da vida aos colaboradores, por forma a torná-los cidadãos cada vez mais capazes e ativos;
- Manter um adequado sistema de gestão de saúde e segurança;
- Garantir, sem discriminações, iguais oportunidades de evolução;
- Respeitar os direitos dos colaboradores, designadamente os direitos de associação e de negociação coletiva;
- Adotar políticas consentâneas com o envelhecimento ativo (atividades desportivas também para crianças e jovens, formação / educação ao longo da vida, abertura de um centro de bem-estar e seguro de saúde). Note-se que 7% dos colaboradores da Delta Cafés têm mais de 55 anos;
- Encorajar o seu envolvimento no progresso da empresa, assim como na aplicação destes princípios.

Os recursos humanos são absolutamente determinantes para o sucesso da organização no longo prazo, tendo a empresa a preocupação de motivar e tornar aliciante o trabalho de todos os colaboradores. A Delta Cafés consegue-o através de um excelente clima de trabalho e de uma perfeita interação entre os colaboradores e a administração.

É de salientar que a empresa oferece regalias e remunerações bastante atrativas. Para além disso, promove a divulgação de todos os projetos da empresa aos seus colaboradores com o intuito de que estes se sintam parte de um grande projeto. Estes são importantes contributos para uma dedicação total e permanente. Para a Delta Cafés, uma das principais contribuições da formação é, sem dúvida, capacitar continuamente todos os seus colaboradores, tornando-os cidadãos criativos, com condições para enfrentar as mudanças de forma original e inovadora. A Política de Formação pretende responder a um duplo objetivo, por um lado, permitir a adaptação dos colaboradores às modificações das condições de trabalho, resultantes da evolução tecnológica e da evolução do contexto económico, e por outro, permitir assegurar e assumir as inovações e as alterações a realizar para assegurar o desenvolvimento do Grupo.

No ano de 2005, foi criado o “Centro Internacional de Pós-Graduação Comendador Rui Nabeiro”. Este Centro, através do desenvolvimento de todos os seus projetos formativos, tem vindo a assumir-se como um verdadeiro “pivot” estratégico de formação para os colaboradores, stakeholders, clientes, consumidores e comunidade, antecipando caminhos de futuro e preparando o seu capital humano com as ferramentas e conhecimentos que lhes permitam vencer, com competência os desafios do século XXI.

Algumas das principais regalias e benefícios sociais dos colaboradores:

- Aquisição de bens e serviços em condições especiais na área financeira, no ramo automóvel, na segurança pessoal e na alimentação;
- Sistema pessoal de saúde Multicare para as famílias;
- Refeitório e posto médico;
- Criação do “clube da saúde” em 2003.

Outras boas práticas sociais e laborais da Delta Cafés:

- Em 1 de Maio de 1969 foi inaugurado em Campo Maior um conjunto de habitações familiares para os colaboradores.
- O bem-estar dos colaboradores sempre foi uma das principais preocupações do Grupo Nabeiro. No início dos anos 70 os donos da empresa viajavam e gozavam períodos de férias com todo o pessoal.
- As instalações fabris e os escritórios sempre estiveram providas para assegurar as condições de trabalho dos colaboradores. Todos os edifícios estão equipados com refeitórios onde são servidas pequenas refeições.
- Os colaboradores estão protegidos por um seguro de saúde extensivo aos seus familiares diretos.
- A empresa tem em Campo Maior um “clube de saúde”, que assegura a prestação de serviços médicos de várias especialidades.

4.2.6. Responsabilidade Social e Comunitária

A Delta Cafés tem assumido como preocupação permanente construir um modelo de negócio sustentado na justiça social, ambiental e económica da cadeia de valor, assente na gestão de “*rosto humano*”. Sediada no interior de Portugal, em Campo Maior, a empresa tem apostado na criação de infraestruturas que potenciam o desenvolvimento local, diminuindo a desertificação. Este modelo de negócio, inicialmente, acarretou algumas dificuldades, nomeadamente para atrair e reter mão-de-obra especializada, mas a permanência da Delta Cafés nesta região tem tido um impacto positivo na comunidade, desenvolvendo competências nos recursos internos, o que permitiu e promoveu o desenvolvimento económico e social da região.

As boas práticas sociais na Delta Cafés - três pilares fundamentais:

- Motivação e satisfação de todos os colaboradores;
- Práticas socialmente responsáveis junto de todas as partes interessadas;
- Comportamento solidário e socialmente responsável para com as comunidades.

A Delta Cafés destacou-se desde sempre pelo trabalho contínuo na área da responsabilidade social. A colaboração ativa da empresa na sociedade é uma realidade da qual se orgulha, fazendo chegar o seu apoio a instituições sociais, escolas de ensino especial, corporações de bombeiros, associações desportivas locais, juntas de freguesia e outras organizações e iniciativas solidárias. Toda esta dedicação contribuiu para o reconhecimento da Delta Cafés como “marca de rosto humano”.

Há dois vetores que sempre pautaram a atuação e o percurso da Delta Cafés:

- A preocupação em desenvolver a comunidade local, e
- A sustentabilidade nas origens.

Exemplo disso é o projeto de voluntariado “*Um Coração chamado Delta*” que surgiu no ano 2000 da iniciativa de um grupo de colaboradores. A ideia, que ao início pretendia homenagear o Comendador Rui Nabeiro, adquiriu com o passar do tempo (em 2005) forma jurídica, passando a designar-se por “Coração Delta - Associação de Solidariedade Social”. Atualmente, conta com diversos meios de ação, nomeadamente a intervenção precoce, a equipa de rendimento de reinserção e o “Centro educativo Alice Nabeiro”. Este último, inaugurado em 2007 em Campo Maior, é um projeto pioneiro na promoção do espírito de cidadania, criatividade, inovação e empreendedorismo dos mais novos. O espaço tem capacidade para 115 crianças e pretende formar um grupo de futuros empreendedores responsáveis na região, tendo já lançado o manual “Ter ideias para mudar o mundo”.

Para fazer face à problemática das alterações climáticas e contribuir para a sustentabilidade do planeta, a Delta Cafés tem levado a efeito várias iniciativas. O “Planeta Delta”, criado em 2007, pretendia sensibilizar os cidadãos sobre esta questão pela compensação voluntária da pegada carbónica da empresa, associada ao ciclo de vida do café. Em 2009, nasceu ainda a “Missão reciclar” que pretende ajudar na reflorestação de Portugal, alertando os cidadãos para a importância da reciclagem de equipamentos elétricos e eletrónicos em fim de vida.

O projeto “*Rethink*” por sua vez, pretende contribuir para a sustentabilidade do planeta ao desenvolver um sistema de recolha e valorização dos principais resíduos resultantes da sua atividade industrial e comercial.

Com meio século de existência, a Delta Cafés foi eleita, pelo décimo primeiro ano consecutivo, “Marca de confiança dos portugueses”.

Graças ao fundador e atual presidente do Grupo Nabeiro / Delta Cafés, Comendador Rui Nabeiro, o Museu do Café tornou-se uma realidade em 1994. Este Museu, possui, ainda, uma biblioteca especializada, com literatura sobre o café. Para além disso recebe com muita regularidade exposições temporárias e outras manifestações artísticas.

A principal responsabilidade da organização é assegurar a rentabilidade económica, reduzindo o impacto ambiental e maximizando o impacto social positivo. Tal só será possível através da aposta na excelência empresarial, assente numa produção eco-eficiente, na capacitação dos colaboradores para a mudança e no desenvolvimento das comunidades.

A Delta Cafés fomenta a capacitação dos trabalhadores locais, incentiva práticas ambientalmente responsáveis, nomeadamente, a conservação dos solos, a gestão sustentada da plantação, a poupança de água e o recurso às energias renováveis, de modo a não condicionar o futuro das gerações vindouras. Na Delta Cafés, sabe-se que a solidariedade resulta do somatório das iniciativas individuais, valor há muito preconizado pelo seu fundador. Por esse motivo, os colaboradores do Grupo Nabeiro / Delta Cafés disponibilizaram-se para integrar uma rede interna de voluntariado de proximidade a nível nacional, atuando por exemplo no combate à solidão na terceira idade.

Em declarações públicas (Briefing, 2011), o Comendador Rui Nabeiro referiu:

“É com grande alegria e orgulho que faço parte de um grupo tão solidário e sempre pronto a ajudar quem mais precisa. O tempo que os vários colaboradores têm investido a ajudar os mais velhos, bem como o valor angariado através das várias iniciativas, são exemplos claros da bondade dos que fazem deste grupo uma realidade. Na Delta Cafés todos sabemos e defendemos que a solidariedade resulta do somatório de todas as iniciativas individuais”.

4.2.7. Síntese da Análise Individual

4.2.7.1. Origem

O empreendedorismo do Senhor Comendador Rui Nabeiro há 50 anos.

4.2.7.2. Princípios Estratégicos

Confiança e proximidade da comunidade.
Humanismo - marca e modelo de gestão de “rosto humano”.
Humildade, solidariedade, lealdade, transparência, autenticidade, integridade e partilha.
Satisfação da comunidade, interna e externa.
Progresso e inovação.
Líder de mercado em Portugal (desde 1994).
Diferenciação inimitável em termos de responsabilidade social e de cidadania (desde a origem).
Contínuo apoio a causas sociais (há mais de quarenta anos).
A competitividade depende da performance na área económica, social e ambiental.
O crescimento baseia-se no desenvolvimento interno e na manutenção das características da marca.

4.2.7.3. Organização

A organização interna é profundamente familiar.
É liderada por um empreendedor com uma peculiar visão estratégica.
E constituída por 22 empresas organizadas por áreas estratégicas de negócio para reforço da atividade principal.
Promove o conhecimento interno como contributo para atingir os resultados pretendidos.
Está orientada para a inovação e para o diálogo.
Adota total transparência na informação e adequada comunicação.
Tem uma grande notoriedade.

4.2.7.4. Capital Humano

O bem-estar dos colaboradores sempre foi uma das principais preocupações da Empresa.
A Empresa inaugurou já em 1 de Maio de 1969, em Campo Maior, um conjunto de habitações familiares para os colaboradores.
No início dos anos 70 os donos da empresa viajavam e gozavam períodos de férias com todos os colaboradores.
A Empresa tem atualmente 3.100 colaboradores.
A gestão de topo está sob a responsabilidade de três gerações da família Nabeiro.
Existe a preocupação de motivar e tornar aliciante o trabalho de todos os colaboradores.
A interação entre os colaboradores e a Administração é exemplar - "relação de rosto humano".
O clima de trabalho está centrado no desenvolvimento das relações humanas.
A realização dos colaboradores engloba o equilíbrio profissional, familiar e social.
O bom governo do Grupo atribui fundamental importância aos colaboradores.
A postura humanista e a gestão partilhada estão na base da competitividade da organização.
São divulgados todos os projetos aos colaboradores na procura de uma dedicação total e permanente.
A capacidade de iniciativa, criatividade e desenvolvimento de novas competências são fortemente valorizadas.
Em matéria de formação foi criado o "Centro Internacional de Pós-Graduação Comendador Rui Nabeiro".
A empresa implementou políticas consentâneas com o envelhecimento ativo.
Todos os edifícios estão equipados com refeitórios onde são servidas pequenas refeições.
Existe um posto médico.
Todos os colaboradores têm um seguro de saúde extensivo aos familiares diretos.
Foi criado um "Clube de Saúde" que assegura a prestação de serviços médicos de várias especialidades.

4.2.7.5. Responsabilidade Social e Comunitária

Construção de um modelo de negócio sustentado na justiça social, ambiental e económica, assente na gestão de "rostos humanos".
Promoção ativa do desenvolvimento económico e social.
Motivação e satisfação de todos os colaboradores.
Comportamento solidário e socialmente responsável para com as comunidades.
Apoio a instituições sociais (escolas, bombeiros, associações desportivas locais, juntas de freguesia e outras iniciativas solidárias).
Coração Delta - Associação de solidariedade social.
Rede interna de voluntariado de proximidade.
Centro educativo Alice Nabeiro.
O "Planeta Delta".
Missão reciclar - Projeto "Rethink".
A Delta Cafés é pelo 11º ano consecutivo a "Marca de Confiança dos Portugueses".



4.3. BRUNO JANZ

4.3.1. Apresentação da Empresa

- Sócio fundador: Engenheiro Bruno Janz (Bruno Janz, Herdeiros SA).
- Ano de criação: 1915.
- Área de atividade: Produção de aparelhos de precisão.
- N° de colaboradores (Ano de 2011): 450.
- Site: www.janz.pt.

“Saber que o que fazemos, fazemos bem, não impede que amanhã não possamos fazer ainda melhor”. Esta é a principal herança, deixada pelo espírito perfeccionista e de rigor com que, em 1915, Bruno Janz fundou a sua empresa. Foi com este espírito que a sociedade de aparelhos de precisão Bruno Janz (Herdeiros) S.A. sempre desenvolveu a sua atividade, essencialmente na área da metalomecânica de precisão e, nas suas evoluções, procurou sistematicamente produtos que, quer de séries pequenas ou mesmo de séries elevadas, exigissem apurada qualidade. Das máquinas / ferramentas às peças de reposição da indústria automóvel, do fabrico de contadores de água ao fabrico de contadores para energia elétrica, e outros já no campo da eletrónica e até de instrumentos para controlo de qualidade, na empresa houve sempre um constante incremento na qualificação dos seus produtos.

Numa perspetiva cronológica salientam-se os seguintes momentos:

- 1915 – Fundação da empresa pelo Engenheiro Bruno Janz.
- 1940 - Início do fabrico de contadores de água.
- 1954 - Início do fabrico de contadores de energia elétrica.
- 1957 – Início do fabrico do primeiro modelo de contador de energia elétrica português.
- 1966 – Início de atividade da Resopre (empresa associada do Grupo Bruno Janz).
- 1975 - Início da exportação.
- 1995 – Certificação do sistema de qualidade segundo a ISO9001:1995.
- 2001 – Constituição da Janz Contadores de Energia, S.A..
- 2006 – Mudança tecnológica – Smart Meters.
- 2007 – Constituição da empresa Bruno Janz Angola, S.A..
- 2007 – Soluções AMM em Portugal e Macau.
- 2010 – Lançamento da rede elétrica inteligente – Projeto InovGrid.
- 2011 – Consolidação no mercado da Venezuela.

Na trajetória descrita, verifica-se que tem sido progressiva a mudança da atividade metalomecânica para a mecano-elétrica com a inevitável adaptação ao ramo eletrónico. Ao longo da sua existência o apego ao rigor e à qualidade, baseados em conhecimentos técnicos especializados, tem permitido desenvolver as suas próprias tecnologias, quer nas tecnologias tradicionais, quer também, e com especial incidência desde a década de oitenta, na área da eletrónica.

As empresas da família Janz encontram-se atualmente integradas numa sociedade gestora de participações sociais (SGPS), sendo o Grupo composto pelas seguintes entidades:

- *Janz - Contagem e Gestão de Fluidos S.A.* – Fabrico de contadores de água, componentes plásticos de engenharia e componentes técnicos.
- *Janz – Contadores de Energia, S.A.* - Fabrico de contadores de energia elétrica.
- *Janz – Consultores de Gestão, S.A.* – Prestação de serviços internos nas áreas dos recursos humanos (gestão administrativa, seleção de pessoal, formação, higiene e segurança, medicina do trabalho e curativa, refeitórios), financeira, contabilidade, tecnologias de informação e comunicações.
- *Bruno Janz* – Prestação de serviços internos de manutenção dos edifícios.
- *Resopre* – Sociedade revendedora de aparelhos de precisão, S.A.. Fornece soluções integradas, comercializando equipamentos em distintas áreas de negócio como o ambiente, a gestão de água, o estacionamento e o urbanismo.

O crescimento da empresa e a evolução do mercado, fez nascer, no princípio do novo milénio, a Janz – Contagem e Gestão de Fluidos, S.A.. Esta unidade fabril com uma estrutura empresarial autónoma permitiu uma maior especialização no fabrico de contadores de água e no seu desenvolvimento tecnológico. Num mercado altamente competitivo, esta empresa oferece soluções inovadoras e precisas no campo da tecnologia de contagem de água bem como no fabrico de peças de precisão, tendo bem presente que a diferenciação pela inovação e qualidade, será a chave para a continuação da sua afirmação.

A política de qualidade seguida tem permitido o reconhecimento dos seus produtos no mercado global. Esse reconhecimento da qualidade, a nível mundial, traduz-se numa significativa presença nos mercados internacionais, tais como a Europa, nomeadamente na Alemanha, Suíça, Espanha, Dinamarca, Suécia e França, e também em África e na América do Sul.

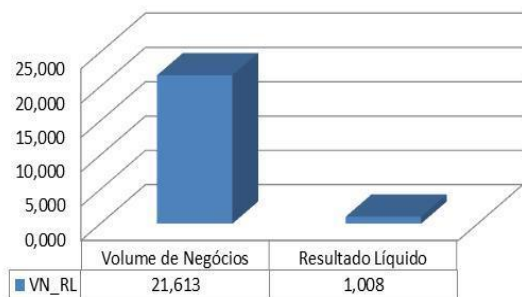
Por outro lado, a Janz – Contadores de Energia S.A. apresenta-se no mercado como uma referência no setor de contagem de áreas comerciais e industriais pela sua permanente aposta no desenvolvimento de aplicações para clientes exigentes onde o rigor, a transparência, a qualidade e a exatidão têm maior expressividade. A gama de equipamentos disponibilizada é composta por diversos contadores eletrónicos que potenciam a plena integração das tecnologias de informação e comunicação, de que são exemplo a telecontagem, as comunicações gsm, faturas automáticas, diagramas de cargas e um conjunto alargado de informações e soluções, visando sempre a racionalização de custos e recursos. Neste âmbito, a Empresa encontra-se também presente em diferentes mercados (Espanha, Angola, Moçambique, Cabo Verde, Venezuela e Macau).

4.3.2. Alguns Dados Financeiros (Ano de 2011)

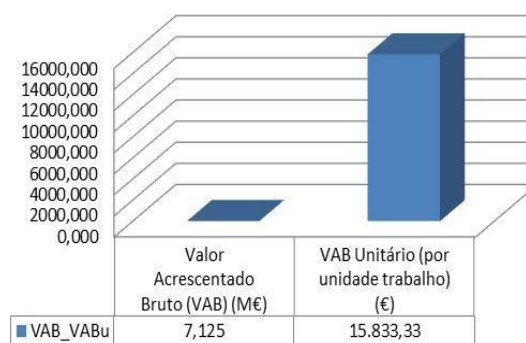
- Volume de Negócios: 21,613 milhões de Euros.
- Peso das exportações no total das vendas: 63%.
- Resultado Líquido: 1,008 milhões de Euros.
- Valor Acrescentado Bruto (VAB): 7,125 milhões de Euros.

Gráficos 5, 6, 7 e 8 – Dados financeiros e recursos humanos

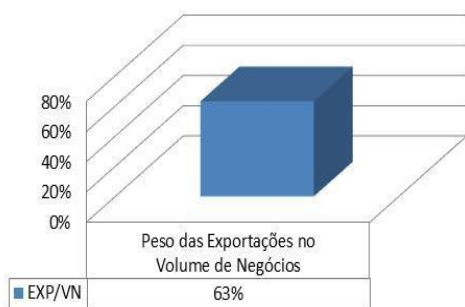
Vol. de Negócios | Resultado Líquido (M€)



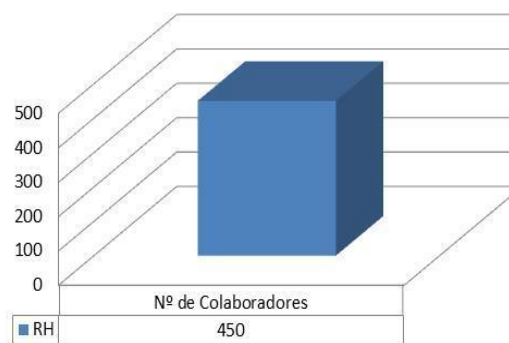
VAB | VABUnitário



Peso das Exportações no Volume de Negócios



Recursos Humanos



Fonte: Elaboração própria (2013).

4.3.3. Princípios Estratégicos

“Quando o lucro está na felicidade”.

Teresa Janz é formada em Literatura pela Sorbonne, de Paris. Os trabalhadores tratam-na por “Senhora”. De origem austríaca, é Administradora do Grupo de empresas Bruno Janz. Tal não a impede de almoçar na cantina da fábrica ao lado dos trabalhadores. Teresa Janz diz que é apenas um ser humano, como todos os seres humanos que trabalham na empresa – “Os nossos colaboradores são pessoas felizes e é com colaboradores felizes que a Bruno Janz cresce”.

Ester Janz (esposa do fundador) foi considerada uma “revolucionária no início do século”, por querer criar na empresa, em Lisboa, um infantário que libertasse as trabalhadoras de preocupações. O sonho só foi concretizado, muitos anos depois, pela neta, Teresa Janz - “Ao fundar a Associação Ester Janz, consegui construir um infantário que, inicialmente, recebia apenas os filhos dos colaboradores e depois se abriu à comunidade envolvente”. Seguiu-se uma creche e uma escola até ao 1.º Ciclo. Ao todo, diariamente, 62 profissionais de Educação cuidam de 350 crianças.

“É um descanso imenso ter perto de mim os meus dois filhos”, confessa Fernanda Pinheiro, 34 anos, 16 dos quais dedicados à Bruno Janz - “Deixo-os aqui pela manhã e levo-os ao final da tarde. A

escola tem cantina e cuidados de saúde diários. Sinto-me liberta para trabalhar, porque sei que estão bem”. As crianças brincam satisfeitas ao lado dos netos de Teresa Janz, que frequentam o mesmo infantário - “Sem fazer alarido disso, consideramo-nos uma empresa socialmente responsável”, refere a Administradora. E acrescenta, “Os custos são realmente elevados, mas as vantagens são ainda maiores, os colaboradores produzem mais com estas medidas, porque estão motivados, integrados no espírito da empresa. São qualificados, disponíveis, tranquilos, felizes”.

A empresa tem um excelente refeitório, posto médico e ginásio, pratica a flexibilidade de horário, aposta na formação profissional, e atribui cursos escolares pagos e prémios.

A Empresa adotou uma “política geral” sustentada nos seguintes compromissos:

- Satisfação total do cliente;
- Inovação e melhoria contínua;
- Valorização e satisfação dos colaboradores;
- Melhoria da rentabilidade e crescimento sustentado;
- Cumprimento dos requisitos do “sistema de gestão da qualidade”, com práticas ambientais e de responsabilidade social empresarial.

A Bruno Janz foi sempre, e continua a ser, um grupo empresarial com preocupações não só tecnológicas, como também, de índole social.

4.3.4. Organização

Embora com uma estrutura ramificada em cinco níveis, desde a Administração aos colaboradores dos setores ao nível da execução direta, a organização prima pela partilha horizontal de ações que levam a uma maior eficiência dos processos, criando maior sentido de responsabilidade e de intervenção por parte de todos os colaboradores. Daí resulta uma prática de melhoria contínua e de aplicação dos princípios da qualidade que se encontram presentes em todo o processo de realização, desde a procura de clientes e mercados, ao desenvolvimento e produção dos seus produtos, à especificação de matérias primas, aos métodos de fabrico e tecnologias utilizadas, ou seja, todos os processos sem exceção estão sob o espírito de que “*amanhã pode fazer-se ainda melhor*”.

A Bruno Janz guia-se sempre sob o mesmo espírito, dando especial relevo à satisfação dos colaboradores, destacando-se, a disponibilidade de consultas médicas nas próprias instalações com receituário de acesso ao Serviço Nacional de Saúde (SNS), o fornecimento de refeições em refeitório próprio do Grupo de empresas, a preparação de todo o plano de formação profissional, e também, a possibilidade da guarda dos filhos dos colaboradores em infantário e escola da Associação Ester Janz, para a qual a empresa comparticipa em parte da mensalidade. Assim sendo, e desta forma simples, a empresa considera estar preparada não só para o presente mas também para o futuro.

4.3.5. Capital Humano

A gestão de topo da Bruno Janz tem, desde há longa data, preocupações de natureza social relativas aos colaboradores que integram todas as empresas do Grupo. Evidenciam-se de seguida algumas das principais práticas levadas a efeito neste âmbito.

- A política de gestão de recursos humanos é uniforme, considerando no entanto as

especificidades de cada uma das empresas;

- A empresa atribui uma refeição gratuita (almoço), no seu próprio refeitório, servida com qualidade e seguindo orientações para uma higiene alimentar cuidada e saudável;
- Tem um posto médico com medicina preventiva. Realizam-se exames complementares de diagnóstico precoce e rastreio para deteção de doenças do foro da saúde pública e curativa com serviço ambulatório;
- Todos os colaboradores têm um “seguro de acidentes pessoais” que cobre as 24 horas do dia;
- Encontra-se implementada a prática do “horário flexível”, incluindo as áreas da produção, o que permite o desfazamento do horário de trabalho, diminuindo, por exemplo, o tempo dos transportes;
- Existem fortes incentivos à formação profissional e extraprofissional;
- Estágios profissionais a jovens e a recém-licenciados, visitas de estudo e colaboração em trabalhos de fim de curso, em dissertações e em teses;
- Práticas exemplares em matéria de higiene e segurança no trabalho;
- Particular preocupação com a seleção e acolhimento de colaboradores;
- Atribuição de prémios de mérito, de assiduidade e de esforço;
- Incentivos e prémios a estudantes para que possam aumentar o seu nível de escolaridade;
- Apoio social a reformados, a pais com filhos deficientes e a grupos de risco.

A proximidade da Associação Ester Janz permite aos pais (colaboradores):

- Satisfação por saberem que os filhos estão bem entregues;
- Estagiar durante quinze dias com almoço gratuito para permitir uma melhor integração da criança e dos pais;
- Amamentar;
- Maior e mais tranquila natalidade;
- Acudir em caso de acidente ou doença súbita;
- Maior rapidez no percurso da empresa-escola dos filhos.

As práticas anteriormente referidas, induzem naturalmente satisfação e felicidade nos colaboradores, contribuindo determinantemente para um melhor desempenho profissional, pessoal, familiar e mesmo de cidadania. Desse modo, evidencia-se o seguinte:

- Colaboradores mais motivados e integrados no espírito da organização;
- Satisfação de trabalharem na empresa;
- Humanização do tratamento para com os colaboradores e entre os colaboradores;
- Alimentação saudável;
- Melhor acompanhamento em caso de doença ou acidente.

Para além disso, existe uma maior disponibilidade e motivação para:

- O desenvolvimento e rendimento no trabalho;
- A execução de horas extras;
- A formação profissional;
- O aumento do nível de escolaridade;
- Um menor absentismo e rotatividade do pessoal;
- Uma maior ligação afetiva dos colaboradores à empresa.

A Empresa tem um grupo recreativo, denominado “Grupo Recreativo Janz e Associados” que foi fundado em 15 de Maio de 1963, mantendo-se sediado desde então na Bruno Janz. Esta coletividade está ligada ao sucesso da empresa mãe, Bruno Janz, que fará em 2015, 100 anos de existência. Trata-se de um grupo recreativo muito dinâmico, que organiza inúmeros / diversificados eventos ao longo de cada ano, sempre com uma forte aderência dos colaboradores e das suas famílias, independentemente do lugar que ocupam na hierarquia da empresa. Estas práticas são incentivadas e apoiadas pela gestão de topo.

4.3.6. Responsabilidade Social e Comunitária

A Bruno Janz é uma referência em “responsabilidade social empresarial” em Portugal. Conhecida que é a exemplar componente social interna da empresa, deve realçar-se também as ações sociais externas levadas a efeito pela comunidade Janz. A empresa age na salvaguarda do ambiente, por exemplo através da Etar para efluentes e da separação e reciclagem de lixos. Por outro lado, efetua a recolha de fundos, géneros alimentícios e roupas para ajudar IPSS’s de crianças desfavorecidas e de idosos.

Associados à empresa, encontram-se formados vários grupos de trabalho:

- Dadores de sangue;
- Subsídios sociais;
- Complemento de subsídio de doença e de acidente;
- Direção do grupo recreativo;
- Associação Ester Janz.

A Associação Ester Janz, uma instituição particular de solidariedade social, sem fins lucrativos e de utilidade pública, foi fundada em 1982, e teve como principal objetivo a educação e formação dos filhos dos colaboradores do Grupo Bruno Janz e das crianças da comunidade envolvente, desde a creche até ao 1º ciclo do ensino básico, procurando contribuir para o seu desenvolvimento integral e ainda prestar apoio social aos reformados. Ester Janz era casada com Bruno Janz, fundador da empresa Bruno Janz em 1915, sendo esta uma empresa familiar que foi continuada pelo seu filho, netos e bisnetos. A própria empresa gerou um grande grupo empresarial que foi prosperando ao longo dos anos. Na época, (princípio do século XX), Ester Janz manifestava a sua preocupação social em prol da melhoria de vida da mulher trabalhadora e da dificuldade que existia em conseguirem conciliar a profissão com a vida familiar. Ester Janz e o seu marido viviam preocupados com as questões sociais. Com as suas próprias economias, Ester Janz conseguiu que o seu sonho se tornasse realidade. Faleceu em 1977 e os fundadores desta associação, funcionários e acionistas da Bruno Janz quiseram prestar-lhe uma homenagem dando o seu nome a esta obra de solidariedade. O custo da construção do edifício da associação foi totalmente suportado pela empresa.

A associação iniciou a sua atividade em 1982 com um reduzido número de alunos, todos filhos de funcionários da Bruno Janz. Em 1987 a associação assinou o primeiro protocolo com a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa e pela primeira vez acolheu crianças moradoras nas imediações das empresas do grupo e cujo rendimento do agregado familiar era baixo.

Presentemente, a associação Ester Janz conta com uma equipa de cerca de 80 colaboradores, para além dos elementos da direção da instituição que, sendo colaboradores do grupo, exercem, graciosamente, os seus cargos de dirigentes, mantendo o espírito de solidariedade que presidiu à

fundação desta instituição particular de solidariedade social.

Em Dezembro de 2008, foi disponibilizado aos alunos um novo espaço, o pavilhão policultural engenheiro João Janz, que inclui a sala multiusos – utilizada como sala de aula, recreio coberto e, também, para a apresentação de espetáculos, inclusive, todas as festas escolares, o espaço da biblioteca Fernando Pessoa e uma sala de informática equipada com 26 computadores e um quadro tecnológico, todos com ligação à internet. O investimento na melhoria das instalações e respetivas condições mantém-se ano após ano, sendo um propósito da associação Ester Janz proporcionar às suas crianças um espaço escolar de qualidade para o seu crescimento.

A concretização do lema da associação Ester Janz (“*fazer crescer para um mundo melhor*”) na sua ação educativa implica o envolvimento, a participação empenhada e o profissionalismo de todos, em especial dos colaboradores que estão imbuídos de um forte espírito de equipa e missão. Destaca-se neste âmbito o envolvimento de todos os profissionais, em particular dos acionistas e colaboradores do grupo e da associação ao longo de quase três décadas.

Em perspetiva encontram-se mais três sonhos que a Comendadora Teresa Janz tudo fará para tornar realidade:

1. Ampliação da associação Ester Janz com a construção de instalações para mais 200 alunos.
2. Construção de instalações para acolhimento de jovens adolescentes prematuramente grávidas onde lhes seja prestado todo o apoio à criança e dada a possibilidade de prosseguirem a sua escolaridade e refazerem a sua vida. O projeto é denominado como CAV – Centro de Apoio à Vida.
3. Está em curso um novo pedido à Câmara Municipal de Lisboa de cedência em direito de superfície de um lote de terreno para construção de um centro de dia e lar de 3ª idade, para que os ex-trabalhadores da Bruno Janz e os seus familiares possam dispor de um equipamento com qualidade e dignidade humana.

4.3.7. Síntese da Análise Individual

4.3.7.1. Origem

Empreendedorismo do Engenheiro Bruno Janz em 1915.

4.3.7.2. Princípios Estratégicos

Especialização no desenvolvimento tecnológico.
Espírito perfeccionista e de rigor.
Exigência de apurada qualidade.
Reconhecimento dos produtos pela qualidade.
Dar a máxima expressividade à transparência, à qualidade e à exatidão.
Ester Janz (esposa do fundador) foi considerada uma “revolucionária no início do século”, por querer criar na empresa um infantário que libertasse as trabalhadoras de preocupações. O sonho só foi concretizado, muito anos depois, pela neta, Teresa Janz.
A Associação Ester Janz construiu um infantário que, inicialmente, recebia apenas os filhos dos colaboradores e depois abriu-se à comunidade envolvente.
A Administradora do Grupo, Senhora Comendadora Teresa Janz, almoça diariamente na cantina da fábrica ao lado dos colaboradores.
Valorização e satisfação dos colaboradores.
Palavras proferidas pela Senhora Comendadora Teresa Janz: <ul style="list-style-type: none"> - “O lucro está na felicidade”. - “Os nossos colaboradores são pessoas felizes e é com colaboradores felizes que a Bruno Janz cresce” . - “Os custos são realmente elevados, mas as vantagens são ainda maiores, os colaboradores produzem mais com estas medidas, porque estão motivados e integrados no espírito da empresa. São qualificados, disponíveis, tranquilos, felizes” .

4.3.7.3. Organização

A Empresa segue uma gestão de natureza familiar, sendo os lugares de maior responsabilidade ocupados por várias gerações da família Janz.
A organização prima pela partilha horizontal de ações criando maior sentido de responsabilidade e de intervenção por parte de todos os colaboradores.
Todos os processos sem exceção estão sob o espírito de que “amanhã pode fazer-se ainda melhor”.
A Janz guia-se sempre sob o mesmo espírito, dando especial relevo à satisfação dos colaboradores.
É líder de mercado em Portugal.

4.3.7.4. Capital Humano

A Janz integra atualmente nos seus quadros cerca de 450 colaboradores.
Preocupações sociais relativas aos colaboradores que integram todas as empresas do Grupo.
A Empresa atribui uma refeição gratuita (almoço), no seu próprio refeitório, que segue orientações para uma alimentação cuidada e saudável.
Tem um posto médico com medicina preventiva. Realizam-se exames complementares de diagnóstico precoce e rastreio para deteção de doenças do foro da saúde pública e curativa com serviço ambulatório.
Formação dos filhos dos colaboradores na Associação Ester Janz (infantário ou escola), para a qual a Empresa comparticipa em parte da mensalidade.
Disponibilização de um ginásio.
Existência de um plano específico de formação profissional.
Todos os colaboradores têm um “seguro de acidentes pessoais” que cobre as 24 horas do dia.
Encontra-se implementada a prática do “horário flexível”, também nas áreas da produção, o que permite o desfasamento do horário de trabalho, diminuindo, por exemplo, o tempo dos transportes.
São atribuídos prémios de mérito, assiduidade e de esforço.
Os colaboradores sentem-se motivados e integrados no espírito da empresa, trabalhando com satisfação.
Humanização no tratamento entre e para com os colaboradores.
Adequado acompanhamento em caso de doença ou acidente.
Maior disponibilidade e motivação dos colaboradores para: <ul style="list-style-type: none"> - O desenvolvimento e rendimento no trabalho. - A execução de horas extraordinárias. - A formação profissional. - O aumento do nível de escolaridade. - Um menor absentismo e rotatividade do pessoal. - Uma maior ligação afetiva à empresa.
Apoyo social a reformados, a pais com filhos deficientes e a grupos de risco.
A Empresa tem também o “Grupo Recreativo Janz e Associados”, fundado em 1963, e sempre apoiado e incentivado pela gestão de topo.

4.3.7.5. Responsabilidade Social e Comunitária

A Janz é uma referência em matéria de “Responsabilidade Social Empresarial” em Portugal.
Existe um forte espírito de solidariedade no interior da instituição e na gestão de topo.
A componente social da Empresa é exemplar quer interna quer externamente.
Apresenta evidentes preocupações ao nível da salvaguarda do ambiente (etar e reciclagem de lixo).
Procede à recolha de fundos para ajudar SPSS's.
Associados à Empresa, existem vários grupos de trabalho, a saber: <ul style="list-style-type: none">- Dadores de sangue;- Subsídios sociais;- Complemento de subsídio de doença e de acidente;- Direção do grupo recreativo.
A Associação Ester Janz tem como lema “fazer crescer para um mundo melhor”.
A Senhora Comendadora Teresa Janz tem ainda em perspetiva outros sonhos que tudo fará para tornar realidade: <ul style="list-style-type: none">- Ampliação da Associação Ester Janz com a construção de instalações para mais 200 alunos.- Construção de instalações para acolhimento de jovens adolescentes prematuramente grávidas (apoio à criança, prosseguimento da escolaridade da mãe de modo a que consiga refazer a sua vida).- Construção de um centro de dia e lar de terceira idade, para que os ex-trabalhadores da Janz e os seus familiares possam dispor de um equipamento com qualidade e dignidade humana.



4.4. NOVABASE

4.4.1. Apresentação da Empresa

- Sócios fundadores: José Afonso de Sousa e Pedro Marques de Carvalho.
- Ano de criação: 1989.
- Área de atividade: Tecnologias de Informação.
- Nº de colaboradores (Ano de 2011): 2125.
- Site: www.novabase.pt.

Em 1989, José Afonso de Sousa e Pedro Marques de Carvalho eram dois jovens licenciados que viram nas bases de dados um produto com futuro. Fundaram a Novabase e, embora ainda não o soubessem, estavam a criar a maior consultora nacional de tecnologias de informação.

A Novabase surgiu como software-house, especialista no desenvolvimento de soluções à medida. Em 1994 tornou-se a primeira empresa no mercado do desenvolvimento de software em Portugal a obter a certificação do seu processo produtivo pelo Instituto Português da Qualidade (IPQ), segundo a norma NP EN ISO 9001. Durante a segunda metade dos anos noventa posicionou-se como integrador de sistemas, aumentando a abrangência da sua oferta, construindo uma rede de empresas especializadas, cada uma delas, numa dada classe de sistemas.

Nos anos 2000 alargou ainda mais a sua oferta através de várias aquisições, sendo as mais relevantes a oferta de ticketing para transportes (Octal em 2000), a oferta de infra-estruturas avançadas (GE Capital IT Solutions Portugal em 2002) e as soluções para TV digital (participação na alemã TechnoTrend em 2004).

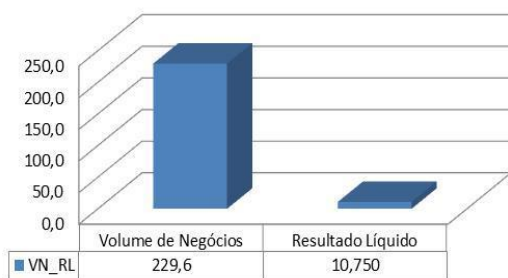
Em duas décadas, a Novabase tornou-se o líder português em tecnologias de informação. Cresceu em Portugal e no mundo e está cotada na Euronext Lisbon desde Julho de 2000. Em 2011 alcançou um volume de negócios de 229,6 milhões de euros, 19,9% gerados fora de Portugal. Trabalhou em 33 países espalhados nos cinco continentes e conta com o talento e a dedicação de mais de 2000 colaboradores. Tem escritórios abertos em Portugal, Espanha, Alemanha, França, Médio Oriente e Angola, e apresenta ofertas especializadas para os setores Telecoms & Media, Financial Services, Government & Healthcare, Energy & Utilities, Aerospace & Transportation e Manufacturing & Services. As atuais linhas de negócios são Business Solutions, Infrastructures & Managed Services, Digital TV e Venture Capital.

4.4.2. Alguns Dados Financeiros (Ano de 2011)

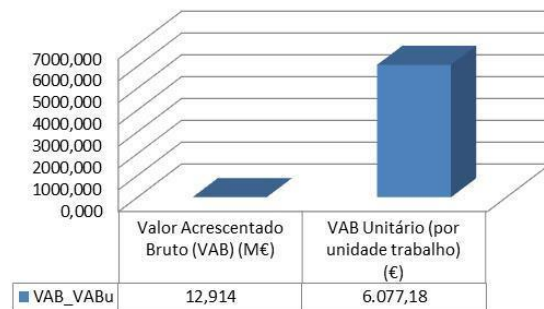
- Volume de Negócios: 229,6 milhões de Euros.
- Peso das exportações no total das vendas: 19,9%.
- Resultado Líquido: 10,750 milhões de Euros.
- Valor Acrescentado Bruto (VAB): 12,914 milhões de Euros.

Gráficos 9, 10, 11 e 12 – Dados financeiros e recursos humanos

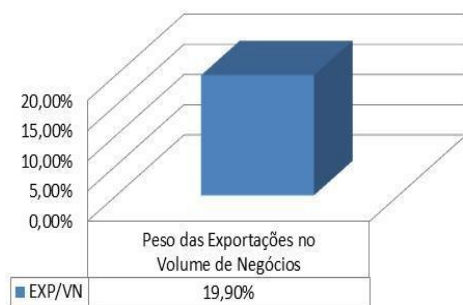
Vol. de Negócios | Resultado Líquido (M€)



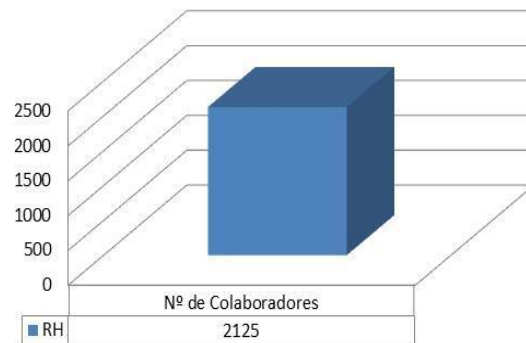
VAB | VABunitário



Peso das Exportações no Volume de Negócios



Recursos Humanos



Fonte: Elaboração própria (2013).

4.4.3. Princípios Estratégicos

“Tornar a vida das pessoas e das empresas mais simples e mais feliz”, esta é a visão da Novabase. À engenharia e à gestão junta as ciências humanas e o design para criar soluções centradas nas pessoas. Desenvolve relações sólidas e contínuas com os parceiros e fornecedores, orientadas às necessidades e requisitos dos clientes. A empresa procura manter o seu elevado nível de satisfação e gerir da melhor forma possível os seus requisitos e expetativas.

Para a Novabase, só há um mercado, o mercado global. Como empresa de origem portuguesa, a Novabase não é de Portugal é do mundo. Abertura e interculturalidade são marcas que a distinguem. Está sempre com os olhos, a vontade e o espírito postos no mundo. Num mundo económico

globalizado cada vez mais imprevisível, segundo a Novabase, impõe-se investir na preparação de competências e atitudes certas para o reforço da competitividade / diferenciação efetiva e aumento da capacidade exportadora, em vez de aspirar ao desenho de rebuscados planeamentos estratégicos que já conheceram melhores dias.

A atitude ganhadora, a cultura do mérito e as competências em design são valências fundamentais para a Novabase. Em matéria de design a Novabase acredita que a simples funcionalidade dos bens e equipamentos já não é suficiente, valorizando-se aspetos como a usabilidade e a estética. A usabilidade é também hoje uma exigência perante a crescente complexidade dos equipamentos, programas e aplicações. De igual modo a forma como se concebem e desenham os serviços prestados aos clientes, podem proporcionar experiências claramente diferenciadoras. São fundamentais as competências científicas, bem como a necessária criatividade, irreverência e flexibilidade para resolver os problemas e conceber as soluções.

Os consumidores de hoje exigem soluções que conjuguem estética e usabilidade de forma inteligente, soluções desenhadas criteriosamente que incorporem valores como a beleza e o uso intuitivo, e a Novabase procura seguir essa linha.

Em Portugal a empresa já é líder, pelo que o futuro é fazer lá fora o que fizeram cá dentro. Os próximos anos serão marcados pela estratégia de expansão internacional e pela abertura de escritórios em novas geografias. A Novabase continua a procurar conquistar espaços, um desses espaços, são seguramente os países emergentes, onde o crescimento exige novos transportes, rotas, aeroportos, e a tecnologia para os operar. Começando de raiz, têm uma vantagem, aproveitam a experiência de quem, como a Novabase, já venceu desafios semelhantes noutros sítios.

Já nas zonas desenvolvidas a tendência é inversa. Numa conjuntura difícil, e com cidades mais sustentáveis, procura-se reinventar por exemplo o transporte público. Hoje muitos começam a usá-lo empurrados pela economia. O transporte aéreo mantém a tendência para crescer. Também aqui há campo para repensar a experiência do passageiro. E, também aqui, a tecnologia não é o ponto de partida. A estratégia da Novabase passa por primeiro perceber o que as pessoas querem, como viajam, como gostariam de viajar.

Por fim, a empresa está ainda voltada para a área espacial, hoje um território tudo menos distante. Os satélites estão por todo o lado, nas telecomunicações, nos aviões. As aplicações não param de surgir, e algumas, como as que permitem uma localização mais precisa, abrem sozinhas um vasto campo de oportunidades. Há no entanto temas transversais como a geo-referenciação, viabilizada pelos satélites e com inúmeras aplicações na mobilidade. A grande oportunidade do Big Data, a capacidade de tratar, em tempo útil, a imensidão de dados hoje desperdiçados por tantas indústrias, incluindo a espacial. Ou o desafio de melhorar a experiência dos passageiros, reduzindo os custos, melhorando a gestão e reforçando a sustentabilidade financeira e ambiental.

Porém, para a Novabase, o denominador comum está na sua visão, “*tornar a vida das pessoas e das empresas mais simples e mais feliz*”. Sendo “*as pessoas*” tanto o passageiro do metro ou do avião, como o operador de transporte que quer eficiência e manutenção garantida, o consórcio que quer custo e rapidez, o parceiro que quer recursos humanos absolutamente fiáveis, ou quem quer que integre a viagem.

4.4.4. Organização

A Novabase tem clientes e projetos espalhados pelo mundo. O talento é global, os parceiros podem vir de qualquer ponto do mapa, e em qualquer nação ou cultura esta empresa torna a vida das pessoas e das empresas mais simples e mais feliz.

A Novabase procura melhorar de forma dinâmica e contínua os seus processos e sistemas, assegurando sempre a coerência e integridade organizacional. Aposta na procura permanente do desenho da solução e na conseqüente implementação, promovendo uma cultura de alegria e entrega total, crescendo em redes de conhecimento e competências.

A organização da Novabase assenta em quatro valores / princípios fundamentais do “Eu” ao “Nós”, a saber:

- “*Eu dou*” - Compromisso de empenho, dedicação, integridade e alegria.
- “*Eu ouço*” - Disponibilidade para ouvir e aprender, para a atenção e para o outro.
- “*Eu ligo*” - Capacidade de ligar tudo e a todos, de unir talentos, de cruzar olhares, de sentir diferentes papéis e perspetivas.
- “*Eu cresço*” - Vontade de crescer e fazer crescer, de chegar e superar, de entregar resultados que surpreendam.

No primeiro semestre de 2012 foi inaugurado o centro de operações do Parque Oriente. Este novo espaço foi concebido para funcionar 24 horas por dia, 7 dias por semana, e integra todas as competências necessárias ao desenho e implementação de projetos de infraestruturas tecnológicas de grande dimensão. Este investimento está destinado a apoiar os serviços de outsourcing e managed services, e a estratégia de internacionalização.

A organização é constituída por colaboradores dedicados que formam uma equipa de sucesso que transforma desafios em soluções eficientes. A empresa encontra-se estruturada para encontrar as melhores soluções, diferenciando-se desse modo, e apresentando ao cliente um recurso que lhe garanta vantagem competitiva. Alia as melhores práticas do mercado às metodologias e soluções tecnológicas de excelência.

4.4.5. Capital Humano

Há ainda uma tendência inata para subestimar a componente humana numa área que é assumidamente tecnológica. Estudos como os do “Standish Group” revelam que as taxas de sucesso em projetos informáticos rondam apenas os 30%. Para se perceber estes valores, temos de analisar as três dimensões-chave da engenharia de software.

- A primeira dimensão é a tecnologia. O investimento em formação e especialização de recursos nas tecnologias de desenvolvimento reduz consideravelmente os riscos tecnológicos pelo que, das três dimensões, é a mais previsível e a que raramente leva ao insucesso.
- A segunda dimensão são os processos. Sem eles, e sem a conseqüente abordagem metódica e estruturada à criação de software, não se pode falar verdadeiramente de engenharia.
- A terceira dimensão diz respeito às pessoas. Embora a ideia do informático socialmente inapto esteja a diluir-se, o fator humano continua a ser o “calcanhar de aquiles” nesta área. A Novabase sabendo disso, tem apostado fortemente nesta dimensão, assumindo também aí uma liderança que lhe permite munir-se da massa crítica que apresenta, por regra, melhores competências, conjugando inclusivamente linguagem de negócio com linguagem técnica.

A Novabase considera que as pessoas são o investimento mais decisivo de qualquer organização. Dos cerca de dois mil colaboradores da Novabase, menos de quinhentos trabalham no edifício de sete andares no Parque das Nações, em Lisboa, já considerado a imagem de marca da empresa. Os restantes colaboradores trabalham no cliente. O “dress code” no escritório é livre e sem regras, e no cliente, de acordo com o estabelecido no código de conduta, é “vista-se como o cliente”. Na Novabase tratam-se todos por tu e trabalha-se em “open space” para fomentar a informalidade, a comunicação e a partilha de conhecimentos.

A chave do sucesso é a “visão da empresa”, que vem dos vinte anos da sua história, mas também daquilo que querem para o futuro, procurando-se construir uma tecnologia simples e intuitiva de modo a fazer a vida das pessoas mais simples e mais feliz. Este desejo abrange também os colaboradores, que a empresa quer felizes e a gostar do que fazem. O sentimento de obra bem feita traz felicidade às pessoas e a Novabase celebra o trabalho, promove o desenvolvimento e lança desafios nesse sentido.

A preocupação começa logo à chegada, é dada grande importância às primeiras impressões. O programa “welcome integration”, que forma sobre a cultura, a organização e o portefólio da empresa, e as academias refletem essa preocupação. O que a Novabase procura são pessoas com formação fundamentalmente na área da tecnologia e que apresentem competências de trabalho em grupo e facilidade de aplicação dos projetos no terreno.

Da cultura da Novabase faz parte um ambiente de trabalho que privilegia a iniciativa, a informalidade e as ideias. Das suas boas práticas fazem parte a criação de planos internos de comunicação e a partilha de conhecimentos, bem como formações em competências comportamentais.

A Novabase é o maior criador de emprego na área das tecnologias de informação e alia o conhecimento técnico à experiência em atrair, recrutar e gerir os melhores profissionais. Este contexto permite desenvolver uma metodologia própria, que garante não só elevados níveis de sucesso no recrutamento dos melhores profissionais, como também no seu posterior acompanhamento. A Novabase assegura assim profissionais motivados e reduzidos índices de rotatividade.

Portanto, o segredo está nas pessoas, seja à chegada, enquanto aprendem, crescem profissionalmente ou mesmo quando partem, os colaboradores estão no centro das prioridades da Novabase e são um dos principais segredos do seu sucesso. O objetivo é ter quadros cada vez mais qualificados, motivados e criativos, com capacidade para levar a empresa ainda mais longe. O capital humano assume primordial importância na estratégia da empresa e do negócio. A motivação dos colaboradores, a promoção de uma atitude e de uma cultura de constante rigor, profissionalismo e inovação, sustentada numa contínua evolução profissional e num notável espírito de equipa, conduzem naturalmente à ação, aos resultados e à responsabilização.

Por outro lado, os problemas do mundo real foram-se tornando cada vez mais complexos e interdependentes. Mesmo as tradicionais fronteiras entre os negócios têm vindo a esbater-se, por vezes até a confundir-se, tudo isto na presença da evolução das preferências e hábitos de consumo de uma população cada vez mais exigente e informada. Perante este paradoxo, de um lado engrossa o grupo dos hiper-especialistas e do outro um mundo cada vez mais carente de interdisciplinaridade, de capacidade de fundir e cruzar as fronteiras do conhecimento. É neste âmbito que surge o “design thinking”, metodologia que a Novabase abraçou recentemente de corpo e alma. Estas abordagens,

variantes de uma mesma e poderosa ideia, pretendem combinar de forma precisa várias escolas de pensamento, para abordar a cada vez maior complexidade dos problemas dos nossos dias. E aplicam-se praticamente a tudo, desde a conceção de um novo produto ou serviço à redefinição de um negócio. Mais curioso ainda é que, para além da necessidade de equipas multidisciplinares, estas abordagens advogam igualmente pessoas “multidisciplinares”.

Trata-se de uma metodologia criativa e inovadora que coloca as pessoas no centro das soluções. É uma nova forma de pensar e solucionar problemas, focada na empatia e na colaboração. A emoção não pode ficar arredada da resolução dos problemas que se colocam às empresas. Dar resposta a um problema ou à necessidade de uma empresa nem sempre tem que ser um processo puramente racional e técnico. É com base neste pressuposto que surge esta metodologia, que pretende trazer as emoções e a criatividade para a resolução dos problemas das empresas, algo que há muito é feito na área do design. O “design thinking”, como metodologia que é, está dividido em cinco fases que permitem passo-a-passo ir percebendo o problema e criando a solução.

1. *Empatia* – Colocar-se na pele do outro.

Criar empatia com o outro para perceber as suas necessidades e assim poder partir para a fase da definição do problema. É usada a expressão “calçar os sapatos do outro”, ou seja, ir para o terreno perceber o que o outro sente. Sofrer quando o outro também sofre. Ficar feliz com a felicidade de outra pessoa.

2. *Definir* – A definição do problema.

Depois de ouvir e estar na pele do outro chega-se à altura de definir o problema concreto que se pretende solucionar. Para esta definição é importante ouvir os vários intervenientes que são afetados pelo problema. Diferentes perspetivas são essenciais para clarificar o que se pretende. O objetivo é atingir a simplicidade.

3. *Ideias* – O surgir da ideia que vai responder ao problema.

Gerar a ideia que vai solucionar o problema. É importante que existam vários contributos de pessoas de áreas diferentes e com perspetivas diferentes do problema. Nesta fase ouvir é essencial. Mesmo as ideias mais absurdas deverão ser consideradas.

4. *Protótipo* – Materializar a ideia. Visualizar o pensamento.

Criação do protótipo que permite perceber se a solução será viável no terreno. Esta é a fase em que ainda há tempo para correções sem custos muito elevados.

5. *Teste* – O veredito final.

Aqui volta a entrar o outro, o utilizador final e volta-se à fase das emoções, como na empatia. É a fase de testar o protótipo junto de quem o vai usar e perceber o que está bem e o que está mal, porque ainda há tempo para corrigir ou abandonar a ideia se esta não passar nos testes.

A Novabase tem vindo a disseminar estes princípios por toda a sua estrutura organizacional, sendo extremamente positiva a experiência da empresa na aplicação desta metodologia.

Aludindo ainda à visão da Novabase, e no sentido de tornar os negócios mais simples e mais felizes, a empresa tem resistido à tentação de desinvestir nas pessoas, porque não seria uma poupança mas um claro retrocesso, atendendo a que as pessoas são o ingrediente essencial das receitas dos projetos de sucesso. É do talento e das pessoas que tudo depende. Um dos temas em que mais se pensa na Novabase é como estimular, atrair e cruzar talentos, que capacidades prosseguir e combinar para encontrar soluções integradas e transdisciplinares. Neste âmbito a

Novabase entende que para crescer, é preciso talento, e é preciso fazer crescer o talento. Assim sendo, desenvolveu o programa Novabase Academy com o objetivo de, anualmente, selecionar / identificar talento nas Universidades, tendo em perspetiva uma nova geração de colaboradores.

4.4.6. Responsabilidade Social e Comunitária

A Novabase é uma empresa que contribui para o desenvolvimento sustentável da sociedade. Partilha o seu conhecimento e apoia a divulgação do conhecimento de outros. Por estas razões aposta na qualidade e na certificação, e gere de forma eficaz os aspetos ambientais resultantes da sua atividade, não só os que controla, mas também aqueles que pode influenciar. Tem vindo a prevenir a poluição e o desperdício, bem como as lesões e perturbações da saúde e melhorar continuamente o desempenho ambiental e da segurança e saúde no trabalho.

Tornou-se um lugar comum falar de desenvolvimento económico sustentável, de ética, de responsabilidade social, mas para a Novabase não é uma questão de declaração politicamente correta.

O equilíbrio é uma questão de inteligência e de sobrevivência. Durante décadas foram desvalorizados, e continuam a ser, os custos económicos e civilizacionais dos desvios e dos desequilíbrios:

- O atropelo ético custa milhões e anos de atraso;
- As diferenças socioeconómicas extremadas geram conflito e violência;
- Os desequilíbrios ambientais custam milhões em programas de saúde e em empobrecimento de recursos.

Em matéria de ação social a Novabase foca-se na educação porque acredita que é o caminho para a erradicação da exclusão e para a criação de riqueza. Há anos que contribuí para a aprendizagem de crianças de zonas menos favorecidas em Portugal. Em parceria com outras entidades tem realizado cursos de verão para crianças, o último, em 2012, com 180 alunos do quarto ano, de sete agrupamentos de Escolas da zona de Sintra. O seu principal objetivo é incutir nessas crianças o gosto pela escola e pela aprendizagem, mostrar-lhes a importância das novas tecnologias. É importante que cresçam com a noção de que podem ser o que sonharem e de que é fácil dominar as ferramentas para o fazerem.

4.4.7. Síntese da Análise Individual

4.4.7.1. Origem

O empreendedorismo de dois jovens licenciados que fundaram em 1989 a Novabase.

4.4.7.2. Princípios Estratégicos

Desenvolver soluções tecnológicas inovadoras que *“tomem a vida das pessoas e das empresas mais simples e mais feliz”*.

A Empresa à engenharia e à gestão junta as ciências humanas para criar soluções centradas nas pessoas.

Para a Novabase só há um mercado, o mercado global.

Investir na preparação de competências e atitudes certas para o reforço da competitividade.

A atitude ganhadora, a cultura do mérito e as competências em design são valências fundamentais para o negócio da Novabase.

A Novabase acredita que a funcionalidade dos bens já não é suficiente, valorizando, cada vez mais, aspetos como a usabilidade e a estética (design).

Assumem particular importância as competências científicas, a criatividade, a irreverência e a flexibilidade para conceber novas soluções.

Expansão internacional e abertura de escritórios em novas geografias.

A Novabase procura perceber, em primeiro lugar, o que as pessoas querem, o que têm, e o que gostariam de ter.

O denominador comum da Novabase está na sua visão *“tomar a vida das pessoas e das empresas mais simples e mais feliz”*.

4.4.7.3. Organização

A Novabase é uma empresa cotada desde Julho do ano 2000.

Em duas décadas tornou-se o líder português em Tecnologias de Informação.

Procura melhorar de forma dinâmica e contínua os seus processos e sistemas, assegurando sempre a coerência e integridade organizacional.

Aposta no desenho da melhor solução, promovendo uma cultura de alegria e entrega total, e crescendo em conhecimento e competências.

Criação de planos internos de comunicação e partilha de conhecimentos, bem como formações em competências comportamentais.

O ambiente de trabalho privilegia a iniciativa, a informalidade e as ideias.

Valores / princípios chave:

- *“Eu dou”* - Compromisso de empenho, dedicação, integridade e alegria.
- *“Eu ouço”* - Disponibilidade para ouvir e aprender, para a atenção e para o outro.
- *“Eu ligo”* - Capacidade de ligar tudo e a tudo, de unir talentos, de cruzar olhares, de sentir diferentes papéis e perspetivas.
- *“Eu cresço”* - Vontade de crescer e fazer crescer, de chegar e superar, de entregar resultados que surpreendam.

A organização é constituída por colaboradores dedicados que constituem uma equipa de sucesso que transforma desafios em soluções eficientes.

Procura das melhores soluções, diferenciando-se desse modo, e apresentando ao cliente um recurso que lhe garanta vantagem competitiva.

4.4.7.4. Capital Humano

A Novabase considera que as pessoas são o investimento mais decisivo de qualquer organização.

Nesta área de negócio existem três dimensões fundamentais, a dimensão tecnológica, a dimensão dos processos e a dimensão humana.

Aposta fortemente na dimensão humana, munindo-se da massa crítica que apresenta melhores competências técnicas e de negócio.

Dos cerca de dois mil colaboradores, menos de 500 trabalham no edifício da Empresa e os restantes no cliente.

O *“dress code”* na Empresa é livre, no cliente não, *“vestem-se como o cliente”*.

Na Novabase tratam-se todos por tu e trabalha-se em *“open space”* para fomentar a informalidade, a comunicação e a partilha de conhecimentos.

A Empresa quer os colaboradores felizes e a gostar do que fazem. O sentimento de obra bem feita traz felicidade às pessoas.

Experiente em atrair potenciais valores. Procura assegurar profissionais motivados e reduzidos índices de rotatividade.

Os colaboradores estão no centro das prioridades da Novabase e são um dos principais segredos do seu sucesso.

O Capital Humano assume primordial importância na estratégia da empresa e do negócio.

A motivação dos colaboradores, o rigor, o profissionalismo e a inovação, bem como o espírito de equipa, conduzem à ação e aos resultados.

A Novabase adotou recentemente a metodologia *“Design Thinking”*, que advoga a necessidade de equipas e pessoas *“multidisciplinares”*.

A Novabase adotou o *“Design Thinking”* - é uma metodologia criativa e inovadora que coloca as pessoas no centro das soluções, focando-se para tal na emoção, na empatia e na colaboração.

4.4.7.5. Responsabilidade Social e Comunitária

A Novabase contribui para o desenvolvimento sustentável da sociedade, partilhando algum do seu conhecimento.
A Empresa gere os aspetos ambientais resultantes da sua atividade, não só os que controla, mas também aqueles que pode influenciar.
Tem vindo a prevenir a poluição e o desperdício, e a melhorar continuamente o desempenho ambiental e da segurança e saúde no trabalho.
A Novabase tem-se focado na educação porque acredita que é o caminho para a erradicação da exclusão e para a criação de riqueza.



4.5. EU-STEEL

4.5.1. Apresentação da Empresa

- Data de criação: 1998.
- Área de atividade: Transformação e comercialização de produtos siderúrgicos.
- Nº de colaboradores (Ano de 2011): 170.
- Site: www.eu.steel.com.

O projeto EU-Steel teve início em 1998. O objetivo da sua criação foi desenvolver uma marca facilmente reconhecida em qualquer parte do mundo e que tirasse proveito da força de uma marca europeia. A EU-Steel é uma sociedade gestora de participações sociais (SGPS) em empresas do setor do aço, ou seja, produtos siderúrgicos. Entre outros investimentos, tem participações em várias empresas de Águeda, como seja a Trecem, 3Marcos, Inforchapa, Chapagueda, Colormetal, Ferraço, TWP e Kimeseal. Estas empresas desenvolvem a sua atividade na transformação do aço em arames, soldadura, fixação, peças especiais, varão para betão, tubos, perfis, chapas e inox, estando presentes nos setores da construção, energias renováveis, setor automóvel e aeronáutico e redes viárias.

A EU-Steel apresenta a maior oferta de produtos siderúrgicos em Portugal, contando com mais de 20 000 referências continuamente em stock. É uma empresa independente com uma forte posição nos mercados emergentes, em especial na América Latina. Transforma anualmente cerca de 100 000 toneladas de aço e tem mais de 10 000 clientes em quatro continentes. Em termos de mercado nacional, a EU-Steel está entre as 5 primeiras empresas das 250 do setor.

O Grupo EU-Steel surgiu através de uma “*Assetless Merger*”, um modelo estratégico inovador e ainda muito pouco utilizado, em que é estabelecida uma associação sem caráter jurídico entre os ativos das empresas do grupo. Com a criação de um conglomerado de várias empresas, em que se verifica a partilha de competências e recursos mediante um modelo de negócio independente que preserva sempre a cultura individual de cada empresa, o grupo EU-Steel encontrou as condições adequadas para oferecer uma gama diversificada de produtos aos seus clientes para além de sustentar outras situações que lhes conferem um elevado nível de competitividade face aos seus concorrentes.

Apresentam-se de seguida algumas datas relevantes:

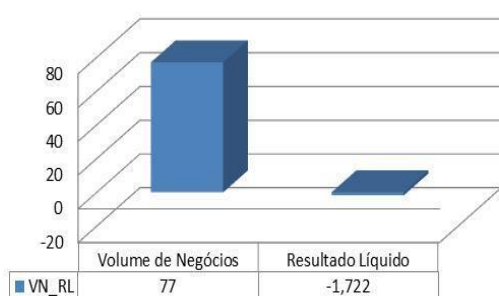
- 1972 – Criação da Ferraço.
- 1978 – Criação da 3Marcos.
- 1982 – Criação da Chapagueda.
- 1987 – Criação da TWP.
- 1993 – Criação da Colormetal e da Inferchapa
- 2009 – Criação da BR-Steel.

4.5.2. Alguns Dados Financeiros (Ano de 2011)

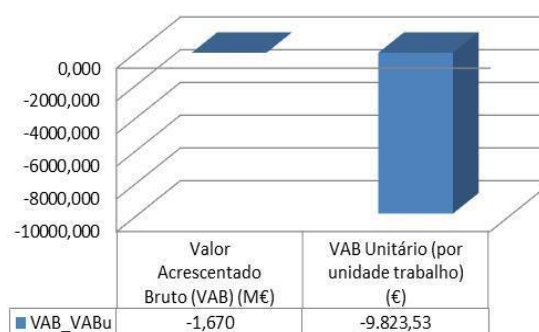
- Volume de Negócios: 77 milhões de Euros.
- Peso das exportações no total das vendas: 20%.
- Resultado Líquido: - 1,722 milhões de Euros.
- Valor Acrescentado Bruto (VAB): -1,670 milhões de Euros.

Gráficos 13, 14, 15 e 16 – Dados financeiros e recursos humanos

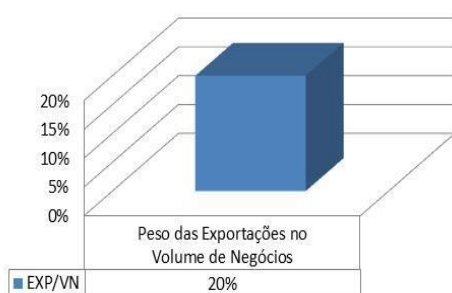
Vol. de Negócios | Resultado Líquido (M€)



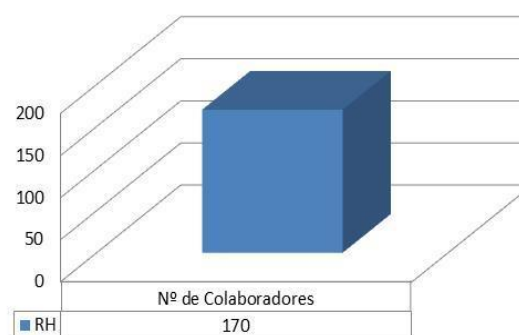
VAB | VABunitário



Peso das Exportações no Volume de Negócios



Recursos Humanos



Fonte: Elaboração própria (2013).

4.5.3. Princípios Estratégicos

O grupo EU-Steel, tendo em conta o profundo conhecimento de um mundo em constante mutação, em que os modelos tradicionais de negócio demonstram-se débeis, definiu como visão a necessidade de ser global e flexível de forma a identificar rapidamente as oportunidades e reunir as competências necessárias para as aproveitar, gerando proveito para a empresa, para o mercado e para a sociedade em geral.

A EU-Steel tem como missão ser uma “one-stop-shop” de procura de materiais para projetos.

Considerando a visão e a missão estabelecidas para o grupo EU-Steel, foram determinados os seguintes objetivos estratégicos:

- Consolidar o posicionamento do grupo EU-Steel, tanto a nível nacional como internacional, apostando na satisfação do cliente e na qualidade e inovação dos produtos;
- Prosseguir a avaliação de novos mercados para expansão futura, nomeadamente os Palop, o Brasil e outros países da América Latina (Mercosul), Argentina, Chile, Peru, Venezuela, Colômbia;
- Desenvolver uma política de responsabilização das chefias e da gestão;
- Implementar uma política de comunicação interna e de entreajuda;
- Promover a qualificação dos recursos humanos.

A EU-Steel desenvolve as suas estratégias tendo por base os seguintes valores:

- Os gestores, quadros e clientes são os maiores ativos da empresa;
- Afirmação como uma força motora para a prosperidade;
- Criar e compartilhar valor na sociedade, procurando sempre atingir o desenvolvimento sustentável.

A estratégia da EU-Steel está fortemente direcionada para a internacionalização, tendo em conta as relações que o grupo já estabeleceu e que poderá vir a fortalecer e a alargar, nomeadamente com o Brasil (BR-Steel) e Angola. Com instalações industriais e armazéns em Portugal assim como uma força de vendas presente em vários países da Europa, África e América do Sul, a EU-Steel ambiciona exportar para os mercados mais promissores. Incluída na estratégia da EU-Steel tem estado a reformulação do sistema de controlo e monitorização de gestão, bem como uma aposta em métodos de trabalho e de gestão que acrescentam valor ao processo produtivo.

Tratando-se de um grupo empresarial de natureza familiar com um modelo de negócio inovador, em que foi mantida a cultura de cada empresa, procurou-se conciliar e capitalizar as capacidades e competências de cada uma delas, contribuindo para uma estratégia comum. Seguindo este processo e sob a atuação de uma marca chapéu, o grupo procurou consolidar a sua presença no mercado nacional e continuar a apostar numa estratégia de internacionalização.

A empresa desenvolveu também uma política estratégica de investigação e desenvolvimento (I&D) consubstanciada:

- a) Na criação de uma área específica de investigação e desenvolvimento (I&D) que funcione como vetor estratégico de competitividade;
- b) Em parcerias com a Universidade de Aveiro ao nível da investigação e desenvolvimento de novos produtos químicos.

4.5.4. Organização

O projeto EU-Steel, apesar de atualmente se encontrar “ancorado” numa SGPS, foi implementado e sustentado num modelo de integração progressiva da cultura organizacional e sobretudo numa estratégia harmonizada de criação de marca única e comum a todas as empresas do grupo, sem prejuízo da manutenção de cada uma das marcas individuais, já com reconhecimento relevante nos diversos mercados de atuação.

No entanto a estratégia de integração e harmonização revelou algumas debilidades:

- A governação do grupo foi implementada de forma “artificial” e não formal. Apenas a função financeira incorporou totalmente uma lógica de grupo no seu funcionamento e em parte no caso do marketing institucional e compras;
- Existiu uma excessiva concentração de responsabilidade nos administradores, na função financeira e na função de compras, para além de uma excessiva intervenção direta dos gestores da holding em empresas do grupo;
- Verificou-se debilidade dos gestores de segunda linha quanto à articulação e acompanhamento das empresas.

Em termos de análise interna, e apesar da estratégia de integração levada a cabo pela EU-Steel, as várias empresas têm procurado colmatar algumas das diferenças existentes entre elas, em termos de cultura organizacional e recursos humanos e técnicos. Em vez das empresas adquirirem ou fundirem negócios, optou-se por “fundir” capacidades e aptidões através de alianças na cadeia de valor, de forma a alcançar sinergias e a melhorar a sua competitividade.

Alguns aspetos diferenciadores:

- Complementaridade das empresas (mercado e produto);
- Gestão profissionalizada;
- Internacionalização (BR-Steel);
- Cobertura geográfica global.

No ano de 2010 a EU-Steel levou a efeito uma reestruturação, tendo reduzido os recursos humanos para os atuais 170 colaboradores. Até então as empresas do grupo trabalhavam de forma individual, mais parecendo não estarem integradas na mesma holding. Com as alterações introduzidas, procedeu-se à unificação de quase todos os serviços, contabilidade, recursos humanos, serviços financeiros, centro de apoio ao cliente, entre outros. As áreas comerciais que antes apenas promoviam / vendiam os produtos das respetivas empresas, com esta reestruturação passaram a vender produtos de todas as empresas aumentando e dinamizando a força de vendas, na sequência da nova política comercial (uma única direção ao nível do grupo, de quem dependem os supervisores das respetivas empresas).

4.5.5. Capital Humano

A EU-Steel considera que as pessoas são o eixo e o motor do sucesso do seu projeto, procurando constantemente equipas profissionais altamente qualificadas e comprometidas com a organização e com o cliente. A formação e o desenvolvimento dos seus quadros constituem-se como fatores chave para a viabilidade do projeto.

Está a ser estudada a introdução de um método de avaliação, algo que nunca foi aplicado no grupo, e que se espera venha a trazer mais-valias significativas ao nível da produtividade e seja aproveitado como um contributo fundamental de gestão.

Ao longo dos tempos a EU-Steel organizou algumas ações de formação interna, denominadas também de conferências, realçando-se a realizada em 2010 subordinada ao tema “*persistência e determinação para vencer*”, com enfoque especial no capital humano, recorrendo a proeminentes figuras do desporto, da política, das finanças e do empreendedurismo. Foi utilizada esta estratégia

de formação com dois objetivos principais, o primeiro foi o de aumentar as capacidades e aptidões dos colaboradores, promovendo a transmissão de novos conhecimentos e perspectivas que potenciem a performance em diferentes cenários do negócio, e o segundo baseou-se na política de responsabilidade social, consistindo em ter nestes eventos personalidades que se destacaram na sua atividade, proporcionando à comunidade local a oportunidade de interagir e aprender com a sua experiência. Frases como “*o segredo do êxito está no trabalho árduo, na organização e no planeamento*” e “*vou ganhar, quero mesmo ganhar*” foram transmitidas aos quadros da EU-Steel como ensinamentos a seguir. Para além disso, foi dada particular importância, por razões diferentes, às consequências das não decisões e da positividade.

Para além do anteriormente referido, uma vez por ano, no dia 1 de Maio, os recursos humanos juntam-se, primeiro num evento desportivo, na sequência do qual, e nas próprias instalações do grupo, preparam o almoço interagindo de seguida e participando em jogos tradicionais.

4.5.6. Responsabilidade Social e Comunitária

O grupo tem colocado em prática o “*ecometal environmental steel*”, fabricando e comercializando novos produtos com as seguintes preocupações:

- Minimizar o impacto ambiental;
- Colocar no mercado produtos com elevada durabilidade;
- Reduzir os resíduos;
- Baixar a emissão de poluentes.

Trata-se de um grupo, que na sua essência, procura criar produtos para a nova economia sustentável, apostando numa política de qualidade que lhe permitiu alcançar as seguintes certificações:

- TWP – Primeira trefilaria em Portugal a obter a certificação ISO 9002 em 1998.
- 3MARCOS – Primeira empresa do setor a obter as certificações ISO 9001 em 1995 e a ISO/TS 16949 em 2004 (certificação para a indústria automóvel).

A EU-Steel patrocina com regularidade a festa do leitão, tal acontece, segundo um dos seus principais responsáveis, devido ao compromisso que o grupo tem para com o desenvolvimento social e económico da região. Personalidades importantes da cultura, das finanças e da política deslocam-se normalmente a este evento, encontrando-se com membros da gestão da EU-Steel e representantes da comunidade empresarial. Ainda segundo aquele responsável, “*a EU-Steel orgulha-se da sua forte consciência social. É uma das principais empresas de Águeda, e nos últimos quarenta anos tem entendido a importância de fazer parte da comunidade local e de apoiar o bem-estar da sociedade regional*”.

É de realçar que este e outros eventos permitem uma grande exposição da marca através de campanhas de marketing de proximidade.

4.5.7. Síntese da Análise Individual

4.5.7.1. Origem

Sociedade Gestora de Participações Sociais, criada em 1998, através de uma "Assetless Merger*", com empresas do setor dos produtos siderúrgicos.

4.5.7.2. Princípios Estratégicos

Consolidar o seu posicionamento tanto a nível nacional como internacional, apostando na satisfação do cliente e na qualidade e inovação.
Tem como missão ser uma "One-Stop-Shop" de procurement de materiais para projetos.
Oferta de um volume muito significativo de produtos siderúrgicos, mais de 20.000 referências continuamente em Stock.
É uma empresa independente com uma forte posição nos mercados emergentes, em especial na América Latina.
Empresa fortemente direcionada para a internacionalização.
Prosseguir a avaliação de novos mercados, nomeadamente os PALOP, o Brasil (BR-Steel) e outros países da América Latina (Mercosul).
Em termos de mercado nacional, a EU-Steel está entre as 5 primeiras empresas das 250 do setor.
Consolidar o seu posicionamento tanto a nível nacional como internacional, apostando na satisfação do cliente e na qualidade e inovação.
Aposta na Investigação e Desenvolvimento (I&D).

4.5.7.3. Organização

Modelo de governação de natureza familiar, em que é mantida a cultura de cada uma das empresas.
Conjugação / capitalização das capacidades e competências de cada uma das empresas, em torno da "marca chapéu" e de uma estratégia comum.
Conglomerado de empresas que partilha competências / recursos, preservando sempre a cultura individual de cada empresa.
Transforma anualmente cerca de 100 000 toneladas de aço e tem mais de 10 000 clientes em 4 continentes.
Tem instalações industriais e armazéns em Portugal e uma força de vendas presente em vários países da Europa, África e América do Sul.
Debilidades da estratégia de integração e harmonização: <ul style="list-style-type: none">- A governação foi implementada de forma "artificial". Apenas a função financeira e de marketing e compras incorporaram a lógica de Grupo.- Excessiva concentração de responsabilidade nos administradores do grupo, e intervenção direta dos gestores da holding.- Debilidade dos gestores de 2ª linha quanto à articulação e acompanhamento das empresas do Grupo.- As empresas têm procurado colmatar algumas das diferenças existentes, em termos de cultura organizacional e de recursos humanos e técnicos.
No ano de 2010 a EU-Steel levou a efeito uma reestruturação, procedendo à unificação da generalidade dos serviços da holding.
As áreas comerciais que antes promoviam apenas os respetivos produtos, promovem agora produtos de todas as empresas (Direção única).

4.5.7.4. Capital Humano

No ano de 2010, e em resultado da reestruturação levada a efeito, foram reduzidos os recursos humanos para os atuais 170 trabalhadores.
Os gestores, quadros e clientes são considerados o maior ativo da empresa.
A EU-Steel considera que as pessoas são o eixo e o motor do sucesso do seu projeto.
Está em estudo a introdução de um método de avaliação, algo que nunca foi aplicado no Grupo, bem como a atribuição de prémios transversais.
Ao longo do tempo a EU-Steel organizou algumas ações de formação interna e externa (conferências), com um forte cariz mediático.
O Grupo utilizou esta estratégia de formação com dois objetivos principais: <ul style="list-style-type: none">- Melhorar as capacidades e aptidões dos colaboradores.- Colocar em prática a sua política de responsabilidade social.
No dia 1 de Maio de cada ano é dinamizado um evento informal no qual participam os colaboradores do Grupo.

4.5.7.5. Responsabilidade Social e Comunitária

O Grupo procura criar produtos para a nova economia sustentável.
Pratica o "ecometal environmental steel": <ul style="list-style-type: none">- Minimização do impacto ambiental.- Produção de bens com elevada durabilidade.- Redução dos resíduos e da emissão de poluentes.
Patrocínio regular da festa do leitão, no âmbito da consciência social e do compromisso de desenvolvimento social e económico.
Este e outros eventos permitem uma grande exposição da marca através de campanhas de marketing de proximidade.

4.6. Análise Conjugada

Para a análise conjugada das quatro empresas em estudo, foram construídos quadros para cada um dos itens - Origem, Organização, Capital Humano e Responsabilidade Social e Comunitária.

Procedeu-se também à conjugação da informação financeira em estudo e à caracterização de cada uma das empresas via “Questões chave”.

Considera-se de grande relevância toda a informação constante nos quadros seguintes, no entanto, surgem em evidência algumas características das organizações em estudo, que são dignas de um realce particular, face à identidade que encerram.

4.6.1. Origem

DELTA CAFÉS	O empreendedorismo do Senhor Comendador Rui Nabeiro há 50 anos.
JANZ	Empreendedorismo do Engenheiro Bruno Janz em 1915.
NOVABASE	O empreendedorismo de dois jovens licenciados que fundaram em 1989 a Novabase.
EU-STEEL	Sociedade Gestora de Participações Sociais, criada em 1998, através de uma "Assetless Merger", com empresas do setor dos produtos siderúrgicos.

4.6.2. Princípios Estratégicos

DELTA CAFÉS	<p>Confiança e proximidade da comunidade.</p> <p>Humanismo - marca e modelo de gestão de “rosto humano”.</p> <p>Humildade, solidariedade, lealdade, transparência, autenticidade, integridade e partilha.</p> <p>Satisfação da comunidade, interna e externa.</p> <p>Progresso e inovação.</p> <p>Líder de mercado em Portugal (desde 1994).</p> <p>Diferenciação inimitável em termos de responsabilidade social e de cidadania (desde a origem).</p> <p>Contínuo apoio a causas sociais (há mais de quarenta anos).</p> <p>A competitividade depende da performance na área económica, social e ambiental.</p> <p>O crescimento baseia-se no desenvolvimento interno e na manutenção das características da marca.</p>
JANZ	<p>Especialização no desenvolvimento tecnológico.</p> <p>Espírito perfeccionista e de rigor.</p> <p>Exigência de apurada qualidade.</p> <p>Reconhecimento dos produtos pela qualidade.</p> <p>Dar a máxima expressividade à transparência, à qualidade e à exatidão.</p> <p>Ester Janz (esposa do fundador) foi considerada uma “revolucionária no início do século”, por querer criar na empresa um infantário que libertasse as trabalhadoras de preocupações. O sonho só foi concretizado, muito anos depois, pela neta, Teresa Janz.</p> <p>A Associação Ester Janz construiu um infantário que, inicialmente, recebia apenas os filhos dos colaboradores e depois abriu-se à comunidade envolvente.</p> <p>A Administradora do Grupo, Senhora Comendadora Teresa Janz, almoça diariamente na cantina da fábrica ao lado dos colaboradores.</p> <p>Valorização e satisfação dos colaboradores.</p> <p>Palavras proferidas pela Senhora Comendadora Teresa Janz:</p> <ul style="list-style-type: none"> - “O lucro está na felicidade”. - “Os nossos colaboradores são pessoas felizes e é com colaboradores felizes que a Bruno Janz cresce” . - “Os custos são realmente elevados, mas as vantagens são ainda maiores, os colaboradores produzem mais com estas medidas, porque estão motivados e integrados no espírito da empresa. São qualificados, disponíveis, tranquilos, felizes” .
NOVABASE	<p>Desenvolver soluções tecnológicas inovadoras que “tornem a vida das pessoas e das empresas mais simples e mais feliz” .</p> <p>A Empresa à engenharia e à gestão junta as ciências humanas para criar soluções centradas nas pessoas.</p> <p>Para a Novabase só há um mercado, o mercado global.</p> <p>Investir na preparação de competências e atitudes certas para o reforço da competitividade.</p> <p>A atitude ganhadora, a cultura do mérito e as competências em design são valências fundamentais para o negócio da Novabase.</p> <p>A Novabase acredita que a funcionalidade dos bens já não é suficiente, valorizando, cada vez mais, aspetos como a usabilidade e a estética (design).</p> <p>Assumem particular importância as competências científicas, a criatividade, a irreverência e a flexibilidade para conceber novas soluções.</p> <p>Expansão internacional e abertura de escritórios em novas geografias.</p> <p>A Novabase procura perceber, em primeiro lugar, o que as pessoas querem, o que têm, e o que gostariam de ter.</p> <p>O denominador comum da Novabase está na sua visão “<i>tornar a vida das pessoas e das empresas mais simples e mais feliz</i>” .</p>
EU-STEEL	<p>Consolidar o seu posicionamento tanto a nível nacional como internacional, apostando na satisfação do cliente e na qualidade e inovação.</p> <p>Tem como missão ser uma “One-Stop-Shop” de procurement de materiais para projetos.</p> <p>Oferta de um volume muito significativo de produtos siderúrgicos, mais de 20.000 referências continuamente em Stock.</p> <p>É uma empresa independente com uma forte posição nos mercados emergentes, em especial na América Latina.</p> <p>Empresa fortemente direcionada para a internacionalização.</p> <p>Prosseguir a avaliação de novos mercados, nomeadamente os PALOP, o Brasil (BR-Steel) e outros países da América Latina (Mercosul).</p> <p>Em termos de mercado nacional, a EU-Steel está entre as 5 primeiras empresas das 250 do setor.</p> <p>Consolidar o seu posicionamento tanto a nível nacional como internacional, apostando na satisfação do cliente e na qualidade e inovação.</p> <p>Aposta na Investigação e Desenvolvimento (I&D).</p>

4.6.3. Organização

DELTA CAFÉS	A organização interna é profundamente familiar.
	É liderada por um empreendedor com uma peculiar visão estratégica.
	E constituída por 22 empresas organizadas por áreas estratégicas de negócio para reforço da atividade principal.
	Promove o conhecimento interno como contributo para atingir os resultados pretendidos.
	Está orientada para a inovação e para o diálogo.
	Adota total transparência na informação e adequada comunicação.
	Tem uma grande notoriedade.
JANZ	A Empresa segue uma gestão de natureza familiar, sendo os lugares de maior responsabilidade ocupados por várias gerações da família Janz.
	A organização prima pela partilha horizontal de ações criando maior sentido de responsabilidade e de intervenção por parte de todos os colaboradores.
	Todos os processos sem exceção estão sob o espírito de que “amanhã pode fazer-se ainda melhor”.
	A Janz guia-se sempre sob o mesmo espírito, dando especial relevo à satisfação dos colaboradores.
	É líder de mercado em Portugal.
NOVABASE	A Novabase é uma empresa cotada desde Julho do ano 2000.
	Em duas décadas tornou-se o líder português em Tecnologias de Informação.
	Procura melhorar de forma dinâmica e contínua os seus processos e sistemas, assegurando sempre a coerência e integridade organizacional.
	Aposta em permanência no desenho da melhor solução, promovendo uma cultura de alegria e entrega total, e crescendo em conhecimento e competências.
	Criação de planos internos de comunicação e partilha de conhecimentos, bem como formações em competências comportamentais.
	O ambiente de trabalho privilegia a iniciativa, a informalidade e as ideias.
	Valores / princípios chave:
	- “Eu dou” - Compromisso de empenho, dedicação, integridade e alegria.
	- “Eu ouço” - Disponibilidade para ouvir e aprender, para a atenção e para o outro.
	- “Eu ligo” - Capacidade de ligar tudo e a tudo, de unir talentos, de cruzar olhares, de sentir diferentes papéis e perspetivas.
- “Eu cresço” - Vontade de crescer e fazer crescer, de chegar e superar, de entregar resultados que surpreendam.	
A organização é constituída por colaboradores dedicados que constituem uma equipa de sucesso que transforma desafios em soluções eficientes.	
Procura permanente das melhores soluções, diferenciando-se desse modo, e apresentando ao cliente um recurso que lhe garanta vantagem competitiva.	
EU-STEEL	Modelo de governação de natureza familiar, em que é mantida a cultura de cada uma das empresas.
	Conjugação / capitalização das capacidades e competências de cada uma das empresas, em torno da “marca chapéu” e de uma estratégia comum.
	Conglomerado de empresas que partilha competências / recursos, preservando sempre a cultura individual de cada empresa.
	Transforma anualmente cerca de 100 000 toneladas de aço e tem mais de 10 000 clientes em 4 continentes.
	Tem instalações industriais e armazéns em Portugal e uma força de vendas presente em vários países da Europa, África e América do Sul.
	Debilidades da estratégia de integração e harmonização:
	- A governação foi implementada de forma “artificial”. Apenas a função financeira e de marketing e compras incorporaram a lógica de Grupo.
	- Excessiva concentração de responsabilidade nos administradores do grupo, e intervenção direta dos gestores da holding.
	- Debilidade dos gestores de 2ª linha quanto à articulação e acompanhamento das empresas do Grupo.
	- As empresas têm procurado colmatar algumas das diferenças existentes, em termos de cultura organizacional e de recursos humanos e técnicos.
No ano de 2010 a EU-Steel levou a efeito uma reestruturação, procedendo à unificação da generalidade dos serviços da holding.	
As áreas comerciais que antes promoviam apenas os respetivos produtos, promovem agora produtos de todas as empresas (Direção única).	

4.6.4. Capital Humano

DELTA CAFÉS	O bem-estar dos colaboradores sempre foi uma das principais preocupações da Empresa.
	A Empresa inaugurou já em 1 de Maio de 1969, em Campo Maior, um conjunto de habitações familiares para os colaboradores.
	No início dos anos 70 os donos da empresa viajavam e gozavam períodos de férias com todos os colaboradores.
	A Empresa tem atualmente 3.100 colaboradores.
	A gestão de topo está sob a responsabilidade de três gerações da família Nabeiro.
	Existe a preocupação de motivar e tornar aliciante o trabalho de todos os colaboradores.
	A interação entre os colaboradores e a Administração é exemplar - "relação de rosto humano".
	O clima de trabalho está centrado no desenvolvimento das relações humanas.
	A realização dos colaboradores engloba o equilíbrio profissional, familiar e social.
	O bom governo do Grupo atribui fundamental importância aos colaboradores.
	A postura humanista e a gestão partilhada estão na base da competitividade da organização.
	São divulgados todos os projetos aos colaboradores na procura de uma dedicação total e permanente.
	A capacidade de iniciativa, criatividade e desenvolvimento de novas competências são fortemente valorizadas.
	Em matéria de formação foi criado o "Centro Internacional de Pós-Graduação Comendador Rui Nabeiro".
	A empresa implementou políticas consentâneas com o envelhecimento ativo.
	Todos os edifícios estão equipados com refeitórios onde são servidas pequenas refeições.
	Existe um posto médico.
Todos os colaboradores têm um seguro de saúde extensivo aos familiares diretos.	
Foi criado um "Clube de Saúde" que assegura a prestação de serviços médicos de várias especialidades.	
JANZ	A Janz integra atualmente nos seus quadros cerca de 450 colaboradores.
	Preocupações sociais relativas aos colaboradores que integram todas as empresas do Grupo.
	A Empresa atribui uma refeição gratuita (almoço), no seu próprio refeitório, que segue orientações para uma alimentação cuidada e saudável.
	Tem um posto médico com medicina preventiva. Realizam-se exames complementares de diagnóstico precoce e rastreio para deteção de doenças do foro da saúde pública e curativa com serviço ambulatorio.
	Formação dos filhos dos colaboradores na Associação Ester Janz (infantário ou escola), para a qual a Empresa comparticipa em parte da mensalidade.
	Disponibilização de um ginásio.
	Existência de um plano específico de formação profissional.
	Todos os colaboradores têm um "seguro de acidentes pessoais" que cobre as 24 horas do dia.
	Encontra-se implementada a prática do "horário flexível", também nas áreas da produção, o que permite o desfasamento do horário de trabalho, diminuindo, por exemplo, o tempo dos transportes.
	São atribuídos prémios de mérito, assiduidade e de esforço.
	Os colaboradores sentem-se motivados e integrados no espírito da empresa, trabalhando com satisfação.
	Humanização no tratamento entre e para com os colaboradores.
	Adequado acompanhamento em caso de doença ou acidente.
	Maior disponibilidade e motivação dos colaboradores para:
	- O desenvolvimento e rendimento no trabalho. - A execução de horas extraordinárias. - A formação profissional. - O aumento do nível de escolaridade. - Um menor absentismo e rotatividade do pessoal. - Uma maior ligação afetiva à empresa.
	Apoio social a reformados, a pais com filhos deficientes e a grupos de risco.
	A Empresa tem também o "Grupo Recreativo Janz e Associados", fundado em 1963, e sempre apoiado e incentivado pela gestão de topo.
NOVABASE	A Novabase considera que as pessoas são o investimento mais decisivo de qualquer organização.
	Nesta área de negócio existem três dimensões fundamentais, a dimensão tecnológica, a dimensão dos processos e a dimensão humana.
	Aposta fortemente na dimensão humana, munindo-se da massa crítica que apresenta melhores competências técnicas e de negócio.
	Dos cerca de dois mil colaboradores, menos de 500 trabalham no edifício da Empresa e os restantes no cliente.
	O "dress code" na Empresa é livre, no cliente não, "vestem-se como o cliente".
	Na Novabase tratam-se todos por tu e trabalha-se em "open space" para fomentar a informalidade, a comunicação e a partilha de conhecimentos.
	A Empresa quer os colaboradores felizes e a gostar do que fazem. O sentimento de obra bem feita traz felicidade às pessoas.
	Experiente em atrair potenciais valores. Procura assegurar profissionais motivados e reduzidos índices de rotatividade.
	Os colaboradores estão no centro das prioridades da Novabase e são um dos principais segredos do seu sucesso.
	O Capital Humano assume primordial importância na estratégia da empresa e do negócio.
	A motivação dos colaboradores, o rigor, o profissionalismo e a inovação, bem como o espírito de equipa, conduzem à ação e aos resultados.
A Novabase adotou recentemente a metodologia "Design Thinking", que advoga a necessidade de equipas e pessoas "multidisciplinares".	
A Novabase adotou o "Design Thinking" - é uma metodologia criativa e inovadora que coloca as pessoas no centro das soluções, focando-se para tal na emoção, na empatia e na colaboração.	
EU-STEEL	No ano de 2010, e em resultado da reestruturação levada a efeito, foram reduzidos os recursos humanos para os atuais 170 trabalhadores.
	Os gestores, quadros e clientes são considerados o maior ativo da empresa.
	A EU-Steel considera que as pessoas são o eixo e o motor do sucesso do seu projeto.
	Está a ser estudada a introdução de um método de avaliação, algo que nunca foi aplicado no Grupo, bem como a atribuição de prémios transversais.
	Ao longo do tempo a EU-Steel organizou algumas ações de formação interna e externa (conferências), com um forte cariz mediático.
	O Grupo utilizou esta estratégia de formação com dois objetivos principais:
	- Melhorar as capacidades e aptidões dos colaboradores. - Colocar em prática a sua política de responsabilidade social.
	No dia 1 de Maio de cada ano é dinamizado um evento informal no qual participam os colaboradores do Grupo.

4.6.5. Responsabilidade Social e Comunitária

DELTA CAFÉS	<p>Construção de um modelo de negócio sustentado na justiça social, ambiental e económica, assente na gestão de "rostro humano".</p> <p>Promoção ativa do desenvolvimento económico e social.</p> <p>Motivação e satisfação de todos os colaboradores.</p> <p>Comportamento solidário e socialmente responsável para com as comunidades.</p> <p>Apoio a instituições sociais (escolas, bombeiros, associações desportivas locais, juntas de freguesia e outras iniciativas solidárias).</p> <p>Coração Delta - Associação de solidariedade social.</p> <p>Rede interna de voluntariado de proximidade.</p> <p>Centro educativo Alice Nabeiro.</p> <p>O "Planeta Delta".</p> <p>Missão reciclar - Projeto "Rethink".</p> <p>A Delta Cafés é pelo 11º ano consecutivo a "Marca de Confiança dos Portugueses".</p>
JANZ	<p>A Janz é uma referência em matéria de "Responsabilidade Social Empresarial" em Portugal.</p> <p>Existe um forte espírito de solidariedade no interior da instituição e na gestão de topo.</p> <p>A componente social da Empresa é exemplar quer interna quer externamente.</p> <p>Apresenta evidentes preocupações ao nível da salvaguarda do ambiente (etar e reciclagem de lixo).</p> <p>Procede à recolha de fundos para ajudar SPSS's.</p> <p>Associados à Empresa, existem vários grupos de trabalho, a saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dadores de sangue; - Subsídios sociais; - Complemento de subsídio de doença e de acidente; - Direção do grupo recreativo. <p>A Associação Ester Janz tem como lema "fazer crescer para um mundo melhor".</p> <p>A Senhora Comendadora Teresa Janz tem ainda em perspetiva outros sonhos que tudo fará para tornar realidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ampliação da Associação Ester Janz com a construção de instalações para mais 200 alunos. - Construção de instalações para acolhimento de jovens adolescentes prematuramente grávidas (apoio à criança, prosseguimento da escolaridade da mãe de modo a que consiga refazer a sua vida). - Construção de um centro de dia e lar de terceira idade, para que os ex-trabalhadores da Janz e os seus familiares possam dispor de um equipamento com qualidade e dignidade humana.
NOVABASE	<p>A Novabase contribui para o desenvolvimento sustentável da sociedade, partilhando algum do seu conhecimento.</p> <p>A Empresa gere os aspetos ambientais resultantes da sua atividade, não só os que controla, mas também aqueles que pode influenciar.</p> <p>Tem vindo a prevenir a poluição e o desperdício, e a melhorar continuamente o desempenho ambiental e da segurança e saúde no trabalho.</p> <p>Em matéria de ação social a Novabase tem-se focado na educação porque acredita que é o caminho para a erradicação da exclusão e para a criação de riqueza.</p>
EU-STEEL	<p>O Grupo procura criar produtos para a nova economia sustentável.</p> <p>Pratica o "ecometal environmental steel":</p> <ul style="list-style-type: none"> - Minimização do impacto ambiental. - Produção de bens com elevada durabilidade. - Redução dos resíduos e da emissão de poluentes. <p>A EU-Steel patrocina com regularidade a festa do leitão, no âmbito da consciência social e do compromisso de desenvolvimento social e económico.</p> <p>Este e outros eventos permitem uma grande exposição da marca através de campanhas de marketing de proximidade.</p>

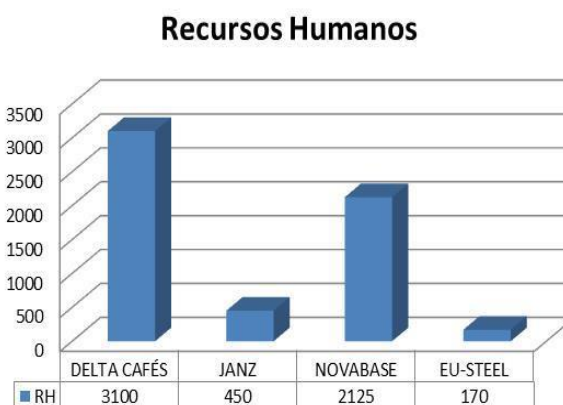
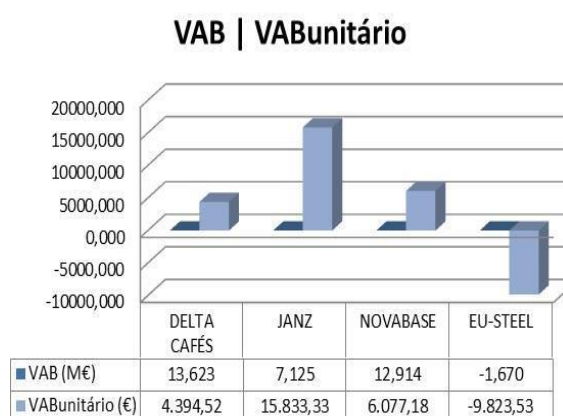
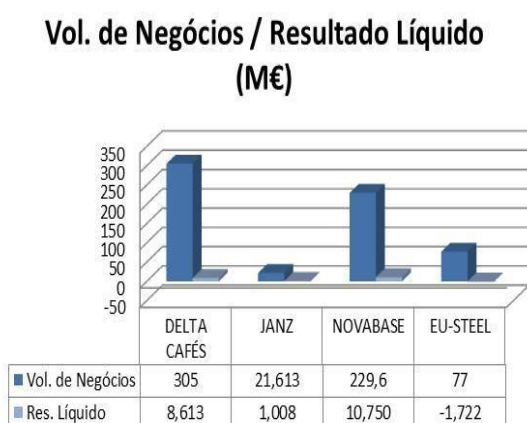
4.6.6. Dados Financeiros (Ano de 2011)

Quadro 1 – Dados financeiros das empresas em estudo

	DELTA CAFÉS	JANZ	NOVABASE	EU-STEEL
Volume de Negócios (M€)	305	21,613	229,6	77
Resultado Líquido (M€)	8,613	1,008	10,750	-1,722
Valor Acrescentado Bruto (VAB) (M€)	13,623	7,125	12,914	-1,670
VAB Unitário (por unidade de trabalho) (€)	4.394,52	15.833,33	6.077,18	-9.823,53
Peso das Exportações no Total do Volume de Negócios	25%	63%	19,90%	20%
Nº de Colaboradores	3100	450	2125	170

Fonte: Elaboração própria (2013).

Gráficos 17, 18, 19 e 20 – Dados financeiros e recursos humanos – Análise conjugada



Fonte: Elaboração própria (2013).

Da análise conjunta efetuada à informação financeira das empresas em estudo, salienta-se o seguinte:

- Duas das quatro empresas (Delta Cafés e Novabase) evidenciam-se pela sua dimensão, volume de negócios, resultado líquido e valor acrescentado bruto (VAB) obtidos, bem como pelo número de colaboradores, 3100 e 2125 respetivamente.
- A empresa Bruno Janz, face à sua dimensão, e trabalhando com 450 colaboradores, apresenta resultados muito interessantes, sendo aquela que apresenta o maior diferencial entre o resultado líquido (1,008 M€) e o valor acrescentado bruto (VAB) (7,125 M€).
- No que se refere à empresa EU-Steel apresenta resultados negativos, segundo a informação obtida, por força do passivo que subsiste.
- No sentido de melhor aferir, em cada uma das empresas, o real contributo do fator trabalho (por unidade de trabalho) nos respetivos resultados, procedeu-se ao cálculo do valor acrescentado bruto unitário (VABu)⁴, tendo-se destacado, de forma clara, a empresa Bruno Janz com um VABu de 15.833,33€, posicionando-se de seguida a Novabase com um VABu de 6.077,18€ e a Delta Cafés com um VABu de 4.394,52€.
- Por fim deve ainda realçar-se o facto de na empresa Bruno Janz as exportações contribuírem em 63% para o total do volume de negócios, enquanto nas restantes empresas em estudo o referido contributo cifra-se entre os 20 e os 25%.

⁴ VABu = VABi / Li, onde VABi corresponde ao Valor Acrescentado Bruto da empresa i e Li ao fator trabalho utilizado em todo o processo produtivo da empresa i.

4.6.7. Caracterização das empresas em estudo via “Questões chave”

Quadro 2 – Caracterização da Delta Cafés

QUESTÕES CHAVE	DELTA CAFÉS
<u>"FELICIDADE ORGANIZACIONAL"</u>	
1. A estratégia da empresa incorpora a “Felicidade Organizacional”?	De forma genuína
2. A “Felicidade Organizacional” faz parte dos objetivos atuais da empresa?	Sim
3. A “Felicidade Organizacional” é um importante instrumento de gestão?	Desde a origem (1961)
4. De quem partiu a iniciativa? Foi uma iniciativa individual ou coletiva?	Do fundador
5. Porque têm seguido este rumo? Foi um processo predefinido ou uma oportunidade?	Faz parte do ADN do fundador que o transmitiu à empresa
6. A “Felicidade Organizacional” diferencia a empresa? Se sim, quais são as principais mais-valias?	Extremamente diferenciadora. Credibilidade, confiança, singularidade, ...
7. O que levou a empresa a adotar a “Felicidade Organizacional”?	A natureza do seu fundador
8. Qual é, nos dias de hoje, o fator estratégico chave da empresa?	Gestão de "rosto humano" e diferenciação inimitável
<u>PRÁTICA DA “FELICIDADE ORGANIZACIONAL”</u>	
9. Em quem se inspiraram para colocar em prática a “Felicidade Organizacional”?	Prática associada à natureza do fundador
10. Quem lidera o processo da “Felicidade Organizacional”?	Processo integrado liderado pelo fundador
11. Quais são os principais indutores de “Felicidade Organizacional”?	<ul style="list-style-type: none"> . Influência do estilo de liderança . Ambiente de trabalho . Motivação . Reconhecimento . Confiança e envolvimento com a empresa . Comunicação . Relações / benefícios sociais . Desenvolvimento humano . Qualidade de vida
12. Como caracterizam a importância das seguintes dimensões no contexto organizacional?	
<ul style="list-style-type: none"> a. O bom ambiente interno b. O reconhecimento c. A confiança e envolvimento com a função / empresa d. Desenvolvimento humano e. Qualidade de vida 	<ul style="list-style-type: none"> . Muito importante . Importante . Muito importante . Importantíssimo . Importantíssimo

QUESTÕES CHAVE	DELTA CAFÉS
13. A “Felicidade Organizacional” é medida através de algumas variáveis?	<ul style="list-style-type: none"> . Trabalho com sentido e significado pessoal . Alinhamento dos valores pessoais com os da empresa . O clima na organização . Envolvimento . Experiências emocionais
14. O Capital Humano é considerado o mais importante propulsor de vantagens competitivas?	Sim
15. A “Felicidade Organizacional” tem contribuído para o bom aproveitamento do Capital Humano?	Sempre
16. A empresa promove uma eficaz cultura do mérito?	Sim
17. Os sistemas de recompensa (não apenas financeiros) em vigor são considerados justos?	Sim
18. Como tem vindo a ser feita a seleção dos novos colaboradores / talentos?	Identificação com a cultura singular da empresa
19. De que forma a empresa contribui para o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal?	Políticas específicas - equilíbrio profissional / pessoal / familiar
20. A empresa controla a prática adequada da “Felicidade Organizacional”?	Acompanhamento da gestão de topo / reflexo direto na produtividade
<u>O PODER ECONÓMICO DA “FELICIDADE ORGANIZACIONAL”</u>	
21. Quais os benefícios que a “Felicidade Organizacional” traz à empresa?	<ul style="list-style-type: none"> . Melhores resultados . Alta produtividade . Maior comprometimento dos colaboradores com a empresa . Liderança no mercado Português
22. A “Felicidade Organizacional” tem induzido desenvolvimento e poder económico à empresa?	Desde sempre
23. A “Felicidade Organizacional” é determinante para a obtenção de melhores resultados?	É estruturante em matéria de resultados
24. Quais são as principais expetativas em termos de posicionamento de mercado e de resultados?	Manter a liderança no mercado e reforçar a internacionalização
25. Qual a visão da empresa face ao poder económico que resulta da “Felicidade Organizacional”?	Contributo incondicional do Capital Humano

Fonte: *Elaboração própria (2013).*

Quadro 3 – Caraterização da Bruno Janz

QUESTÕES CHAVE	BRUNO JANZ										
"FELICIDADE ORGANIZACIONAL"											
1. A estratégia da empresa incorpora a “Felicidade Organizacional”?	De forma genuína										
2. A “Felicidade Organizacional” faz parte dos objetivos atuais da empresa?	Sim										
3. A “Felicidade Organizacional” é um importante instrumento de gestão?	Desde a origem (1915)										
4. De quem partiu a iniciativa? Foi uma iniciativa individual ou coletiva?	Do fundador										
5. Porque têm seguido este rumo? Foi um processo predefinido ou uma oportunidade?	Faz parte do ADN do fundador que o transmitiu à empresa										
6. A “Felicidade Organizacional” diferencia a empresa? Se sim, quais são as principais mais-valias?	Muito diferenciadora. Credibilidade, confiança, singularidade, ...										
7. O que levou a empresa a adotar a “Felicidade Organizacional”?	A natureza do seu fundador										
8. Qual é, nos dias de hoje, o fator estratégico chave da empresa?	Desenvolvimento tecnológico e valorização e satisfação dos colaboradores										
PRÁTICA DA “FELICIDADE ORGANIZACIONAL”											
9. Em quem se inspiraram para colocar em prática a “Felicidade Organizacional”?	Prática associada à natureza do fundador										
10. Quem lidera o processo da “Felicidade Organizacional”?	Processo integrado liderado pela Presidente do Conselho de Administração										
11. Quais são os principais indutores de “Felicidade Organizacional”?	<ul style="list-style-type: none"> . Influência do estilo de liderança . Ambiente de trabalho . Motivação . Reconhecimento . Confiança e envolvimento com a empresa . Comunicação . Relações / benefícios sociais . Desenvolvimento humano . Qualidade de vida 										
12. Como caracterizam a importância das seguintes dimensões no contexto organizacional?	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;">a. O bom ambiente interno</td> <td style="width: 50%; padding: 5px;">. Muito importante</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">b. O reconhecimento</td> <td style="padding: 5px;">. Importante</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">c. A confiança e envolvimento com a função / empresa</td> <td style="padding: 5px;">. Muito importante</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">d. Desenvolvimento humano</td> <td style="padding: 5px;">. Importantíssimo</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">e. Qualidade de vida</td> <td style="padding: 5px;">. Importantíssimo</td> </tr> </table>	a. O bom ambiente interno	. Muito importante	b. O reconhecimento	. Importante	c. A confiança e envolvimento com a função / empresa	. Muito importante	d. Desenvolvimento humano	. Importantíssimo	e. Qualidade de vida	. Importantíssimo
a. O bom ambiente interno	. Muito importante										
b. O reconhecimento	. Importante										
c. A confiança e envolvimento com a função / empresa	. Muito importante										
d. Desenvolvimento humano	. Importantíssimo										
e. Qualidade de vida	. Importantíssimo										

QUESTÕES CHAVE	BRUNO JANZ
-----------------------	-------------------

13. A “Felicidade Organizacional” é medida através de algumas variáveis?	<ul style="list-style-type: none"> . Trabalho com sentido e significado pessoal . Alinhamento dos valores pessoais com os da empresa . O clima na organização . Envolvimento . Experiências emocionais
--------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

14. O Capital Humano é considerado o mais importante propulsor de vantagens competitivas?	Sim
-------------------------------------------------------------------------------------------	-----

15. A “Felicidade Organizacional” tem contribuído para o bom aproveitamento do Capital Humano?	sempre
------------------------------------------------------------------------------------------------	--------

16. A empresa promove uma eficaz cultura do mérito?	Sim
-----------------------------------------------------	-----

17. Os sistemas de recompensa (não apenas financeiros) em vigor são considerados justos?	Sim
------------------------------------------------------------------------------------------	-----

18. Como tem vindo a ser feita a seleção dos novos colaboradores / talentos?	Identificação com a cultura singular da empresa
------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------

19. De que forma a empresa contribui para o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal?	Políticas específicas - equilíbrio profissional / pessoal / familiar
---------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------

20. A empresa controla a prática adequada da “Felicidade Organizacional”?	Acompanhamento da gestão de topo / reflexo direto na produtividade
---------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------

O PODER ECONÓMICO DA “FELICIDADE ORGANIZACIONAL”

21. Quais os benefícios que a “Felicidade Organizacional” traz à empresa?	<ul style="list-style-type: none"> . Melhores resultados . Alta produtividade . Maior comprometimento dos colaboradores com a empresa . Liderança no mercado Português
---------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

22. A “Felicidade Organizacional” tem induzido desenvolvimento e poder económico à empresa?	Desde sempre
---------------------------------------------------------------------------------------------	--------------

23. A “Felicidade Organizacional” é determinante para a obtenção de melhores resultados?	É estruturante em matéria de resultados
------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------

24. Quais são as principais expetativas em termos de posicionamento de mercado e de resultados?	Manter a liderança no mercado e reforçar a internacionalização
-------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------

25. Qual a visão da empresa face ao poder económico que resulta da “Felicidade Organizacional”?	Contributo incondicional do Capital Humano
-------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------

Fonte: *Elaboração própria (2013).*

Quadro 4 – Caracterização da Novabase

QUESTÕES CHAVE	NOVABASE
<u>"FELICIDADE ORGANIZACIONAL"</u>	
1. A estratégia da empresa incorpora a “Felicidade Organizacional”?	Em função da expectativa de retorno
2. A “Felicidade Organizacional” faz parte dos objetivos atuais da empresa?	Sim
3. A “Felicidade Organizacional” é um importante instrumento de gestão?	Quando a empresa verificou o potencial diferenciador de negócio
4. De quem partiu a iniciativa? Foi uma iniciativa individual ou coletiva?	Da gestão de topo
5. Porque têm seguido este rumo? Foi um processo predefinido ou uma oportunidade?	Traz evidentes mais-valias ao negócio / é uma oportunidade
6. A “Felicidade Organizacional” diferencia a empresa? Se sim, quais são as principais mais-valias?	Muito diferenciadora. Detecção de talentos, retenção, criatividade e inovação
7. O que levou a empresa a adotar a “Felicidade Organizacional”?	O contributo determinante para o negócio (já aplicado no exterior)
8. Qual é, nos dias de hoje, o fator estratégico chave da empresa?	Desenvolvimento tecnológico inovador e expansão internacional
<u>PRÁTICA DA “FELICIDADE ORGANIZACIONAL”</u>	
9. Em quem se inspiraram para colocar em prática a “Felicidade Organizacional”?	Iniciativa da gestão de topo / práticas inovadoras aplicadas no exterior
10. Quem lidera o processo da “Felicidade Organizacional”?	Presidente do Conselho de Administração e o CEO
11. Quais são os principais indutores de “Felicidade Organizacional”?	<ul style="list-style-type: none"> . Criatividade / capacidade de inovação . Qualificação multifuncional . Motivação . Trabalho em equipa . Ambiente de trabalho . Reconhecimento . Salários
12. Como caracterizam a importância das seguintes dimensões no contexto organizacional?	<ul style="list-style-type: none"> a. O bom ambiente interno . Muito importante b. O reconhecimento . Muito importante c. A confiança e envolvimento com a função / empresa . Muito importante d. Desenvolvimento humano . Importantíssimo e. Qualidade de vida . Muito importante

QUESTÕES CHAVE	NOVABASE
13. A “Felicidade Organizacional” é medida através de algumas variáveis?	<ul style="list-style-type: none"> . Trabalho com sentido e significado pessoal . Tipo de feedback do desempenho . Relação com colegas e chefias . Remuneração . Experiências emocionais
14. O Capital Humano é considerado o mais importante propulsor de vantagens competitivas?	Sim
15. A “Felicidade Organizacional” tem contribuído para o bom aproveitamento do Capital Humano?	Frequentemente
16. A empresa promove uma eficaz cultura do mérito?	Sim
17. Os sistemas de recompensa (não apenas financeiros) em vigor são considerados justos?	Sim
18. Como tem vindo a ser feita a seleção dos novos colaboradores / talentos?	Procura estratégica de novos talentos nos meios académicos
19. De que forma a empresa contribui para o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal?	O equilíbrio pessoal / familiar influencia a performance profissional
20. A empresa controla a prática adequada da “Felicidade Organizacional”?	Reflexo direto nos índices de criatividade e inovação (soluções)

O PODER ECONÓMICO DA “FELICIDADE ORGANIZACIONAL”

21. Quais os benefícios que a “Felicidade Organizacional” traz à empresa?	<ul style="list-style-type: none"> . Melhores resultados . Alta produtividade . Retenção de talentos . Liderança no mercado Português
22. A “Felicidade Organizacional” tem induzido desenvolvimento e poder económico à empresa?	Sim
23. A “Felicidade Organizacional” é determinante para a obtenção de melhores resultados?	Contribui de forma relevante para a obtenção de melhores resultados
24. Quais são as principais expetativas em termos de posicionamento de mercado e de resultados?	Manter a liderança no mercado e reforçar a internacionalização
25. Qual a visão da empresa face ao poder económico que resulta da “Felicidade Organizacional”?	Capital Humano disponível para criar / inovar

Fonte: *Elaboração própria (2013).*

Quadro 5 – Caracterização da EU-Steel

QUESTÕES CHAVE	EU-STEEL
"FELICIDADE ORGANIZACIONAL"	
1. A estratégia da empresa incorpora a “Felicidade Organizacional”?	Ainda não incorpora
2. A “Felicidade Organizacional” faz parte dos objetivos atuais da empresa?	Pontualmente
3. A “Felicidade Organizacional” é um importante instrumento de gestão?	Não é prioritário
4. De quem partiu a iniciativa? Foi uma iniciativa individual ou coletiva?	--
5. Porque têm seguido este rumo? Foi um processo predefinido ou uma oportunidade?	--
6. A “Felicidade Organizacional” diferencia a empresa? Se sim, quais são as principais mais-valias?	Quando aplicada influencia a rotatividade e o absentismo
7. O que levou a empresa a adotar a “Felicidade Organizacional”?	--
8. Qual é, nos dias de hoje, o fator estratégico chave da empresa?	Incremento da internacionalização e aposta na I&D
PRÁTICA DA “FELICIDADE ORGANIZACIONAL”	
9. Em quem se inspiraram para colocar em prática a “Felicidade Organizacional”?	Na medida do possível, na procura de maior produtividade
10. Quem lidera o processo da “Felicidade Organizacional”?	Administração / Recursos Humanos
11. Quais são os principais indutores de “Felicidade Organizacional”?	<ul style="list-style-type: none"> . Salários . Motivação . Ambiente de trabalho . Reconhecimento
12. Como caracterizam a importância das seguintes dimensões no contexto organizacional?	<ul style="list-style-type: none"> a. O bom ambiente interno . Importante b. O reconhecimento . Importante c. A confiança e envolvimento com a função / empresa . Importante d. Desenvolvimento humano . Muito importante e. Qualidade de vida . Importante

QUESTÕES CHAVE	EU-STEEL
13. A “Felicidade Organizacional” é medida através de algumas variáveis?	. Envolvimento . Relação com colegas e chefias . Remuneração
14. O Capital Humano é considerado o mais importante propulsor de vantagens competitivas?	Sim
15. A “Felicidade Organizacional” tem contribuído para o bom aproveitamento do Capital Humano?	Raramente
16. A empresa promove uma eficaz cultura do mérito?	Não
17. Os sistemas de recompensa (não apenas financeiros) em vigor são considerados justos?	Não
18. Como tem vindo a ser feita a seleção dos novos colaboradores / talentos?	Recurso frequente à concorrência
19. De que forma a empresa contribui para o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal?	Sem evidências significativas
20. A empresa controla a prática adequada da “Felicidade Organizacional”?	Verificação via produtividade

O PODER ECONÓMICO DA “FELICIDADE ORGANIZACIONAL”

21. Quais os benefícios que a “Felicidade Organizacional” traz à empresa?	-- -- -- --
22. A “Felicidade Organizacional” tem induzido desenvolvimento e poder económico à empresa?	Não
23. A “Felicidade Organizacional” é determinante para a obtenção de melhores resultados?	Sem aplicabilidade prática
24. Quais são as principais expectativas em termos de posicionamento de mercado e de resultados?	Melhoria da competitividade e dos resultados
25. Qual a visão da empresa face ao poder económico que resulta da “Felicidade Organizacional”?	Não implementado

Fonte: *Elaboração própria (2013).*

4.7. Final de Capítulo

No longo capítulo que agora termina, aplicou-se o modelo de análise construído no capítulo três, relativo ao “Poder Económico da Felicidade Organizacional” de quatro empresas de diferentes setores de atividade com origens e percursos distintos.

Cada um dos casos foi inicialmente estudado de forma individual, como se de um estudo único se tratasse. Deste modo, o capítulo quatro integra nas secções 4.2 (Delta Cafés), 4.3 (Bruno Janz), 4.4 (Novabase) e 4.5 (EU-Steel) a análise aprofundada de cada uma das empresas: Apresentação da empresa; Alguns dados financeiros (referentes ao ano de 2011); Princípios estratégicos; Organização; Capital humano e Responsabilidade social e comunitária. De realçar que, em relação a cada uma das empresas em análise, no final das respetivas secções, apresenta-se um quadro com a síntese da análise individual, onde consta informação de grande relevância que permite sustentar de forma material e substantiva um raciocínio convergente que conduza a conclusões baseadas nas reais características das organizações.

Na secção 4.6, e na sequência da síntese previamente efetuada em cada uma das secções anteriores, procedeu-se à análise conjugada de todas as empresas em estudo, comparando-as em cada uma das dimensões, incluindo a dimensão financeira.

Numa primeira análise, sobressai desde logo, o posicionamento da Delta Cafés e da Bruno Janz, que embora com particularidades específicas, tende a considerar-se empresas com linhas orientadoras, não necessariamente coincidentes, mas com muitos pontos em comum, despertando a tentação de as considerar, em termos da matéria em estudo, irmãs gémeas, o que rapidamente se rejeita, até pela diferença de idade, cerca de cinquenta anos. De qualquer modo, pode considerar-se em primeira instância, e sem qualquer dúvida, empresas peculiares, com uma positividade natural que muito move e tanto diferencia.

No que se refere à Novabase, empresa bastante mais recente, apresenta um fio condutor muito bem delineado com objetivos estratégicos ambiciosos, onde está incluída a “felicidade organizacional” como instrumento versátil de dinamização e enriquecimento da instituição.

Quanto à EU-Steel, torna-se evidente que está numa fase do processo organizacional que não lhe permite colocar em prática o conceito de “felicidade organizacional”, retirando daí os proveitos económicos que outros, já em estágios de desenvolvimento organizacional e equilíbrio institucional bem diferentes, utilizam como instrumento catalizador da competitividade e do crescimento das suas empresas.

Em função dos resultados obtidos no estudo dos casos, conjugados com a revisão da literatura levada a efeito no capítulo dois, apresentam-se no quinto e último capítulo as conclusões finais desta investigação.

Capítulo 5 – Conclusões

Este trabalho de investigação partiu de um desafio que se sabia, logo à partida, muito difícil, mas também muito aliciante, de procurar compreender como se desenvolvem os climas organizacionais de algumas empresas, que pela sua natural positividade, tanto poder económico induzem às respetivas instituições.

Foram selecionadas para o estudo de casos quatro empresas de áreas de atividade diferentes, três delas líderes nos respetivos mercados (Delta Cafés, Bruno Janz e Novabase) e uma quarta empresa (EU-Steel) que embora colocada nos lugares cimeiros do seu “*ranking*”, apresenta alguns condicionalismos de natureza organizacional e financeira, limitadores, no imediato, de alcançar melhores resultados no âmbito da matéria em estudo.

O trabalho realizado envolveu uma profunda recolha de informação, incluindo, em alguns casos, a deslocação às próprias instalações das empresas e a recolha adicional de informação através de um Guião / Inquérito previamente elaborado.

Não se pretende com este estudo explicar na íntegra o fenómeno do “Poder Económico da Felicidade Organizacional”. Aliás seria desmesurado ambicionar tal desiderato, antes pretende-se obter um conjunto de denominadores comuns que possam, de forma segura e indubitável, caracterizar o fenómeno tendo por base organizações que, pelas suas reconhecidas boas práticas, pelo seu contínuo sucesso e pela coerência das políticas estratégicas que adotam, evidenciam a “felicidade organizacional” como um inovador instrumento de diferenciação, competitividade e fortalecimento do negócio, com um retorno ainda difícil de quantificar na sua totalidade, mas certo da relevância da sua existência.

De seguida proceder-se-à ao cruzamento dos resultados empíricos com o enquadramento teórico, apresentando-se, a partir daí, os resultados finais.

5.1. Resultados

Todas as empresas em estudo consideram o “capital humano” determinante para o sucesso das suas organizações. Contudo, tal não assume particular relevância quando considerado de forma genérica. Na realidade o “capital humano” é absolutamente fundamental para o desenvolvimento das organizações, influenciando a manutenção do sucesso das mesmas no tempo, isto é, no longo prazo. Quer isto dizer, que as organizações que praticam a “felicidade organizacional” no longo prazo, mantêm níveis de competitividade superiores, assegurando por essa via um forte contributo diferenciador que perdura no tempo, induzindo poder económico e força de mercado.

Do estudo efetuado sobressaem quatro níveis de conclusões, a saber:

1. Um primeiro que engloba as empresas Bruno Janz e Delta Cafés.
2. Um segundo que analisa as especificidades do caso Novabase.
3. Um terceiro que contempla a empresa EU-Steel.
4. E um quarto relativo a uma conclusão genérica.

1. As empresas Bruno Janz e Delta Cafés são as que adotam as melhores práticas em matéria de “felicidade organizacional”, apresentando inúmeros denominadores comuns:
 - Têm origens similares, a primeira foi fundada em 1915 pelo empreendedor Bruno Janz e a segunda em 1961 pelo empreendedor Rui Nabeiro.

- A Bruno Janz apresenta um valor acrescentado bruto unitário (VABu) de 15.833,33€, bem superior ao da Delta Cafés que se fica pelos 4.394,52€.
- São marcas com um natural cariz humanista, que procuram a satisfação das comunidades internas e externas. Apresentam um tipo de diferenciação que considera-se inimitável, tal é a peculiaridade das práticas que adotam desde a origem (há 98 e 52 anos respetivamente) e que mantêm, sem fazerem grande alarido disso (em particular no caso da Bruno Janz), mormente a curiosidade que despertam.
- Mantêm de forma bem sedimentada a liderança nos respetivos mercados em Portugal.
- É praticada a pedagogia do exemplo, sendo os seus principais responsáveis, em termos pessoais, profissionais e de cidadania, exemplos mobilizadores.
- A principal responsabilidade destas organizações é, como não podia deixar de ser, assegurar a rentabilidade económica, contudo mantêm como prioridade genética maximizar o proveitoso impacto social positivo.
- A história destas empresas demonstra que a verdadeira competitividade depende da performance na área económica, mas também, e não menos importante, dos resultados obtidos no âmbito social e de cidadania.
- São marcas com grande notoriedade, notoriedade essa conquistada ao longo de muitas décadas e de várias gerações. A comunidade não tem dúvidas quanto às reais intenções destas empresas quando agem fora do âmbito do lucro.
- São organizações profundamente familiares, lideradas por várias gerações, que continuam, desde a sua fundação, a dar especial relevo à satisfação do “capital humano” por conhecerem bem a importância estratégica de tais políticas, que nestes casos são praticadas de forma genuína, entendendo-se quase como uma obrigação natural das empresas, ou mesmo como um legado.
- A felicidade do “capital humano” sempre foi uma das principais preocupações destas empresas. O equilíbrio profissional, familiar e social é considerado fundamental para que os colaboradores se sintam realizados.
- Existe um forte espírito de solidariedade no interior destas instituições que emana da gestão de topo. O modelo de negócio está sustentado na justiça económica e social.

Contudo, existem diferenças marcantes entre a Delta Cafés e a Bruno Janz, enquanto a primeira se apresenta ainda muito centrada no seu fundador, impondo a sua dimensão alguns condicionalismos próprios de uma macro estrutura, a segunda é gerida pelas terceira e quarta gerações da família, de forma bastante harmoniosa, e com uma proximidade que permite à Presidente do Conselho de Administração, Comendadora Teresa Janz, almoçar com os seus colaboradores fabris.

Por outro lado, a Delta Cafés, acredita-se, que também por força das solicitações de que é alvo, surge bastante exposta nos media, notando-se um natural aproveitamento da marca, que não está totalmente de acordo com a ideia originária do seu fundador, rendendo, dessa forma, proveitosos frutos para a instituição. A terceira geração da família, que assume cada vez mais preponderância na empresa, e a ver pela informação publicada, segue uma linha de gestão mais centrada na economicidade do negócio e na procura incessante de crescimento e resultados financeiros. É notória uma componente menos pessoal, que por força das políticas de crescimento pode vir a influenciar a notoriedade que tanto custou a construir ao longo de

meio século, e que sempre esteve centrada na singularidade do seu fundador e na atitude desinteressada, mas claramente diferenciadora, dos seus nobres atos.

No que se refere à Bruno Janz, existe uma maior descrição, quer pela menor dimensão da empresa, quer pelas políticas adotadas e pelos projetos definidos, que bem demonstram os anseios e desejos da gestão de topo, em particular da Comendadora Teresa Janz, principal mobilizadora da obra iniciada em 1915 pelo fundador da empresa, assumindo o grupo uma forte componente social, digna de realce, particularmente pela forma como é dinamizada, impregnando de orgulho uma família que gere a sustentabilidade industrial, com os olhos sempre postos na vertente social e de cidadania. Tal é aplicado todos os dias já pela quarta geração da família Janz, que nas funções de responsabilidade que exerce no grupo, segue à risca, com um orgulho contagiante que tivemos oportunidade de observar, os ensinamentos dos seus progenitores e a herança centenária dos seus antepassados, sendo este o principal segredo da manutenção da empresa no mercado ao longo de tantos anos.

2. A Novabase foi fundada em 1989 por dois empreendedores recém-licenciados. Trata-se de uma empresa que procura “tornar a vida das pessoas mais simples e mais feliz” na sequência das soluções tecnológicas que desenvolve. Torna-se desde logo claro que, embora a quase totalidade das empresas necessitem de “capital humano” satisfeito e com valor, nesta área, e face à contínua necessidade de inovação diferenciadora, é natural que a gestão de topo aposte forte na procura de competências humanas que lhes permita continuar a afirmar-se como principal “player” nacional e líder na área das tecnologias de informação.

Em termos financeiros, atingiu no ano de 2011, um valor acrescentado bruto unitário (VABu) de 6.077,18€, posicionando-se, neste indicador, entre a Bruno Janz e a Delta Cafés.

A Novabase tem claras preocupações em matéria de “felicidade organizacional”, o que é digno de registo, contudo, aqui, trabalha-se com uma felina preocupação de utilizar estas políticas como instrumento propiciador de condições que aumentem a probabilidade de obter melhores resultados / soluções, pelas vias da inovação, da criatividade, da iniciativa, da informalidade, entre outras.

Pode dizer-se que a Novabase não tem uma cultura de “felicidade organizacional” pura, ela é trabalhada e incessantemente procurada com o objetivo claro de o bem-estar do colaborador propiciar marcantes vantagens competitivas. A “felicidade organizacional” é um dos principais instrumentos utilizado para que o fator humano possa tornar-se mais do que produtivo, verdadeiramente diferenciador nesta área muito específica de negócio.

Na verdade, a dimensão humana está realmente no centro das prioridades da Novabase, porque é dela que depende a quase totalidade do sucesso do negócio, centrando-se as principais estratégias da empresa no filão “capital humano”. Tudo isto não quer dizer que a “felicidade organizacional” procurada / praticada não seja benéfica e de realçar, quer antes dizer que é uma “felicidade organizacional” voltada quase exclusivamente para interesses de negócio, e de forma bastante pontual para dimensões humanas mais abrangentes que extravasem de forma desinteressada a atividade e se centrem no “eu” da pessoa que é o colaborador.

A Novabase investe de forma direcionada no seu principal fator de produção o “capital humano”, procurando mante-lo alinhado e satisfeito, porque sabe que é o ingrediente essencial do sucesso que vem alcançando. Em suma, não existe a cultura da “felicidade

organizacional”, nem a mesma se encontra na génese da empresa, esta é apenas assiduamente trabalhada, como fator indutor de produção diferenciadora que trás mais-valias significativas à organização.

3. A EU-Steel é uma sociedade gestora de participações sociais (SGPS) criada em 1998 por empresas do setor dos produtos metalúrgicos. A sua origem teve por base um “retalho” de empresas que têm em comum, no essencial, o setor de atividade. A dimensão da empresa é dada pela dimensão dos produtos comercializados e pela internacionalização, sendo das quatro empresas estudadas, a única que não é líder no mercado nacional, embora se encontre nos lugares cimeiros do seu “*ranking*”.

O modelo de governação, embora familiar, não evidencia uma cultura vincada, tendo inclusivamente apostado durante muitos anos na manutenção da individualidade de cada uma das empresas do grupo, sob a “marca chapéu”.

Para que seja possível adotar uma política de “felicidade organizacional”, é fundamental que esteja criado um conjunto de condições que permita catapultar a empresa para níveis de competitividade / produtividade verdadeiramente diferenciadores. Para que tal suceda, impõe-se que a instituição se encontre num nível elevado de organização e alinhamento, e equilibrada em termos financeiros.

No caso da EU-Steel os principais predicados não se encontram cumpridos, embora venham sendo feitos esforços no sentido de debelar os condicionalismos de modo a criar condições que permitam avançar para níveis superiores de otimização. Neste âmbito salienta-se o resultado líquido negativo verificado em 2011 no valor de 1,722 M€, bem como, e igualmente negativo, o valor acrescentado bruto unitário (VABu) no valor de 9.823,53€.

Embora constituída por algumas empresas já com várias décadas, a EU-Steel, não possui uma verdadeira cultura organizacional, pelo que também por esta via se encontra ainda longe do equilíbrio necessário para implementar práticas diferenciadoras de “felicidade organizacional”.

Infelizmente, é esta a realidade que paira sobre uma parte muito significativa do tecido empresarial português, daí a pertinência da inclusão deste caso no presente estudo.

4. Em termos globais, a prática da “felicidade organizacional” pressupõe a existência prévia de um equilíbrio multidisciplinar, que verificando-se, permite alcançar com grande rigor e eficácia, níveis de produtividade e diferenciação verdadeiramente notáveis. O equilíbrio a que se alude, refere-se ao desenvolvimento / alinhamento organizacional, à adequada gestão do capital humano, a uma gestão financeira rigorosa, à qualidade das decisões tomadas, em particular pela gestão de topo, à assertividade das estratégias adotadas, à credibilidade da instituição, entre outras.

No entanto, conclui-se que salvaguardado que esteja um conjunto de condições, mais ou menos abrangente, a decisão de implementar a “felicidade organizacional”, mesmo nos casos em que existem condições para que tal aconteça, depende de um fator absolutamente incontornável, o tipo de gestão que caracteriza o gestor de topo da organização, que poderá ser o seu fundador ou não, e que reflete, não raras vezes, a natureza pessoal de quem as coloca em prática, de quem as dinamiza, de quem dá a cara por tais opções. Veja-se o exemplo da Comendadora Teresa Janz, do Comendador Rui Nabeiro e do Engenheiro Luís Paulo Salvado,

são eles os mentores, cada um à sua maneira, com objetivos parecidos ou mesmo diferentes, contudo sem eles esta política estratégica não teria sido adotada, pelo menos desta forma.

Existe portanto um cunho muito pessoal, mesmo mobilizador, na aplicação prática destas matérias. É certo também, que criadas que estejam as condições indispensáveis, a aplicabilidade da “felicidade organizacional” quando convicta e suportada numa espontaneidade que beneficie de forma clara as partes envolvidas, apresenta um inquestionável poder económico, consubstanciado em notórias vantagens competitivas ao nível da produtividade e motivação, da criatividade, da inovação, da satisfação, da flexibilidade, do reduzido absentismo, da baixa rotatividade dos recursos humanos, da fixação de valores, da crescente notoriedade e confiança na marca, do sentido de pertença e do compromisso incondicional com a empresa.

Note-se no entanto, que a “felicidade organizacional” constrói-se normalmente ao longo de muitos e muitos anos, e só no médio e por vezes mesmo no longo prazo é que se obtém o devido retorno face ao investimento efetuado. Verifica-se que os casos de maior sucesso são aqueles em que a aposta na “felicidade organizacional” é genuína, deriva da forma de ser e de estar dos seus mentores ou de quem os inspirou, pelo que ao longo do tempo, adotam tais práticas de forma natural, porque defendem que distribuindo bem o lucro, tal lhes permitirá, por um lado, compensar quem exerce um papel crucial no processo produtivo, incentivando-os a desenvolver as suas competências, e por outro, obter um retorno ainda maior num futuro próximo.

Em Portugal, esta prática organizacional está normalmente associada a empreendedores visionários que projetam o seu negócio para o longo prazo, e que acreditam piamente que a sua peculiar forma de gestão, embora com custos adicionais, que os ambiciosos de curto prazo não querem assumir, no médio / longo prazo produzirão frutos, normalmente associados a uma posição dominante de mercado, que de outro modo poderia verificar-se, mas por certo seria passageira.

Estas são, normalmente, políticas estratégicas naturais, assumidas inicialmente como forma de estar nos negócios e na vida, e que rapidamente integram a cultura da empresa e se confundem com a marca, podendo facilmente imaginar-se os benefícios que daí advêm em matéria de vantagens competitivas, diferenciação e poder económico-financeiro.

No sentido de quantificar o contributo unitário do fator trabalho para o valor gerado em cada uma das empresas estudadas, efetuou-se o cálculo do valor acrescentado bruto unitário (VABu) através do rácio entre o valor acrescentado bruto e o número de trabalhadores. O VABu é um indicador da produtividade parcial dos fatores de produção, no caso apenas do fator trabalho.

No presente estudo sobressai, face aos demais, o VABu da Bruno Janz (15.833,33€) que indica, neste contexto, tratar-se da empresa com maior produtividade do fator trabalho. A seguir surge a Novabase com um VABu de 6.077,18€ e a Delta Cafés com um VABu de 4.394,52€, e por fim a EU-Steel que apresenta um VABu negativo de 9.823,53€.

Numa análise simplificada poderá graduar-se a produtividade do fator trabalho nos termos anteriormente mencionados, não havendo dúvida quanto à empresa (Bruno Janz) que assume a primeira posição em matéria de produtividade do fator trabalho, face à diferença que existe relativamente à segunda (Novabase), mais do dobro, e de igual modo, face à terceira (Delta Cafés), mais do triplo.

Contudo, e em bom rigor, tratando-se de empresas que operam em diferentes áreas de atividade económica, e que têm inclusivamente dimensões diferentes, existiria todo o interesse em considerar o VAB médio por área específica de atividade económica, comparando de seguida o VAB e/ou o VABu de cada empresa com o respetivo referencial médio. Desse modo poderia concluir-se sobre o posicionamento da produtividade do fator trabalho de cada empresa face ao referencial da respetiva atividade económica. Tal exercício mostrou-se impossível de realizar, devido à indisponibilidade dos referidos dados.

No entanto, e dadas as circunstâncias, considera-se o VABu de grande utilidade e perfeitamente aplicável ao presente estudo.

5.2. Contributos para a Gestão

É fundamental que as empresas tenham lucros. Contudo, as empresas exclusivamente focadas nos lucros estão normalmente condenadas ao insucesso. No panorama industrial português as empresas que mais se destacam são as que levam a sério o tema da “felicidade organizacional” e da “responsabilidade social interna e externa”. Este tipo de estratégias traz, inevitavelmente, valor acrescentado às empresas que as praticam.

As empresas que lideram o seu mercado são por regra as que apresentam melhores práticas de gestão, assumindo a posição de “empresas cidadãs” que procuram fazer corresponder a sua identidade à imagem que tanto lhes custou a construir. A identidade da empresa estabelece-se a partir da sua reputação. A incorporação da “felicidade organizacional” na cultura da empresa traz benefícios incontornáveis à sua atividade, sendo nos dias de hoje uma realidade em muitas organizações, principalmente nas de maior dimensão e nas que lideram a área de negócio onde atuam.

A gestão evoluiu muito, existe uma preocupação crescente com as pessoas, com o desenvolvimento sustentável. As empresas procuram cada vez mais uma resposta centrada na satisfação dos seus recursos humanos que são hoje a fonte da inovação.

A “felicidade organizacional” deve fazer parte da estratégia da empresa, devendo para isso ser integrada nos valores e na cultura da mesma. Por outro lado, os consumidores valorizam cada vez mais as boas práticas empresariais, integrando esse aspeto nas suas escolhas. As melhores empresas utilizam o negócio para desenvolver as pessoas, que por sua vez, e com as competências e o bem-estar exponenciados, dão um maior retorno à organização valorizando-a ainda mais e contribuindo ativamente para níveis superiores de rentabilidade.

5.3. Limitações e Recomendações para Investigações Futuras

Todos os trabalhos de investigação têm limitações e este estudo, como não poderia deixar de ser, não é exceção. Identificam-se de seguida algumas dessas limitações:

- Uma das limitações prendeu-se com o facto de não ter sido possível verificar *in loco*, mesmo que de forma aleatória, o nível de “felicidade organizacional” dos colaboradores. Tal deveu-se às limitações impostas no acesso direto à informação.
- Por outro lado existia um tempo limitado para o estudo. Um trabalho desta natureza, em que se procedeu à recolha direta e indireta de informação, a espera verificada em alguns dos casos condicionou o normal desenvolvimento do estudo.

- Uma outra limitação pode ter sido a dimensão e o nível de desenvolvimento das empresas. Seria interessante integrar na amostra uma empresa de menor dimensão, com pelo menos uma década de atividade, que se encontrasse num estágio inferior de desenvolvimento.

Por último, gostaríamos de deixar em aberto a possibilidade de elaborar, num outro âmbito, e num prazo mais alargado, um “*Índice de Felicidade Organizacional*” representativo das maiores empresas portuguesas.

Mais do que o fim de um estudo, esta Dissertação deverá ser considerada um ponto de partida para o aprofundamento do tema, em particular no que se refere à possível identificação e caracterização de outros tipos de “*felicidade organizacional*”, e ao desafio, anteriormente considerado, de desenvolver um “*Índice de Felicidade Organizacional*”.

Referências Bibliográficas

- Acor, Shawn (2010). *The Happiness Advantage*.
- Adams, V. H., Snyder, C. R., Rand, K. L., Kings, E. A., Simpson, D. R. & Pulvers, K. M. (2003). *Hope in workplace*.
- Allen & Meyer, (2000). *Dimensões do compromisso organizacional*.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2000). *Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment*.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitments to the organization*.
- Anchor, S. (2010). *The Happiness Advantage*.
- Armstrong, M. & Murlis, H. (1998). *Rewards management. A handbook of remuneration strategy and practice*, Kogan Page.
- Ashmos, D.P. & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure, *Journal of Management*.
- Avolio, B. & Gardner, W. (2005). Authentic leadership: Getting to the root of positive forms of leadership, *The Leadership Quarterly*.
- Baker, Greenberg & Hemingway (2006). *what happy companies know*.
- Bateman, T. S. & Organ, D. W. (1983). *Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship*.
- Benefiel, M. (2003). *Mapping the terrain of spirituality in organizations research*.
- Ben-Shahar, Tal (2008). *Aprender a ser feliz*.
- Ben-Shahar, Tal (2009). *Em busca da perfeição e Even happier*.
- Bentham, J. (1781). *An Introduction to the Principles of Morals and Legislation*.
- Blanchflower & Oswald (2011). *International Happiness*.
- Bouchard, T. J., Lykken, D. T., McGue, M., Segal, N. & Tellegen, A. (2002). The sources of human psychological differences: The Minnesota study of twins reared apart, *Science*.
- Brief, A. B. & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace, *Annual Review of Psychology*.
- Bromet, E. J., Dew, A., Parkinson, D. K. (1990). Spillover between work and family: A study of blue-collar working wives, in J. Eckenrode & S. Gore (Eds.), *Stress between work and family*. New York / London: Plenum.
- Brown, S. P. & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance, *Journal of Applied Psychology*.
- Burack, E. H. (1999). *Spirituality in the workplace*.

- Burroughs, S. M. & Eby, L. T. (1998). Psychological sense of community at work: a measurement system and explanatory framework, *Journal of Community Psychology*.
- Cacioppe, R. (2000). Creating spirit at work: Re-visioning organization development and leadership, *Leadership and Organization Development Journal*.
- Caetano, A. & Vala, J. (1999). *Efeitos da justiça organizacional percebida sobre a satisfação no trabalho e as opções comportamentais*.
- Cameron, K. S., Bright, D. & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance, *The American Behavioral Scientist*.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E. & Quinn, R. E. (2003). *An introduction to positive organizational scholarship*.
- Canavagh, G. F. & Bandsuch, M. R. (2002). *Virtue as a benchmark for spirituality in business*.
- Cavanagh, G. F. (1999). *Spirituality for managers: Context and critique*.
- Conger, J. Ed. (1994). *Spirit at work: Discovering the spirituality in leadership*.
- Cooper, C. D., Scandura, T. A. & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders, *Leadership Quarterly*.
- Csikszentmihaly, M. (2003). Good business: Leadership, flow and the making of meaning, *New York: Viking*.
- Daniels, K. (2000). *Measures of five aspects of affective well-being at work*. *Human Relations*.
- Dean, K. L. & McGee, J. J. (2003). *Research in spirituality, religion, and work: Walking the line between relevance and legitimacy*.
- Deci, E. L., Cornell, J.P. & Ryan, R.M. (1989). Self-determination in a work organization, *Journal of Applied Psychology*.
- Di Tella, R. & MacCulloch, R. (2008). *Gross national happiness as an answer to the Easterlin Paradox?*.
- Di Tella, R., MacCulloch, R. & Oswald, A. (2003). *The macroeconomics of happiness*.
- Diener, E. & Diener, M. (1995). *Cross-cultural correlates of life satisfaction and self-esteem*.
- Diener, E. & Lucas, R. (2000). *Explaining differences in societal levels of happiness: Relative standards, need fulfillment, culture, and evaluation theory*.
- Diener, E., Diener, M. & Diener, C. (1995). *Factors predicting the subjective well-being of nations*.
- Drucker, Peter (2005). *Manage Yourself and Then Your Company: Set an Example*.
- Duchon, D. & Plowman, D. A. (2005). *Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance*.
- Dutschke, G. & Junco, J. G. (2011, 2012). *Happiness Works*, Horton International Portugal.
- Easterlin, Richard A. (1973). *Does money buy happiness?*.

- Easterlin, Richard A. (1974). *Does economic growth improve the human lot? Some empirical evidence*.
- Eberle, G. J. (1919). *Labor turnover*.
- Efraty, D. M., Sirgy, M. J. & Siegel, P. H. (1997). *The job satisfaction / life satisfaction relationship for professional accountants: The moderating effect of organizational commitment*, in H. L. Meadow ed., *Developments in quality-of-life studies*. Blacksburg, VA: International Society for Quality-of-Life Studies.
- Eid, M. & Larsen, R. J. Eds. (2008). *The science of subjective well-being*, New York: The Guilford Press.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work, *Journal of Management Reviews*.
- Forte, I. (2006). *Quando o lucro está na felicidade*.
- Fredrickson, B. L. (2003). *Positive emotions and upward spirals in organizational settings*, Positive Organizational Scholarship, San Francisco, Berrett Koehler.
- Frey, B. (1997). *Homo economicus*.
- Frey, B. (2009). *Felicidade – uma Revolução na Economia*.
- Frost, E. (1920). *What industry wants and does not want*.
- Frost, P.J. (2003). *Toxic emotions at work*.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership, *The Leadership Quarterly*.
- Fry, L. W., Vitucci, S. & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline, *The Leadership Quarterly*.
- Galanou, Georgakopoulos, Sotiropoulos & Dimitris (2010). *The Effect of Reward System on Job Satisfaction in an Organizational Chart of Four Hierarchical Levels*.
- Garcia-Zamor J. (2003). *Workplace spirituality and organizational performance*.
- Gavin, J. H. & Mason, R. O. (2004). *The virtuous organization: The value of happiness in the workplace*.
- Giacalone, R. A. & Jurkiewicz, C. L. (2003). *Workplace spirituality and organizational performance*.
- Goleman, D. (1998). *Trabalhar com inteligência emocional*.
- Grant, Christianson & Price (2007). *Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs*.
- Gratton, L. (2004). *The democratic enterprise*, London: Financial Times.
- Haidt, J. (2006). *The happiness hypothesis – Finding, modern truth in ancient wisdom*.

- Haller, M. & Hadler, M. (2006). *How social relations and structures can produce happiness and unhappiness: An international comparative analysis*.
- Harmon, W. (1991). *Global mind change*.
- Harrington, W. J., R. C. Preziosi, & D. J. Gooden (2001). *Perceptions of workplace spirituality among professionals and executives*.
- Hart, P. M., Cooper, C. L. (2001). *Occupational stress: Toward a more integrated framework*, Handbook of industrial, work and organizational psychology.
- Helliwell, J., Layard, R. & Sachs, J. (2012). *World happiness report*.
- Herzberg, E. (1968). *Work and the nature of man*.
- Holland, J. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*.
- Hosie, Sevastos, & Cooper (2007). *The happy productive worker thesis and Australian managers*.
- Hsieh, Tony (2010). *Delivering happiness*.
- Joanne H., Gavin, Richard O., & Mason (2004). *The virtuous organization: the value of happiness in the workplace*.
- Jurkiewicz, C. L. & Giacalone, R. A. (2004). A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance, *Journal of Business Ethics*.
- Kahneman et al (1999). *Experienced utility and objective happiness: A moment-based approach*.
- Kahneman, D. & Snell, J. (1990). *Predicting utility*.
- Kahneman, D. & Thaler, R. (1991). *Economic analysis and the psychology of utility: Applications to compensation policy*.
- Kant (1790). *Crítica da razão prática*.
- Karakas, F. (2010). *Spirituality and performance in organizations*.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*, New York: Basic Books.
- Katz & Kahn (1978). *The social psychology of organizations*.
- Kesebir, P. & Diener, E. (2008). *In pursuit of happiness: Empirical answers to philosophical questions. Perspectives on Psychological Science*.
- Kets de Vries, M. F. R. (2011). *Creating authentizotic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies*, Human Relations.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (1998). Procedural justice on strategic decision making, and the knowledge economy, *Strategic Management Journal*.
- Konovsky, M. A. & Cropanzano, R. (1991). *Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance*.

- Konz, G. N. P. & Ryan, F. X. (1999). *Maintaining an organizational spirituality: No easy task*.
- Kruger, Mark P. & Hanson, Bruce J. (1999). A value-based paradigm for creating truly healthy organizations, *Journal of Organizational Change Management*.
- Krishnakumar, S. & Neck, C. P. (2002). *The what and how of spirituality in the workplace*.
- Laabs, J. (1995). *Balancing spirituality and work*.
- Lama, D. (1998). *The art of happiness*.
- Lawler, E. (1971). *Pay and organizational effectiveness*, McGraw-Hill.
- Layard, Richard (2003). *Well-being programme, Happiness: Has social science a clue?*, Centre for Economic Performance London School of Economics.
- Layard, Richard (2005). *Happiness - lessons from a new science*.
- Layard, Richard (2005). *Happiness: Lessons from a new science*.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior, *Journal of Management*.
- Luthans, F. (2002). *The need and meaning of positive organizational behavior*.
- Lyubomirsky (2007). *The how of happiness: A New Approach to Getting the Life You Want*.
- Lyubomirsky, King & Diener (2005). *The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?*
- MacDuffie, J.P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world industry, *Industrial and Labor Relations Review*.
- Manville, B. & Ober, J. (2003). Beyond empowerment: Building a company of citizens, *Harvard Business Review*.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*, Harper and Row, New York.
- Matos, F. (2009). *Empresa feliz*.
- McGregor, D. (1985). *The human side of enterprise*, McGraw-Hill.
- McKnight, R. (1984). *Spirituality in workplace*, Miles River Press.
- Medeiros, C. A. & Enders, W. T. (1998). *Padrões de comprometimento organizacional e suas características pessoais*.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model, *Human Resource Management Review*.
- Mill, J. S. (1848). *Princípios de Economia Política*.
- Milliman, J., Czaplewski, A. J. & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment, *Journal of Organizational Change Management*.
- Milliman, J., Ferguson, J., Trickett, D. & Condemi, B. (1999). Spirit and community at Southwest Airlines: An investigation of a spiritual values-based model, *Journal of Organizational Change*

Management.

- Mitroff, I. & Denton, E. A. (1999). *A study of spirituality in the workplace*, San Francisco: Jossey Bass.
- Mondy, R.W., Noe, R. M. & Shane R. Premeaux (2002). *Human resource management*, Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall.
- Mota, G. L. (2007). *Why Should Happiness have a role in Welfare Economics? Happiness versus Capabilities and Orthodoxy.*
- Motowidlo, S. J. & Van Scotter, J. R. (1994). *Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance.*
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). *The measurement of organizational commitment.*
- Neal, J. & Biberman, J. (2003). *Introduction: the leading edge in research on spirituality and organizations.*
- Neck, C. P. & Milliman, J. F. (1994). Thought self-leadership: Finding spiritual fulfilment in organizational life, *Journal of Managerial Psychology.*
- O' Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on pro-social behavior, *Journal of Applied Psychology.*
- Organ, D. W. & Paine, J. B. (1999). A new kind of performance for industrial and organizational psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior, *International Review of Industrial and Organizational Psychology.*
- Oswald, A. J. (1980). Happiness and economic performance, *The Economic Journal.*
- Oswald, A. J. (1997). Happiness and economic performance, *The Economic Journal.*
- Oswald, A. J. (2006). *The happiness formula e The hippies were right all along about happiness.*
- Park, N., Peterson, C. & Seligman, M. (2004). *Strengths of character and well-being.*
- Pfeffer, J. (2003). *Business and spirit: Management practices that sustain values.*
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research, *Journal of Management.*
- Porter, L. W., Steers, R.M. & Mowday, R. T. (1974). *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians.*
- Rego, A. & Cunha, P. (2005). *Authentizotic organizing and employee happiness: an empirical study.*
- Rego, A. & Cunha, P. (2008). Perceptions of authentizotic climates and employee happiness: pathways to individual performance?, *Journal of Business Research.*
- Rego, A. & Souto, S. (2004). *Comprometimento organizacional em organizações autentizóticas.*
- Rego, A., Cunha, P. & Cardoso, C. C. (2005). *How authentizotic organizational climates explain*

organizational commitment and productivity.

Rego, A., Cunha, P. & Oliveira, M. (2006). *The Role of Spiritual Leaders?*.

Rego, A., Cunha, P. & Souto, S. (2007). *Do perceptions of workplace spirituality promote commitment and performance? An empirical study and their implications for leadership*, Delhi: MacMillan.

Rego, A., Cunha, P., Oliveira, M. & Souto, S. (2006). *Workplace Spirituality Climate, Commitment and Performance: an Empirical Study.*

Rego, A., Souto, S. & Cunha, P. (2007). *Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho.*

Rego, A., Souto, S. & Cunha, P. (2009). Does the need to belong moderate the relationship between perceptions of spirit of camaraderie and employees happiness?, *Journal of Occupational Health Psychology.*

Rego, Arménio (2006). *Empregados felizes são mais produtivos?*.

Rego, Arménio (2006). *How Individualism-Collectivism Orientations Predict Happiness in a Collectivistic Context.*

Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance, *Journal of Organizational Behavior.*

Robbins, P.S. (1998). *Organizational Behavior*, Eighth Edition, Prentice Hall International, USA.

Rollo, H. (2010). *Business & Jobs Portugal.*

Ryan, Richard M. & Deci, Edward L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being, *Annual Review of Psychology.*

Sachs, J. (2011). *The price of civilization.*

Sanders, J. E., Hopkins, W. E. & Geroy, G. D. (2003). *From transactional to transcendental: Toward and integrated theory of leadership.*

Scheufele & Shah (2000). *Explicating opinion leadership: Nonpolitical dispositions, information consumption, and civic participation.*

Schimmack, Oishi, Furr, & Funder (2004). *Personality and Life Satisfaction: A Facet-Level Analysis.*

Schyns, P. (1998). *Cross-national differences in happiness: Economic and cultural factors explored*, Social Indicators Research.

Scitovsky, T. (1976). *The joyless economy.*

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning organization.*

Settoon, R. P., Bennett, N. & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity, *Journal of Applied Psychology.*

Shimai, S., Otake, K., Park, N., Peterson, C. & Seligman, M. (2006). *Convergence of character*

strengths in American and Japanese young adults.

Silva, A. R. (2005). *Gerir com alma.*

Simmons, B. L. & Nelson, D. L. (2001). Eustress at work: The relationship between hope and health in hospital nurses, *Health Care Management Review.*

Simpson, W. A. (1983). *Motivation: a manager's guide*, The Industrial Society, London.

Smith, A. (1981). *Riqueza das nações*, Lisboa: Ed. Fundação Calouste Gulbenkian.

Smith, P. C., Kendall, L. M. & Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of satisfaction in Work and Retirement: A strategy for the study of attitudes*, Rand McNally & Company, Chicago, Illinois.

Snow, A. J. (1923). *Labor turnover and mental.*

Sparrow, P. R. & Hiltrop, J. M. (1994). *European human resource management in transition*, New York: Prentice Hall.

Staples P. Gagne, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation, *Journal of Organizational Behaviour.*

Stiglitz, J., Sen, A., & Fitoussi, J. (2009). *Commission on the measurement of economic performance and Social progress*, Washington, DC.

Swales, S. (2000). *Organizational commitment: searching for the Holy Grail of HRM.*

Tolstoi, L. (1877). *Familias felizes.*

Ura, K. & Galay, K. (2004). *Gross national happiness and development.*

Veenhoven (1984). *National wealth and individual happiness.*

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure, *Journal of Management.*

Wang, Y. (2004). Observations on the organizational commitment of Chinese employees: comparative studies of state-owned enterprises and foreign-invested enterprises, *International Journal of Human Resource Management.*

Weitz, K. (2011). *Positivity (happiness) in the workplace and organizational change.*

Whitfield, K. & Poole, M. (1997). *Organizing Employment for High Performance: Theories, Evidence, and Policy*, Organization Studies.

Williams, A. R. & Jurkiewicz, C. L. (1993). In God we trust ... All others pay cash: Trust, vulnerability, and deceit in professional organizations, *Business and Professional Ethics Journal.*

Wright, T. A. & Cropanzano, R. (2004). *The role of psychological well-being in job performance.*

Wright, T. A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come, *Journal of Organizational Behavior.*

Wright, T. A., Cropanzano, R., & Bonett, D. G. (2007). *The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance.*

Wright, T. A., Cropanzano, R., Denney P. J. & Moline, G. L. (2002). *When a happy worker is a productive worker: A preliminary examination of three models.*

Webgrafia

www.bportugal.pt

www.briefing.pt

www.delta-cafes.pt

www.economico.pt

www.eu.steel.com

www.ine.pt

www.janz.pt

www.novabase.pt

www.pordata.pt

www.sabi.bvdinfo.com

Anexo I – Guião das Entrevistas

GUIÃO DA ENTREVISTA

IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

NOME

ÁREA DE ATIVIDADE

PRODUTO / BEM COMERCIALIZADO

ANO DE INÍCIO DE ATIVIDADE

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

NOME

FUNÇÃO

DATA ____/____/____

Este trabalho pretende efetuar um estudo de casos sobre o “Poder Económico da Felicidade Organizacional” em algumas empresas, independentemente do setor de atividade.

A) A FELICIDADE ORGANIZACIONAL

1. A estratégia da empresa incorpora a Felicidade Organizacional?
2. Em que medida a Felicidade Organizacional faz parte dos objetivos atuais da empresa?
3. Quando passaram a considerar a Felicidade Organizacional um importante instrumento de gestão?
4. De quem partiu a iniciativa? Foi uma iniciativa individual ou coletiva?
5. Porque têm seguido este rumo? Foi um processo predefinido ou uma oportunidade?

6. A prática da Felicidade Organizacional diferencia a empresa na sua área de atividade? Se sim, quais são as mais-valias que daí advêm?
7. O que levou a empresa a adotar a Felicidade Organizacional? Seguiram a estratégia de outras empresas de sucesso?
8. Qual é, nos dias de hoje, o fator estratégico chave da empresa?

B) PRÁTICA DA FELICIDADE ORGANIZACIONAL

9. Como / onde obtiveram o conhecimento necessário para colocar em prática a Felicidade Organizacional? Inspiraram-se em alguma pessoa / empresa em particular?
10. Como está instituído o processo de procura da maximização da Felicidade Organizacional? Quem lidera o referido processo?
11. Apresentam-se de seguida os elementos mais relevantes do comportamento organizacional. Quais são os principais indutores de Felicidade Organizacional na empresa?

Ambiente de trabalho	
Grau de autonomia	
Comunicação	
Cooperação	
Salários	
Funções / Poder	
Relações sociais	
Benefícios sociais	
Análise de desempenho	
Disposição para a mudança	

Criatividade / capacidade de inovação	
Influência dos estilos de liderança	
Trabalho em equipa	
Qualificação multifuncional	
Bem-estar físico	
Motivação	
Reconhecimento	
Confiança e envolvimento com a função / empresa	
Desenvolvimento humano	
Qualidade de vida	

12. Como caracterizam a importância das seguintes dimensões no contexto organizacional? São estruturantes da Felicidade Organizacional da empresa? Há outras dimensões que devem ser consideradas?
 1. O bom ambiente interno;
 2. O reconhecimento;
 3. A confiança e envolvimento com a função / empresa;
 4. Desenvolvimento humano;
 5. Qualidade de vida.
13. A Felicidade Organizacional é medida através de algumas das seguintes variáveis, ou de outras? Em que termos?

Envolvimento
Grau de autonomia na organização
Tipo de liderança
Experiências emocionais
Formatos comunicacionais
Tipo de feedback do desempenho
Alinhamento dos valores pessoais com os da empresa
Alinhamento das virtudes e forças de carácter individuais com a tarefa desempenhada
Trabalho com sentido e significado pessoal
O clima na organização
Relação com colegas e chefias
Oportunidades de promoção
Remuneração

14. O capital humano da empresa é considerado o principal e mais importante propulsor de vantagens competitivas na área de atividade em que a empresa está inserida? Se sim, porquê?
15. A prática da Felicidade Organizacional tem contribuído para o bom aproveitamento do capital humano? Como? Através do desenvolvimento das competências dos colaboradores, e em alguns casos, da descoberta de competências únicas?
16. A empresa promove uma eficaz cultura do mérito? De que modo contribui para a Felicidade Organizacional?
17. Os sistemas de recompensa (não apenas financeiros) em vigor são considerados justos pelos colaboradores? Existem indicadores objetivos de que promovem a equidade interna?
18. Como tem vindo a ser feita a seleção dos novos colaboradores, tendo presente a necessidade de recrutar talentos / perfis que se coadunem com o atual contexto organizacional?
19. De que forma a empresa contribui para o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos colaboradores?
20. Qual o nível / tipo de controlo que se encontra implementado na empresa para salvaguardar uma adequada prática da Felicidade Organizacional?

C) O PODER ECONÓMICO DA FELICIDADE ORGANIZACIONAL

21. Quais os benefícios que a Felicidade Organizacional traz à empresa? São quantificados?

Retenção de talentos
Diminuição de doenças psicossomáticas
Melhores resultados
Alta produtividade
Melhor comunicação interna
Maior comprometimento dos colaboradores com a empresa
Realização
Valorização
Reconhecimento
Perspectiva de crescimento profissional
Liderança
Reconhecimento financeiro / não financeiro

22. As opções tomadas em matéria de Felicidade Organizacional têm induzido desenvolvimento e poder económico à empresa?
23. Até que ponto a Felicidade Organizacional é determinante para a obtenção de melhores resultados?
24. A empresa consegue determinar / quantificar o impacto financeiro da prática da Felicidade Organizacional?
25. Quais são as principais expectativas em termos de posicionamento de mercado e de resultados, face aos principais concorrentes, tendo presente a aposta estratégica efetuada no âmbito da potencialização do capital humano?
26. Qual a visão da empresa face ao poder económico que resulta de uma adequada prática da Felicidade Organizacional?

Anexo II – Inquérito

IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA	
DENOMINAÇÃO	
ÁREA DE ATIVIDADE	
PRODUTO / BEM COMERCIALIZADO	
ANO DE INÍCIO DE ATIVIDADE	
IDENTIFICAÇÃO DO INQUIRIDO	
NOME	
FUNÇÃO	
INQUÉRITO	
<p>Este trabalho pretende efetuar um estudo de casos sobre o “Poder Económico da Felicidade Organizacional” em algumas empresas, independentemente do setor de atividade.</p>	
<p>A) A “FELICIDADE ORGANIZACIONAL”</p>	
1.	A estratégia da empresa incorpora a “Felicidade Organizacional”?
2.	Em que medida a “Felicidade Organizacional” faz parte dos objetivos atuais da empresa?
3.	Quando passaram a considerar a “Felicidade Organizacional” um importante instrumento de gestão?
4.	De quem partiu a iniciativa? Foi uma iniciativa individual ou coletiva?
5.	Porque têm seguido este rumo? Foi um processo predefinido ou uma oportunidade?
6.	A prática da “Felicidade Organizacional” diferencia a empresa na sua área de atividade? Se sim, quais são as mais-valias que daí advêm?
7.	O que levou a empresa a adotar a “Felicidade Organizacional”? Seguiram a estratégia de outras “empresas de sucesso”?

8. Qual é, nos dias de hoje, o fator estratégico chave da empresa?

--

B) PRÁTICA DA “FELICIDADE ORGANIZACIONAL”

9. Como / onde obtiveram o conhecimento necessário para colocar em prática a “Felicidade Organizacional”? Inspiraram-se em alguma pessoa / empresa em particular?

--

10. Como está instituído o processo de procura da maximização da “Felicidade Organizacional”? Quem lidera o referido processo?

--

11. Apresentam-se de seguida os elementos mais relevantes do comportamento organizacional. Quais são os principais indutores de “Felicidade Organizacional” na empresa?

Ambiente de trabalho		Criatividade / capacidade de inovação	
Grau de autonomia		Influência dos estilos de liderança	
Comunicação		Trabalho em equipa	
Cooperação		Qualificação multifuncional	
Salários		Bem-estar físico	
Funções / Poder		Motivação	
Relações sociais		Reconhecimento	
Benefícios sociais		Confiança e envolvimento com a função / empresa	
Análise de desempenho		Desenvolvimento humano	
Disposição para a mudança		Qualidade de vida	

--

12. Como caracterizam a importância das seguintes dimensões no contexto organizacional? São estruturantes da “Felicidade Organizacional” da empresa? Há outras dimensões que devem ser consideradas?

1. O bom ambiente interno;
2. O reconhecimento;
3. A confiança e envolvimento com a função / empresa;
4. Desenvolvimento humano;
5. Qualidade de vida.

--

13. A “Felicidade Organizacional” é medida através de alguma(s) das seguintes variáveis, ou de outras? Em que termos?

Envolvimento
Grau de autonomia na organização
Tipo de liderança
Experiências emocionais
Formatos comunicacionais
Tipo de feedback do desempenho
Alinhamento dos valores pessoais com os da empresa
Alinhamento das virtudes e forças de carácter individuais com a tarefa desempenhada
Trabalho com sentido e significado pessoal
O clima na organização
Relação com colegas e chefias
Oportunidades de promoção
Remuneração

--

14.	O capital humano da empresa é considerado o principal e mais importante propulsor de vantagens competitivas na área de atividade em que a empresa está inserida? Se sim, porquê?
15.	A prática da “Felicidade Organizacional” tem contribuído para o bom aproveitamento do capital humano? Como? Através do desenvolvimento das competências dos colaboradores, e em alguns casos, da descoberta de competências únicas?
16.	A empresa promove uma eficaz cultura do mérito? De que modo contribui para a “Felicidade Organizacional”?
17.	Os sistemas de recompensa (não apenas financeiros) em vigor são considerados justos pelos colaboradores? Existem indicadores objetivos de que promovem a equidade interna?
18.	Como tem vindo a ser feita a seleção dos novos colaboradores, tendo presente a necessidade de recrutar talentos / perfis que se coadunem com o atual contexto organizacional?
19.	De que forma a empresa contribui para o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos colaboradores?
20.	Qual o nível / tipo de controlo que se encontra implementado na empresa para salvaguardar uma adequada prática da “Felicidade Organizacional”?

Anexo III – Inquérito das Empresas Bruno Janz e Novabase

1. Bruno Janz

IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA	
DENOMINAÇÃO	Bruno Janz, S.A.
ÁREA DE ATIVIDADE	Produção de aparelhos de precisão
PRODUTO / BEM COMERCIALIZADO	Contadores de água, contadores de luz, e outros
ANO DE INÍCIO DE ATIVIDADE	1915

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO	
NOME	Dr. Ricardo Ferreira
FUNÇÃO	Assessor da Administração

INQUÉRITO	
<p>Este trabalho pretende efetuar um estudo de casos sobre o “Poder Económico da Felicidade Organizacional” em algumas empresas, independentemente do setor de atividade.</p>	
A) A “FELICIDADE ORGANIZACIONAL”	
1. A estratégia da empresa incorpora a “Felicidade Organizacional”?	Sim, desde a sua criação em 1915.
2. Em que medida a “Felicidade Organizacional” faz parte dos objetivos atuais da empresa?	A Bruno Janz preocupa-se continuamente com a felicidade organizacional. Alguns exemplos disso mesmo são, as preocupações com a alimentação, com a saúde, com a aprendizagem e o bem estar dos filhos dos colaboradores, a flexibilidade horária, o apoio escolar, ...
3. Quando passaram a considerar a “Felicidade Organizacional” um importante instrumento de gestão?	A felicidade organizacional foi considerada desde sempre um importante instrumento de gestão, portanto e respondendo objetivamente à questão, desde a criação da empresa em 1915.
4. De quem partiu a iniciativa? Foi uma iniciativa individual ou coletiva?	A iniciativa foi individual e partiu dos seus fundadores.
5. Porque têm seguido este rumo? Foi um processo predefinido ou uma oportunidade?	Este rumo está diretamente ligado à natureza dos fundadores da empresa, tratando-se de um processo predefinido.
6. A prática da “Felicidade Organizacional” diferencia a empresa na sua área de atividade? Se sim, quais são as mais-valias que daí advêm?	Diferencia claramente, a melhor evidência disso mesmo é que a Bruno Janz é líder de mercado em Portugal.
7. O que levou a empresa a adotar a “Felicidade Organizacional”? Seguiram a estratégia de outras “empresas de sucesso”?	Os fundadores da empresa adotaram uma cultura de gestão muito própria desde a sua origem, à qual tem sido dada a devida continuidade pelas gerações seguintes (filhos, netos, bisnetos, ...).

8. Qual é, nos dias de hoje, o fator estratégico chave da empresa?

Há dois fatores estratégicos fundamentais, a inovação e a internacionalização. Tendo no entanto sempre presente a crucial importância do capital humano e da sua criatividade.

B) PRÁTICA DA “FELICIDADE ORGANIZACIONAL”

9. Como / onde obtiveram o conhecimento necessário para colocar em prática a “Felicidade Organizacional”? Inspiraram-se em alguma pessoa / empresa em particular?

A inspiração veio dos fundadores da Bruno Janz. É algo que está nos genes da família e vem passando de geração em geração aos seus descendentes.

10. Como está instituído o processo de procura da maximização da “Felicidade Organizacional”? Quem lidera o referido processo?

O processo da "Felicidade Organizacional" é liderado pela Presidente do Conselho de Administração, Senhora Comendadora Teresa Janz.

11. Apresentam-se de seguida os elementos mais relevantes do comportamento organizacional. Quais são os principais indutores de “Felicidade Organizacional” na empresa?

Ambiente de trabalho		Criatividade / capacidade de inovação	
Grau de autonomia		Influência dos estilos de liderança	
Comunicação		Trabalho em equipa	
Cooperação		Qualificação multifuncional	
Salários		Bem-estar físico	
Funções / Poder		Motivação	
Relações sociais		Reconhecimento	
Benefícios sociais		Confiança e envolvimento com a função / empresa	
Análise de desempenho		Desenvolvimento humano	
Disposição para a mudança		Qualidade de vida	

Ambiente de trabalho; Comunicação; Relações sociais; Benefícios sociais; Criatividade / capacidade de inovação; Motivação; Qualidade de vida, entre outros.

12. Como caracterizam a importância das seguintes dimensões no contexto organizacional? São estruturantes da “Felicidade Organizacional” da empresa? Há outras dimensões que devem ser consideradas?

1. O bom ambiente interno;
2. O reconhecimento;
3. A confiança e envolvimento com a função / empresa;
4. Desenvolvimento humano;
5. Qualidade de vida.

Todas estas dimensões são importantes e devidamente consideradas na empresa, no entanto realçaria "o bom ambiente interno", o "desenvolvimento humano" e a "qualidade de vida".

13. A “Felicidade Organizacional” é medida através de alguma(s) das seguintes variáveis, ou de outras? Em que termos?

Envolvimento
Grau de autonomia na organização
Tipo de liderança
Experiências emocionais
Formatos comunicacionais
Tipo de feedback do desempenho
Alinhamento dos valores pessoais com os da empresa
Alinhamento das virtudes e forças de carácter individuais com a tarefa desempenhada
Trabalho com sentido e significado pessoal
O clima na organização
Relação com colegas e chefias
Oportunidades de promoção
Remuneração

São feitos inquéritos aos colaboradores, podendo os mesmos identificar-se ou não. Para além disso é praticada uma comunicação de tipo "porta aberta" em que o colaborador pode e deve falar sobre qualquer assunto com a hierarquia, incluindo a Administração que está sempre disponível para ouvir os colaboradores. Toda essa informação é tratada com o devido cuidado e interesse, sempre com o intuito de melhorar.

14.	O capital humano da empresa é considerado o principal e mais importante propulsor de vantagens competitivas na área de atividade em que a empresa está inserida? Se sim, porquê?
	O capital humano assume nesta área de atividade um papel fundamental contribuindo de forma determinante para o sucesso da empresa. A forma como a Bruno Janz gere o capital humano desde a sua origem é por si só diferenciadora e potenciadora de vantagens competitivas.
15.	A prática da “Felicidade Organizacional” tem contribuído para o bom aproveitamento do capital humano? Como? Através do desenvolvimento das competências dos colaboradores, e em alguns casos, da descoberta de competências únicas?
	A felicidade organizacional contribui para o contínuo desenvolvimento do capital humano. Existem inclusivamente aulas (novas oportunidades) na própria empresa. Há uma preocupação constante com a formação, sendo realizado semestralmente um levantamento de necessidades. Na Bruno Janz a formação vai para além da vertente profissional, por exemplo, formação sobre o cancro, grupo de dadores de sangue, cursos ministrados pelos bombeiros da vizinhança.
16.	A empresa promove uma eficaz cultura do mérito? De que modo contribui para a “Felicidade Organizacional”?
	Existem prémios de produtividade em função do cumprimento de objetivos (produção, vendas, qualidade). O objetivo da empresa é único sendo associado aos colaboradores nos termos de um ponderador previamente definido.
17.	Os sistemas de recompensa (não apenas financeiros) em vigor são considerados justos pelos colaboradores? Existem indicadores objetivos de que promovem a equidade interna?
	Sim, os colaboradores consideram o sistema de recompensa justo. É aplicado a todos os colaboradores sem qualquer condicionamento. O objetivo é integrado, é o objetivo global da empresa.
18.	Como tem vindo a ser feita a seleção dos novos colaboradores, tendo presente a necessidade de recrutar talentos / perfis que se coadunem com o atual contexto organizacional?
	A seleção de novos colaboradores passa pela procura do melhor perfil para a função a preencher. As pessoas ficam normalmente surpreendidas com o ambiente e os benefícios que a empresa proporciona.
19.	De que forma a empresa contribui para o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos colaboradores?
	Existem imensos exemplos, alguns: Flexibilidade de horário; Espaço na empresa para praticar desporto; Consultório médico e de enfermagem (medicina curativa e preventiva); Formação dos filhos dos colaboradores até ao final da escola primária na Associação Ester Janz - formação participada pela empresa; Organização de eventos ao fim de semana com o apoio e participação da gestão de topo; ...
20.	Qual o nível / tipo de controlo que se encontra implementado na empresa para salvaguardar uma adequada prática da “Felicidade Organizacional”?
	A felicidade organizacional na Bruno Janz é perfeitamente visível, pelo comportamento, pela comunicação, pela informalidade, ... pode falar-se sobre tudo.

2. Novabase

IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA	
DENOMINAÇÃO	Novabase, S.A.
ÁREA DE ATIVIDADE	Consultoria / Sistemas de informação
PRODUTO / BEM COMERCIALIZADO	Tecnologias de Informação
ANO DE INÍCIO DE ATIVIDADE	1989
IDENTIFICAÇÃO DO INQUIRIDO	
NOME	Engenheiro Luís Paulo Salvado
FUNÇÃO	CEO
INQUÉRITO	
<p>Este trabalho pretende efetuar um estudo de casos sobre o “Poder Económico da Felicidade Organizacional” em algumas empresas, independentemente do setor de atividade.</p>	
A) A “FELICIDADE ORGANIZACIONAL”	
1. A estratégia da empresa incorpora a “Felicidade Organizacional”?	A visão da empresa é "tornar a vida das empresas e das pessoas mais simples e mais feliz". Aplica-se também aos nossos colaboradores.
2. Em que medida a “Felicidade Organizacional” faz parte dos objetivos atuais da empresa?	Vd acima.
3. Quando passaram a considerar a “Felicidade Organizacional” um importante instrumento de gestão?	De forma explícita, desde a reformulação da visão, valores e marca, em 2009.
4. De quem partiu a iniciativa? Foi uma iniciativa individual ou coletiva?	O processo de reformulação da visão foi coletivo, liderado pela Comissão Executiva e envolvendo toda a empresa. Foram ouvidos todos os tipos de stakeholders e não só: clientes, colaboradores, parceiros, imprensa, pessoas que não conheciam a Novabase.
5. Porque têm seguido este rumo? Foi um processo predefinido ou uma oportunidade?	Pré-definido, em função da reflexão referida.
6. A prática da “Felicidade Organizacional” diferencia a empresa na sua área de atividade? Se sim, quais são as mais-valias que daí advêm?	Creemos que sim. As mais valias que daí advêm são maior motivação dos colaboradores, maior capacidade de recrutamento e retenção, traduzindo-se em melhores resultados.
7. O que levou a empresa a adotar a “Felicidade Organizacional”? Seguiram a estratégia de outras “empresas de sucesso”?	Fez parte de uma visão diferenciadora e que acreditamos nos possibilitará acelerar o nosso crescimento.

8. Qual é, nos dias de hoje, o fator estratégico chave da empresa?

Pessoas. São o diferenciador em todas as nossas atividades.

B) PRÁTICA DA “FELICIDADE ORGANIZACIONAL”

9. Como / onde obtiveram o conhecimento necessário para colocar em prática a “Felicidade Organizacional”? Inspiraram-se em alguma pessoa / empresa em particular?

Reflexão interna e empresas de consultoria.

10. Como está instituído o processo de procura da maximização da “Felicidade Organizacional”? Quem lidera o referido processo?

É uma responsabilidade de toda a gestão. Todos os gestores têm responsabilidades sobre equipas, e enquanto líderes, procuram maximizar a Felicidade Organizacional tornando a vida das suas pessoas mais simples e mais feliz.

11. Apresentam-se de seguida os elementos mais relevantes do comportamento organizacional. Quais são os principais indutores de “Felicidade Organizacional” na empresa?

Ambiente de trabalho		Criatividade / capacidade de inovação	
Grau de autonomia		Influência dos estilos de liderança	
Comunicação		Trabalho em equipa	
Cooperação		Qualificação multifuncional	
Salários		Bem-estar físico	
Funções / Poder		Motivação	
Relações sociais		Reconhecimento	
Benefícios sociais		Confiança e envolvimento com a função / empresa	
Análise de desempenho		Desenvolvimento humano	
Disposição para a mudança		Qualidade de vida	

Ambiente, autonomia, comunicação, cooperação, relações sociais, avaliação de desempenho, inovação, estilos de liderança, trabalho em equipa, motivação, reconhecimento, desenvolvimento, qualidade de vida.

12. Como caracterizam a importância das seguintes dimensões no contexto organizacional? São estruturantes da “Felicidade Organizacional” da empresa? Há outras dimensões que devem ser consideradas?

1. O bom ambiente interno;
2. O reconhecimento;
3. A confiança e envolvimento com a função / empresa;
4. Desenvolvimento humano;
5. Qualidade de vida.

Todas são importantes e reforçam-se mutuamente. Há outras dimensões a serem consideradas - as que estão acima (pergunta 11.) são disso exemplo.

13. A “Felicidade Organizacional” é medida através de alguma(s) das seguintes variáveis, ou de outras? Em que termos?

Envolvimento
Grau de autonomia na organização
Tipo de liderança
Experiências emocionais
Formatos comunicacionais
Tipo de feedback do desempenho
Alinhamento dos valores pessoais com os da empresa
Alinhamento das virtudes e forças de carácter individuais com a tarefa desempenhada
Trabalho com sentido e significado pessoal
O clima na organização
Relação com colegas e chefias
Oportunidades de promoção
Remuneração

A felicidade organizacional formalmente (inquéritos de clima) e informalmente (percepção dos gestores).

14.	O capital humano da empresa é considerado o principal e mais importante propulsor de vantagens competitivas na área de atividade em que a empresa está inserida? Se sim, porquê?
	Sim. Neste setor de atividade, não há outros ativos relevantes/diferenciadores, além da marca/reputação. Todos os relevantes estão nas pessoas, nos seus conhecimentos e competências.
15.	A prática da “Felicidade Organizacional” tem contribuído para o bom aproveitamento do capital humano? Como? Através do desenvolvimento das competências dos colaboradores, e em alguns casos, da descoberta de competências únicas?
	Criando um ambiente em que as pessoas se sentem a crescer profissional e pessoalmente.
16.	A empresa promove uma eficaz cultura do mérito? De que modo contribui para a “Felicidade Organizacional”?
	Sim, através do reconhecimento e avaliação de desempenho. Isso promove o sentido de justiça e a perceção de possibilidade de crescimento.
17.	Os sistemas de recompensa (não apenas financeiros) em vigor são considerados justos pelos colaboradores? Existem indicadores objetivos de que promovem a equidade interna?
	Sim. Sim.
18.	Como tem vindo a ser feita a seleção dos novos colaboradores, tendo presente a necessidade de recrutar talentos / perfis que se coadunem com o atual contexto organizacional?
	Pesando os traços comportamentais para maximizar a probabilidade de sucesso da integração na cultura que estamos a criar.
19.	De que forma a empresa contribui para o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos colaboradores?
	Flexibilidade de horários, trabalho remoto.
20.	Qual o nível / tipo de controlo que se encontra implementado na empresa para salvaguardar uma adequada prática da “Felicidade Organizacional”?
	Vd. 13