

Como modificar as atitudes em momentos de incerteza económica: “implicações para o empreendedor”

Autores: Sílvia Manuel da Rocha Brito¹
Jose C. Sánchez²

ABSTRACT:

For who it is accustomed to face economic cycles with negative conjunctures normally will know that it can need to manage in the way it chaos and the complexity its organization. "Understanding" this issue is a verb to consider, however, this only can be possible through the formation of improvement attitudes and perfectioning. It is not enough to invent a good product but transform it improving what it exists in better, different, and in the measure. Easy it is not, but if this matter don't form in the mind of all will not be served for nothing.

Key-words: Attitudes, communication, creativity, decision, responsibility, solidarity, productivity.

RESUMO:

Para quem está habituado a enfrentar ciclos económicos com conjunturas negativas normalmente saberá que pode necessitar de gerir no meio do caos e da complexidade a sua organização. “Compreensão” do fenómeno é um verbo a considerar, no entanto, isso apenas pode ser possível através da formação de atitudes de melhoria, de aperfeiçoamento. Não basta inventar um bom produto mas sim transformar o que existe em melhor, diferente, e à medida. Fácil não é, mas se não se forma na mente de todos não servirá para nada.

Palavras-chave: Atitudes, comunicação, criatividade, decisão, responsabilidade, solidariedade, produtividade.

¹ Instituto Politécnico de Tomar; Quinta do contador, estrada da serra, 2300-313 Tomar (Portugal). silvia.brito@ipt.pt.

² Cátedra de Empreendedores, Universidad de Salamanca, Avda de la Merced, 109, 37005 Salamanca (España); jsanchez@usal.es

A Europa, e nomeadamente Portugal e Espanha, onde neste continente se encontram enquadrados, em grande medida, não podemos deixar de reparar no enorme potencial que estas duas nações encerram. Apesar disso, à medida que visitamos as localidades, percorremos as estradas e falamos com as pessoas, parece que está tudo na mesma. Está parado! Como dizia Mariano Rodriguez, o maior empresário de Salamanca, no “I Congresso Internacional de Empreendedorismo”, levado a cabo em 2008, nessa cidade.

Face a isto, parece que tudo irá acabar, a desregulação dos mercados, a quebra de confiança dos agentes económicos, e o impacto crescente das questões ambientais (*Blanchard*, 1992) mas não deveremos acreditar pois isso significa que haverá muito a fazer, ou seja, há que innovar, mas sem meios (*Dowbor*, 2007) e sem dinheiro (*Taborda*, 2009) isso parece muito difícil ou até impossível.

Bem, se aceitarmos essa realidade o melhor será afundar o barco. Mas para onde? – Perguntamos. Caso contrário, partamos para a aventura, ou seja, gerar sinergias melhoradoras e defensivas no seio da organização. Como se consegue isso? Salvo melhor, com atitudes (*Alcántara*, 1995), atitudes de melhoria, geradas pela mente (a melhor ferramenta da organização) de todos para conseguir passar do pior para o melhor.

Sabendo que as atitudes são modos profundos de nos encarmos a nós e à realidade, são elas que nos impulsionam e motivam, são formas que temos de reagir perante os valores, e são fundamentalmente transferíveis e mobilizadoras, estas últimas características são essenciais para o desenvolvimento de uma organização.

Hoje em dia a melhoria e aperfeiçoamento das organizações depende em muito das necessidades do mercado, por isso inovar implica organizar um projecto e vendê-lo a uma multiplicidade de elementos contextuais e transaccionais.

Portanto, para melhorar e aperfeiçoar há que gerar na organização um **sistema de atitudes** (*Alcántara*, 1995) de:

1. **Curiosidade** – cultivar o desejo e a vontade de investigar.
2. **Criatividade** – Desenvolver processos imaginativos e originais, trazer ideias pouco comuns, que surpreendam, não recalcando a fantasia mas estimulá-la.
3. **Influência** – Gerar cenários positivos nas pessoas, espalhar e partilhar da confiança.
4. **Responsabilidade** – identificar quais as responsabilidades a tomar e dar conta delas.
5. **Decisão** – Conduzir as pessoas a tomar decisões.
6. **Produtividade** – gerar atitudes de produtividade.

1.ª Parte – diagnosticar as situações perturbadoras (*Maia*, 2007).

Para analisar o clima em que se encontra uma organização há que em primeiro lugar procurar desenvolver um sentido de perspectiva dos acontecimentos que estão a perturbá-la, desde a origem à necessidade de nos organizarmos. Para isso há que dividir os implicados com o problema e constituir-los em equipa escolhendo-se um tema inerente à organização que seja actual e elabora-se um questionário a cada membro de equipa, adaptado à sua capacidade. Entrega-se uma cópia do questionário a cada membro, e distribuídos em duos entrevistam-se mutuamente, onde um faz de entrevistador e outro de entrevistado e invertem-se os papéis. Ficará realçada a relação entre estas pessoas gerando compromisso para o projecto.

Reunidos em comum, dialogarão sobre as dificuldades encontradas no desempenho desses mesmos papéis, anotando-se as dificuldades e procurando soluções.

Cada colaborador compromete-se a entrevistar, pelo menos, três pessoas que não sejam da sua organização e não sejam familiares, dando-se um prazo para as concluir.

Recolhem-se as entrevistas e um grupo previamente designado resume todos os resultados.

Reunidos em pequenos grupos os colaboradores comparam o resumo global com as suas respostas individuais.

2.^a Parte – transformar as situações perturbadoras que não dão resultados em situações diferentes que os poderão originar (Maia, 2007).

Baseado no caso anterior e que afecta a organização, há que tentar criar um objecto novo (**produto ou serviço novo**) a partir de outros existentes, uma faceta algo criativa, explicando que está aberto um concurso de inventos que sirvam para melhorar a vida da empresa em qualquer aspecto dando-se um prazo curto para a apresentar.

Faz-se uma exposição de todos os projectos avaliando-se os mais úteis e originais, concedendo-se alguns prémios. Durante esse período vai-se recordando a actividade a desenvolver individualmente ou por pequenos grupos. Apresentam-se os trabalhos e expõem-se, escolhem-se os melhores por votação geral ou por um grupo de avaliadores ligados à estratégia da organização. Por fim concedem-se os prémios que poderão ser instrumentos de trabalho mais sofisticados, melhores espaços, ou compensações pecuniárias para o colaborador se valorizar.

3.^a Parte – Influenciar, gerando imagens positivas em todos os intervenientes, administração e colaboradores, gerando confiança uns nos outros (Murraças, 2008).

Em seguida as equipas deverão reunir – se no sentido que cada colaborador descubra ou conheça as suas qualidades positivas. Um por um, todos os colaboradores ouvem e anotam as qualidades que os outros observaram em cada um. Começar-se-á por qualquer um deles e durante dois ou três ou mais minutos os outros colegas escreverão no seu caderno as coisas a melhorar, e apenas essas, que hajam visto, pensado, ou sentido. Deverão lê-las de imediato ao interessado, que as irá anotando. Pede-se que sejam sinceros em tudo, aliás existem escalas de sinceridade que poderão ser aplicadas para fazer um despiste, caso seja necessário. Começa então o trabalho das equipas, onde os observadores supervisores se debruçam discretamente sobre a actividade de cada equipa. Terminado o trabalho de todos, não deixando qualquer componente por analisar, o observador sugerir-lhes-á que se sentem em círculo e pede a alguns colaboradores que leiam as coisas que os seus colegas lhes disseram. Aproveitam a ocasião para reafirmar e elogiar essa imagem valiosa a cada passo, animando-os a ter fé em si mesmos. Pedem a outros colaboradores que expressem o que sentiram quando ouviam o que lhes diziam em particular.

4.^a Parte – Identificação das responsabilidades a tomar por cada um e exercê-las (Rodrigues, 2008).

Explica-se que o êxito da melhoria do vencer a crise depende da responsabilidade assumida por cada colaborador. Escrevem-se num quadro ou num painel, por equipa, uma lista de tarefas a cumprir para o bom funcionamento da organização, sugere-se:

1. Arranjo do local de trabalho.
2. Reunião de equipa.
3. Melhoria do bem ou do serviço:
 - a. Gerar ideias.
 - b. Apagar elementos negativos.
 - c. Escrever as possibilidades viáveis num painel.

- d. Verificar as ferramentas.
- e. Vigiar a produção.
- f. Verificar a estabilidade do protótipo do produto ou serviço.
- g. Verificar o impacto da utilidade do produto ou serviço.
- h. Registrar pontos fortes e fracos no produto ou serviço e o impacto do tempo produzido com a melhoria.
- i. Registrar atrasos e ausências.
- j. Contactar com os colaboradores doentes e com os colaboradores ausentes.
- k. Cuidar dos custos do produto ou serviço.
- l. Recolher trabalhos e materiais.
- m. Assessorar a disciplina.
- n. Organizar ensaios, observações, saídas, experiências, visitas, e exposições.

Tais tarefas são assumidas pelas equipas mensalmente ou trimestralmente. Os colaboradores escolhem uma das responsabilidades. Expõe – se no painel de equipa toda a relação de responsabilidades com o nome correspondente. Semanalmente revê-se o cumprimento de cada responsabilidade. O supervisor valorizará e elogiará o bom cumprimento e admoestará os irresponsáveis.

5.^a Parte – Tomar as decisões (Farber, 2006).

Recolhendo as informações anteriores vamos convertê-las em acções ou vamos obter resultados através da estratégia de ideias, uma arte que exige intervenção e diálogo para transformação de situações, nesse sentido o tratamento dos problemas consistirá na identificação dos problemas vistos anteriormente e detectados, gerir os contactos, dominar a acção de progresso e sobretudo hierarquizá-los e reformulá-los correctamente.

Ao analisar a situação questionaremos do que exactamente se trata, qual a extensão do assunto, quais as consequências, quem é atingido, qual a razão de ser do mesmo, e os meios percorridos e afectados:

- De que se trata exactamente?
- Qual é a extensão do problema?
- Quais são as consequências?
- Quem é atingido?
- Quando?
- O quê?
- Como?
- Porquê?

Quais são os dados ou números disponíveis sobre a situação actual?

O pressuposto do objectivo da organização será chegar a um ponto de consenso entre aquilo que imaginamos em termos de sucesso e aquilo que queremos traduzir em termos de valor. Utilizaremos uma grelha, desenhada por nós mesmos, é importante. Para pontos fortes e fracos,

utilizar uma grelha de diagnóstico, para estratégias utilizar grelhas de análise estratégica: - Quais são os seus agentes?

- Análise SWOT.

Porém, estes factores não nos isentam da subtracção dos problemas e seguidamente procuramos causas, entre aspas, as causas de culpa, inocência, ou causas variadas ou causas importantes. Temos de procurar soluções criativas, e a criatividade significa:

- Capacidade de produção de ideias novas.
- Abertura ao que é novo e original.
- Uso de um conjunto de técnicas: *brainstorming* (Blanchard, 1992), analogias, matriz de descoberta, etc.

No fim vem o que mais custa, mas nem tanto, e talvez nem isso, partamos à decisão, e decidir é:

- Encarnar o estilo de gestão e ou de liderança.
- Apresentar várias decisões.
- Verificar se os colaboradores são competentes e competitivos, e dominam portanto, a função.
- Disponham de informações e meios para serem bem sucedidos.
- Desejem assumir responsabilidades e tomar iniciativas.
- Suscitar adesão às soluções procuradas.
- Não viver situações de urgência.
- Valorizar a participação e a hierarquia e a cultura da empresa.

O supervisor, face a estes últimos pressupostos não deverá decidir demasiado cedo ou decidir ao acaso ou sem plano de acção. O colaborador precisa de agir, o que significa levar a bom termo as acções eficazes, de acordo com a seguinte forma:

- Integrar as acções num projecto.
- Agir desenvolvendo os pontos fortes.
- Privilegiar a acção em relação à análise.
- Programar as acções de acordo com:
 - o As funções e responsabilidades.
 - o O calendário e o planeamento.
 - o As modalidades de controlo.
- Praticar a estratégia dos pequenos paços.
- Aproveitar as oportunidades.
- Admitir o direito ao erro.
- Tirar partido dos fracassos.
- Procurar melhor permanentemente.

Por fim, deve controlar tendo em atenção a gestão e o domínio da qualidade.

6.^a e última parte – constituir um sistema produtivo através das atitudes.

A produtividade é o motor do desenvolvimento económico de um país. A vontade de evoluir proporciona a imaginação criativa e a participação na experiência, não ficando delimitada ao “investimento” ou ao “custo”. É muito mais complexo do que se poderia supor. As empresas são cada vez mais inovadoras, e diferentes umas das outras, pelo que um processo generalizado é pura utopia. Mas à falta da generalização ou do sentimento simultâneo podemos partilhar este conceito comumente através do “bom senso” e da “boa vontade”. Como expressamos isto?

Partimos do princípio pelo qual a produtividade é um problema de comportamento organizacional donde se torna necessário envolver e fazer evoluir as mentalidades num *processo de redefinição cultural* (Monteiro, 1988), de partilha de todas as “unidades de cultura possíveis” existentes na empresa, de modo que este traduza a utilização eficiente dos recursos humanos para o crescimento da empresa, potenciando-a para a inovação e constituição de grupos empresariais, e por outro lado contribuindo para o crescimento dos próprios colaboradores gerando novos supervisores, novos gestores, novos colaboradores, e novos cenários de influência sobre as diversas envolventes.

O relacionamento entre *inputs* produtivos (como as horas de trabalho, os esforços, e o uso dos equipamentos) e entre *outputs* (como os produtos finais, os clientes, as queixas, os carros de frota, deverá ser considerado através dos indicadores de referência como o lucro, as vendas, o nível cultural dos empregados e clientes, as patentes obtidas, os clientes satisfeitos.

Portanto, os *inputs* e *outputs* devem ser bem alinhados dentro da missão e das metas da empresa.

Estas medidas traduzem, sem sombra de dúvida o *output produtividade*.

A produtividade será igual à tomada de decisão para o lucro comparando os preços das coisas, a abertura dos mercados, a aposta na tecnologia, na qualidade, e no baixar dos consumos energéticos.

A empresa que aumenta a produtividade transforma-se numa vantagem comparativa para si mesmo e numa vantagem dinâmica para o país uma vez que ela se especializa naquilo que é melhor – na transformação e desenvolvimento dos seus recursos humanos (Neves, 2001).

Verificamos então que a produtividade do trabalho pode ser medida através do seguinte quociente que foi modificado para este trabalho:

$$(V/Hd) \times (Hd/Tp) \times (Tp/Tt) \times (Tt/T) = (V/T)^3$$

V – valor da Produção.

V/Hd – produção por hora de trabalho.

Hd/Tp – Horas por colaborador afecto à produção.

Tp/Tt – Colaboradores envolvidos na tarefa/Total dos restantes colaboradores.⁴

Tt/T – Total dos restantes colaboradores/Total de colaboradores.

V/T – Valor total da produção do bem ou serviço através da tarefa/Total de colaboradores.

Observamos uma relação entre estes itens e as atitudes que temos de desenvolver para aumentar o valor da produção de bens e serviços através da tarefa ou tarefas que têm de se realizar. Logo, os recursos humanos são a componente mais importante para contribuir para um aumento efectivo da produtividade de uma empresa.

³ Inspirado in Neves, Júlio Henrique – *Algumas considerações sobre a produtividade*, ISG, Lisboa, 1990.

⁴ Este ratio deve ser sempre 1, pois parte-se do princípio, pois todos os colaboradores são produtivos.

Partindo deste pressuposto e da fórmula acima que serviu de inspiração, construímos o nosso sistema, um processo efectuando um diagnóstico prévio que designaremos por *escala de observação*, e aplicando um *questionário* desenvolvendo as *actividades a realizar na empresa* e que constituem cada uma das seguintes atitudes:

Aumentar V/Hd – gerar a atitude de assiduidade.⁵

Aumentar Hd/Tp – gerar atitude de pontualidade.⁶

Aumentar Tp/Tt – gerar atitudes de criatividade e responsabilidade.⁷

Aumentar Tt/T – gerar atitude de solidariedade e cooperação.⁸

Aumentar V/T – gerar a atitude de personalidade melhorada.⁹

Construamos pois o sistema.

Vejamos o primeiro factor: Assiduidade.

Escala de Observação				
Questões	Nunca	Poucas vezes	Muito	Quase sempre
Gosta do seu local de trabalho?				
Gosta dos seus colegas?				
Gosta das tarefas que faz?				
Data				
Observações				

Questionário de Colaborador
1. Oferece-se voluntariamente para o local de trabalho? 2. Gosta de levar as tarefas até ao fim mesmo quando o tempo lhe possa não permitir? 3. Desloca-se à empresa com a frequência necessária?
Data

⁵ Estar na empresa mesmo quando não se quer.

⁶ Chegar a horas, cumprir prazos.

⁷ Inovar, sentir-se interessado pela comunidade que é a empresa e pela comunidade onde esta se insere.

⁸ Compartilhar o ambiente da empresa e os bens.

⁹ É o aumento da produtividade. É a atitude global, nascida da intercessão dos aumentos de todas as outras. É a personalidade individual melhorada e a personalidade da empresa potencializada para influenciar mais.

Actividades a desenvolver.¹⁰

- a) Manutenção dos meios de circulação e condições no local de trabalho.
- b) Ser claro, preciso e conciso, ao comunicar e ao utilizar meios de comunicação.
- c) Registar as ausências.

Vejamos o factor Pontualidade.

Escala de Observação				
Questões	Nunca	Poucas vezes	Muito	Quase sempre
Gosta de ser pontual?				
Faz o possível para gerir o tempo de trabalho?				
É organizado em termos de horários?				
Data				
Observações				

Questionário de Colaborador
1. É voluntário no que respeita à pontualidade no trabalho?
2. Consegue planear e ultrapassar os obstáculos temporais que o impedem de chegar ao trabalho?
3. Sente alívio quando chega ao local de trabalho?
Data

Actividades a desenvolver.

- a) Planear e organizar viagens.
- b) Planear o ordenamento temporal de tarefas e movimentos.
- c) Planear circuitos de deslocação casa/trabalho/casa.

¹⁰ As actividades a desenvolver serão obrigatórias mas as que menciono são sugestões que qualquer um poderá procurar adaptar à sua empresa.

Vejamos o factor Criatividade.

Escala de Observação				
Questões	Nunca	Poucas vezes	Muito	Quase sempre
Renuncia às suas ideias e submete-se facilmente?				
É envergonhado?				
Desanima diante das dificuldades?				
Data				
Observações				

Questionário de Colaborador
1. Sente-se capaz de alcançar certos objectivos da vida?
2. O que lhe infunde temor?
3. Prefere obedecer ou ser livre?
Data

Actividades a desenvolver.

- a) Colaborar no boletim da revista da empresa.
- b) Promover a semana do empregado criativo.
- c) Incentivar a organização de exposições, conferências, sobre os trabalhos e experiências realizados na empresa, acerca da inovação e melhoria dos métodos de trabalho, produtos e serviços realizados, para gestores, colaboradores, e público em geral.

Vejamos o factor Responsabilidade.

Escala de Observação				
Questões	Nunca	Poucas vezes	Muito	Quase sempre
Cumpra aquilo que se lhe incumba?				
Cuida das coisas de utilidade comum?				
Oferece-se para assumir responsabilidades?				
Data				
Observações				

Questionário de Colaborador
1. Oferece-se voluntariamente para assumir uma responsabilidade para o bem da empresa?
2. Leva a cabo as tarefas que lhe incumbem?
3. Respeita os locais públicos da empresa?
Data

Actividades a desenvolver.

- Visitar regularmente todas as áreas da empresa.
- Organizar o concurso mensal do melhor empregado.
- Difundir o jornal da empresa dedicado à problemática cívica e laboral, sendo necessário, para isso, com um mês de antecedência, uma comissão para a redacção e impressão. Nele se podem incluir todos os trabalhos das semanas anteriores incluindo alguma redacção sobre: “Se fosse o administrador ou o gestor, o que faria para melhorar ainda mais a empresa?” Qual a avaliação da experiência X? Qual é o nosso novo produto? Quais são as relações da empresa com a comunidade? Etc.

Vejamos o factor cooperação/solidariedade.

Escala de Observação				
Questões	Nunca	Poucas vezes	Muito	Quase sempre
Compartilha as suas coisas?				
É prestável?				
É comunicativo?				
Data				
Observações				

Questionário de Colaborador
1. Quantos amigos verdadeiros tem?
2. Que favores costuma fazer às pessoas?
3. Prefere dar prendas ou que lhas dêem?
Data

Actividades a desenvolver.

1. Criar grupos culturais de poesia e teatro.
2. Organizar homenagem aos colegas mais antigos.
3. Partilhar ideias, pensamentos, sentimentos, comida, bebida.
4. Projectar vídeos sobre exemplos de amizade e de cultura de empresa, como por exemplo “Se os Olhares Matassem”.

Após termos desenvolvido as diferentes atitudes, vamos avaliá-las pessoa a pessoa, onde os colaboradores são avaliados pelo supervisor e estes por outro lado avaliam igualmente o supervisor.¹¹

¹¹ Não se pretende um processo de entrevista mas sim um confronto cultural em que devemos procurar melhorar as assimetrias verificadas, corrigindo as nossas atitudes negativas e realçar os aspectos positivos das nossas atitudes.

Vejamos o formulário de avaliação.

Formulário de avaliação		
Nome		
Metas fixadas		
Relação com as atitudes	Colaborador	Supervisor
Esforcei – me	1 2 3 4 5 6 7 8 ¹²	1 2 3 4 5 6 7 8
Pratiquei a atitude global	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8
Pratiquei a pontualidade	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8
Pratiquei a assiduidade	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8
Pratiquei a criatividade	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8
Pratiquei a responsabilidade	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8
Pratiquei a cooperação	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8
Tive intenção de a praticar	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8
Senti alegria neste trabalho	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8
Estou satisfeito com o meu trabalho	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8
Vou insistir no objectivo	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8
Comentário do colaborador		
Comentário do supervisor		

Leitura

Quanto mais perto estivermos do número 8 maior será o compromisso com atitude e assim o seu desenvolvimento será maior. Quanto maior fôr a semelhança de compromisso entre supervisor e colaborador e seguirmos estes objectivos a produtividade terá maior probabilidade de se transformar numa inevitável realidade.

E assim sugerimos que a colaboração, o entendimento, e a personalidade melhorada dos indivíduos, alcançados, obviamente garantirão uma maior produtividade.

¹² Deverá colocar um círculo em cada número por resposta.

E agora? Agora, tente, teste, experimente, invente, avalie, e prossiga, sempre para..... melhor.

Bibliografia

- Alcántara, J. A. (1995). *Como Educar As Atitudes* (2.ª Ed). Lisboa: Editora Plátano.
- Blanchard, G. (1992). Business Strategy for the New Europe. *European Trends*, I, 59-64.
- Das Neves, J. C. (2001). *Introdução à Economia Política*. Lisboa: Verbo.
- Dowbor, L. (2007, Agosto). Inovação social e sustentabilidade. *Economia Global e Gestão* 12, (2), pp. 9-33.
- Farber, S. (2006). *Liderança radical: Como renovar seu entusiasmo pelo trabalho e dar um salto em sua carreira*. Rio de Janeiro: Editora Sextante/GMT, 2006.
- Maia, A. (2007). Factores preditores de PTSD e critérios de selecção em profissionais de actuação na crise. In L. Sales, coord (Eds.), *Psiquiatria da catástrofe* (pp. 263-276). Coimbra: Almedina.
- Monteiro, E. (1988). Redefinição cultural dos objectos. Um não tão grave mal-entendido (Dossier «Abordagens da Arte»). *Sociologia, Problemas e Práticas*, 4, 215-219.
- Murraças, F. F. (2008). *A relevância da cultura na competitividade nacional: O caso da marca Portugal*. Lisboa: ISCTE, Tese de mestrado.
- Neves, J. H. (1990). *Algumas considerações sobre a produtividade*. Lisboa: ISG.
- Rodrigues, M. & Álvares, P. (2008). *Antecedentes e consequentes da identificação organizacional e da identificação profissional: uma aplicação à Casa de Saúde da Idanha*. Lisboa: ISCTE, Tese de mestrado.
- Taborda, M. (2009). De Consumidor a Co-produtor – O potencial das redes sociais. *Revista ECO-POS*.