



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Diagnóstico Organizacional e Mudança: O Caso de uma Empresa de Contabilidade e Consultoria

Patrícia Andreia Pereira Santos

Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Orientador:

Professor Doutor José Gonçalves das Neves, Professor Associado com Agregação
ISCTE-IUL

Novembro, 2020



CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS

Diagnóstico Organizacional e Mudança: O Caso de uma Empresa de Contabilidade e Consultoria

Patrícia Andreia Pereira Santos

Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Orientador:

Professor Doutor José Gonçalves das Neves, Professor Associado com Agregação
ISCTE-IUL

Novembro, 2020

Agradecimentos

Começo por agradecer a todos os que participaram neste projeto, sobretudo pela disponibilidade e contributos dados, sem eles não seria possível.

Ao ISCTE, por me proporcionar todas as condições para a pesquisa deste trabalho e pelo curso lecionado. Fui tudo aquilo que esperava e muito mais.

A todos os professores do mestrado, que me ensinaram, inspiraram e fomentaram a busca de novos conhecimentos.

Aos colegas de turma, pelo companheirismo, união e que tanto me ensinaram.

O meu sincero agradecimento ao Professor Doutor José Gonçalves das Neves, pela orientação, sabedoria e clareza de ideias.

Aos meus pais, que orgulhosamente me incentivaram e apoiaram.

Aos restantes familiares e amigos, pela compreensão nos momentos em que estive menos presente.

Por fim, e não menos importante, ao meu companheiro que ao longo desta jornada me apoiou incansavelmente. Foi mais um ciclo que superámos juntos. Agradeço-lhe infinitamente pela compreensão, pela paciência, pela ajuda, pela força e pelo amor.

Resumo

No atual contexto organizacional onde a envolvente interna e externa estão em constante mudança, a monitorização regular da atividade das empresas é imprescindível para que estas sejam eficientes, eficazes e competitivas. A ECC, empresa objeto de estudo, tem acompanhado esta realidade, no entanto, permanece ainda com áreas da dinâmica organizacional desajustadas às suas envolventes. Este projeto tem o objetivo de realizar um diagnóstico organizacional à ECC a fim de identificar a necessidade de elaborar um plano de mudança. Tendo por base o Modelo das Seis Caixas de Weisbord, foi utilizada a metodologia qualitativa e quantitativa, através de *focus group*, questionários de respostas abertas e fechadas, bem como, análise documental. As ferramentas de diagnóstico utilizadas foram a análise SWOT e a análise do Campo de Forças. Os resultados revelam a necessidade de mudança, sustentada nos problemas estruturais e de processos internos nomeadamente ao nível do propósito, estrutura, comunicação, processos de tomada de decisão e mecanismos de apoio. Assim, as medidas propostas são direcionadas para a criação e implementação de processos e procedimentos internos ao nível do controlo e monitorização, fluidez de comunicação e uso de novas tecnologias. Projeta-se que, as soluções encontradas sejam implementadas e que, a perspetiva de melhoria contínua faça parte dos objetivos da organização.

Palavras-chave: Diagnóstico Organizacional; Mudança Organizacional; Modelo das Seis Caixas de Weisbord; Análise do Campo de Forças; Análise SWOT.

Classificação JEL: M10; O21.

Abstract

In the current organizational context where the internal and external environment are constantly changing, regular monitoring of the activities of the companies are essential for them to be efficient, effective and competitive. ECC, the company under study, has followed this reality, however, it remains with areas of organizational dynamics out of adjustment to their surroundings. This project aims to carry out an organizational diagnosis to ECC in order to identify the need to elaborate a change plan. Based on the Weisbord's Six-Box Model, the qualitative and quantitative methodology was used, through focus group, open and closed answer questionnaires, as well as document analysis. SWOT analysis and Force Field analysis were used as diagnostic tools. The results reveal the need for change, based on structural problems and internal processes, namely in terms of purpose, structure, communication, decision-making processes and support mechanisms. Thus, the proposed measures are directed towards the creation and implementation of internal processes and procedures in terms of control and monitoring, fluidity of communication and the use of new technologies. It is projected that the solutions found will be implemented and that the perspective of continuous improvement will be part of the objectives of the organization.

Keywords: Organizational Diagnosis; Organizational Change; Six Weisbord's Six-Box Model; Force Field Analysis; SWOT Analysis.

JEL classification: M10; O21.

Índice Geral

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Índice de Figuras	xi
Índice de Quadros	xiii
Glossário de Siglas	xv
Capítulo 1. Introdução	1
1.1. Contexto Geral do Projeto	1
1.2. Objetivos do Projeto	2
1.3. Estrutura do Trabalho	2
Capítulo 2. Revisão da Literatura	5
2.1. Mudança	5
2.1.1. Mudança Planeada	8
2.2. Diagnóstico Organizacional	9
2.2.1. Modelo Teórico de Suporte	10
2.2.2. A Importância da Cultura	22
2.2.3. Ferramentas de Diagnóstico	24
Capítulo 3. Metodologia	27
3.1 Questionários	27
3.2 Focus Group	28
3.3 Análise Documental	31
3.4 Amostra	31
Capítulo 4. Diagnóstico	33
4.1. Caracterização da Empresa	33
4.2. Resultados	35
4.2.1. Envolvente Interna e Externa	35
4.2.2. Componentes Organizacionais	39

4.2.3. Identificação e Análise de Problemas	42
4.3. Medidas Propostas	43
Capítulo 5. Conclusão	45
Referências Bibliográficas	49
Anexos	53
Anexo A – Questionário Análise SWOT	55
Anexo B – Questionário Cultura Organizacional	59
Anexo C – Focus Group Modelo das Seis Caixas de Weibord	67
Anexo D – Focus Group Análise do Campo de Forças	71
Anexo E – Dados Estatísticos INE	75

Índice de Figuras

Figura 2.1 – Tipos de mudança organizacional	6
Figura 2.2 – Teorias do processo de desenvolvimento e mudança organizacional	7
Figura 2.3 – Metodologia da mudança planeada	9
Figura 2.4 – Modelo organizacional das seis-caixas de Weisbord	11
Figura 2.5 – Sistema input-output do modelo organizacional das seis-caixas de Weisbord ...	12
Figura 2.6 – Elementos base de uma organização e as suas forças impulsionadoras	16
Figura 2.7 – Tipos de cultura organizacional e suas características segundo o Modelo dos Valores Contrastantes	23
Figura 2.8 – Ilustração do campo de forças de Kurt Lewin	25

Índice de Quadros

Quadro 3.1 – Dados sociodemográficos e organizacionais da ECC	32
Quadro 4.1 – Análise SWOT da ECC	36
Quadro 4.2 – Análise estatística do tipo de cultura da ECC	38
Quadro 4.3 – Análise às seis componentes organizacionais da ECC	40

Glossário de Siglas

ACF – Análise do Campo de Forças

CC – Contabilista Certificado

EMQ – Erro da Média Quadrada

IF – Intervenções de feedback

MQL – Média Quadrada das Linhas

OCAI – Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional

ODQ – Questionário de Diagnóstico Organizacional

PMENA – Participante com menor antiguidade

SG – Sócio-gerente

SMART – Específicos, mensuráveis, atingíveis, realísticos e delimitados no tempo

SMIN – Sócio minoritário

SWOT – Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças

Introdução

1.1. Contexto Geral do Projeto

Este projeto tem como objeto de estudo uma pequena empresa do ramo da contabilidade e consultoria, adiante designada de ECC. Existe a necessidade de dar uma resposta mais planeada e estruturada aos desafios atuais da organização, nomeadamente ao fluxo de comunicação e organização interna, que se reflete na concretização de objetivos e satisfação do cliente. A empresa precisa de se adaptar à nova realidade em que se encontra, pois, desde o seu início, em 2004, tem tido um crescimento contínuo do seu negócio, com o aumento de serviços prestados, clientes e funcionários. Além disso, as tarefas, exigências e responsabilidades por parte do Estado têm também aumentado.

Estando a envolvente interna e externa em constante mudança, torna-se imperativo identificar e diagnosticar as áreas da dinâmica organizacional que merecem um maior escrutínio. A ECC tem vindo a fazer esse processo de adaptação, tanto ao nível de recursos humanos como dos recursos físicos e tecnológicos. Desde 2013 que tem vindo a contratar em média cerca de um colaborador por ano e em 2018 houve a mudança para um espaço físico com o quadruplo da área do anterior. Atualmente, a empresa encontra-se em processo de mudança do *software* de contabilidade e gestão que utiliza, o que vai permitir tornar mais eficiente e eficaz várias tarefas diárias.

Com o aumento do número de funcionários e serviços prestados, torna-se também crucial fazer ajustes noutras áreas de dinâmica organizacional que, até ao momento, ainda não foram objeto de mudança. A estrutura organizacional e os processos organizacionais permanecem desadequados à realidade ainda que, sejam áreas indispensáveis para o contínuo sucesso da organização. Mintzberg (2003) refere que, fatores como idade e tamanho, sistema técnico, meio envolvente e estratégia influenciam ou determinam a estrutura organizacional e por sua vez a eficácia organizacional. Assim como Hall (1984) afirma que, os processos organizacionais como a tomada de decisão e a comunicação contribuem para o resultado da organização.

Nesta perspetiva planeada de adaptação e mudança, pretende-se identificar problemas e propor soluções com vista a atualizar a estrutura e os processos da organização de forma a aumentar a capacidade de resposta aos problemas e situações reportados.

1.2. Objetivos do Projeto

Com este projeto pretende-se fazer um diagnóstico à organização ECC, tendo por base o Modelo das Seis Caixas de Weisbord, com vista à elaboração de um plano de mudança. Sendo a organização um sistema social integrado num contexto maior ou ambiental onde interagem vários elementos (Ferreira, Neves & Caetano 2001), o projeto tem ainda os seguintes objetivos específicos:

- i) Caracterizar o ambiente interno e externo da organização;
- ii) Analisar a dinâmica interna da organização, nomeadamente a estrutura organizacional e os processos organizacionais;
- iii) Identificar as necessidades e pontos de desequilíbrio da organização;
- iv) Propor medidas de intervenção tendo em conta o contexto em que a organização se insere numa perspetiva de sustentabilidade.

Weick & Quinn (1999), referem que, a mudança nunca começa porque esta nunca acaba. A ideia subjacente defendida por estes autores é a da mudança contínua, aquela que está sempre a ocorrer. Por isso, complementariamente aos objetivos referidos, pretende-se promover uma cultura de inovação e desenvolvimento, promovendo “comportamentos reativos e proactivos, no sentido de serem efetuadas as alterações necessárias ao equilíbrio procurado” (Ferreira & Martinez, 2008).

Sendo que, o próprio processo de diagnóstico é já o início da mudança planeada (Ferreira, Neves & Caetano, 2001) e tudo o que o consultor fizer é já, por si só, uma intervenção (Schein, 1999) este poderá provocar alguma resistência por parte dos seus alvos. Assim, pretende-se fomentar a participação e o envolvimento dos intervenientes de forma a “aumentar a capacidade de resposta às mudanças, mas também melhoria da qualidade, satisfação e comprometimento no trabalho entre os funcionários e desempenho e a produtividade no trabalho” (Zafar & Naveed, 2014).

1.3. Estrutura do Trabalho

Este trabalho está dividido em cinco grandes partes. Após contextualização do projeto, da organização e dos objetivos que se pretendem alcançar, o trabalho segue com uma breve revisão da literatura, focando-se sobre as várias abordagens ao tema da mudança e nos tipos e formas de diagnóstico organizacional. Aqui, serão descritos em pormenor o modelo utilizado

neste trabalho e as ferramentas utilizadas para pôr em prática o diagnóstico organizacional. De seguida, é explicada a metodologia utilizada bem como, os métodos utilizados para a recolha de dados. Posteriormente, é feita uma caracterização da empresa, seguida dos resultados obtidos no diagnóstico. Tendo em conta esses resultados, são propostas medidas para a resolução dos problemas identificados. Por fim, são feitas as principais conclusões retiradas do diagnóstico organizacional, as mudanças perspectivadas para a ECC e os desafios e limitações do projeto.

Revisão da Literatura

2.1.Mudança

Sendo as organizações um sistema aberto, no qual interagem as tarefas, os indivíduos, os grupos, as estruturas e o ambiente externo, qualquer alteração que ocorra numa delas, vai influenciar todas as outras. “Integrando todos estes elementos, constitui-se uma estrutura de referência para abordar as organizações numa perspectiva de mudança” (Ferreira, Neves & Caetano, 2001). Os desafios atuais afiguram-se bastante diferentes do século anterior. Existem forças económicas e sociais que conduzem à necessidade de mudança nas organizações. Kotter (2017), refere quatro forças que levam à competição e à globalização dos mercados. Primeiramente, as alterações tecnológicas. Mais do que nunca, hoje existem mais e melhores comunicações, mais e melhores transportes e mais redes de informação que ligam as pessoas globalmente. Segundo, a integração económica internacional. Existem menos tarifas internacionais, as moedas estão ligadas por taxas de câmbio flutuantes e existe mais fluxos de capital global. Outra força, é o amadurecimento dos mercados nos países desenvolvidos, onde existe mais desregulação, os exportadores são mais agressivos e o crescimento doméstico é menor. Por fim, a força exercida pela queda dos regimes comunistas e socialistas que levaram a que mais países adotassem um sistema capitalista e com mais privatizações. Estas forças proporcionam mais riscos, através de uma competição cada vez mais veloz, mas também mais oportunidades, como mercados maiores e menos barreiras. De forma a evitar estes riscos e aproveitar as oportunidades, as empresas têm de mudar para se tornarem mais competitivas. Exemplo destas mudanças, conforme o autor refere são: reengenharia, reestruturações, programas de qualidade, fusões e aquisições, realinhamento estratégico e mudanças culturais. A mudança organizacional está, portanto, relacionada com transformação, inovação, evolução, desenvolvimento e por isso importa, esclarecer os tipos de mudança existentes consoante o critério de mudança.

Em termos da sua origem, a mudança pode ser planeada ou não planeada. Porras & Robertson (1992), referem que, a mudança é planeada quando é desencadeada por fatores internos à organização e não planeada quando a mudança surge devido a fatores externos. Os autores ainda descrevem a mudança consoante a sua profundidade. Esta pode ser de 1ª ordem, quando as alterações são de pequeno alcance e têm como objetivo pequenas adaptações ou aperfeiçoamento, ou podem ser de 2ª ordem, quando as alterações são de grande alcance e o

objetivo é fazer mudanças profundas e radicais. Interligando a origem da mudança com a sua profundidade, surgem quatro tipos de mudança conforme a Figura 2.1 e que, os autores designam de: incremental, transformacional, evolucionária e revolucionária.

<i>Profundidade</i>	<i>Origem da Mudança</i>	
	<i>Planeada</i>	<i>Não Planeada</i>
<i>1ª Ordem</i>	Incremental	Evolucionária
<i>2ª Ordem</i>	Transformacional	Revolucionária

Figura 2.1 – Tipos de mudança organizacional
(adaptado de Porras & Robertson, 1992)

No seguimento dos autores anteriores, Weick & Quinn (1999), caracterizam a mudança em termos da sua temporalidade. Neste sentido, a mudança pode ser episódica ou contínua. Quando a mudança tende a ser pouco frequente, descontínua e intencional, os autores denominam-na de episódica. Está subjacente que, a inércia predomina na organização e a mudança só acontece porque a organização falhou em adaptar-se às circunstâncias. Neste caso, existe uma interrupção ocasional ou uma divergência no equilíbrio da organização e o agente de mudança¹ é quem dá o primeiro passo para criar a mudança estando assim, relacionada com a mudança planeada. Quando a mudança está em processo sistemático, a evoluir e a ser cumulativa, os autores denominam-na de contínua. Está subjacente que, a autorregulação predomina na organização e a mudança é um padrão de infinitas modificações nos processos de trabalho. Assim, a mudança é conduzida pela instabilidade organizacional e pelas reações às contingências diárias. Neste caso, o agente de mudança tem um papel de redirecionar a mudança através da criação de senso, consciência e perceção de todos na organização.

Além da origem, profundidade e temporalidade, é necessário compreender como é que o processo de mudança ocorre. Van de Ven & Poole (1995), propõem quatro perspetivas representadas pela Figura 2.2 que se distinguem entre si por serem impostas pela organização

¹ Indivíduo ou grupo que realiza a tarefa de iniciar e gerir a mudança numa organização (Lunenburg, 2010)

ou resultante da vontade dos seus membros, seja para várias organizações ou apenas para uma única organização.

<i>Alvo de mudança</i>	<i>Modo de Mudança</i>	
	<i>Prescrito</i>	<i>Construtivo</i>
<i>Múltiplas Entidades</i>	Evolucionista	Dialética
<i>Única Entidade</i>	Ciclo de Vida	Teleológica

Figura 2.2 – Teorias do processo de desenvolvimento e mudança organizacional
(adaptado de Van de Ven & Poole, 1995)

A Teoria do Ciclo de Vida, compara a organização com um organismo, onde passa por vários estágios desde a criação, desenvolvimento e declínio. Nesta perspetiva, as mudanças ocorrem consoante cada fase e, cada fase influencia a próxima, numa base de regulação e adaptação. A Teoria Evolucionista, baseia-se na evolução das espécies onde a organização compete pela sua sobrevivência. Nesta perspetiva, a mudança realiza-se num ciclo contínuo, associado à seleção e retenção de novas formas adaptativas, onde o ambiente é seletivo e regido pela escassez de população. A Teoria Teleológica, refere que, as organizações são estrategicamente orientadas para os objetivos. Nesta abordagem, as mudanças ocorrem com a investigação, formulação e implementação de objetivos que levam à insatisfação e que gera novo ciclo sistémico. A Teoria Dialética, pressupõe que, o conflito é a base das organizações onde nelas existem forças e valores contraditórios e competitivos. Nesta abordagem, a mudança ocorre das forças criadas numa determinada situação ou confronto que levam a uma nova situação organizacional.

Planeada ou não, a mudança poderá ter vários objetivos e incidir sobre diferentes alvos. Quando o alvo da mudança é o indivíduo, normalmente o objetivo é melhorar a sua performance ou mudar as suas atitudes. Quando o alvo da mudança é um grupo ou departamento, o objetivo normalmente é melhorar a interação com outros grupos ou departamentos. Já quando o alvo da mudança é a organização como um todo, o objetivo poderá ser alterar os objetivos da própria organização, a sua estratégia ou o seu sistema de orçamento (Tosi, Rizzo & Carroll, 1994).

Em qualquer processo de mudança é necessário também ter em conta a resistência que daí pode surgir. Stanislaw & Stanislaw (1983), indicam que, a resistência numa organização pode surgir dos indivíduos que têm poder para aceitar ou rejeitar a mudança e dos indivíduos que não têm poder para aceitar ou rejeitar a mudança. No primeiro caso, para os indivíduos que têm poder, a resistência à mudança ocorre, entre outras, devido à inércia (tendência para manter o *status quo*), incerteza e medo do desconhecido, insegurança e medo de falhar, falta de conhecimento, receio das suas competências se tornarem obsoletas e medo de perder o poder. Já para quem não tem poder, a resistência à mudança ocorre, entre outras, por ser uma surpresa, ausência de informação, falta de formação, receio de perda do posto de trabalho, medo de perder segurança e alteração das relações sociais. De forma a ultrapassar esta resistência é necessário construir a capacidade de mudança, melhorar as competências dos líderes e superiores hierárquicos, melhorar a comunicação sobre a mudança, envolver os indivíduos e encorajar a sua participação e apostar mais na formação e desenvolvimentos dos funcionários (Zafar & Naveed, 2014).

2.1.1. Mudança Planeada

Porras & Robertson (1992), definem a mudança planeada como sendo uma decisão deliberada e consciente de melhorar a organização sendo que, importa diferenciar “como” liderar a mudança - processo - e “o que” mudar - conteúdo (Cawsey, Deszca & Ingols, 2016). Nesta perspetiva intencional de mudança, importa perceber qual a metodologia envolvida. Assim, existem três fases para a realização da mudança planeada: o diagnóstico, a intervenção e a avaliação (Ferreira, Neves & Caetano, 2001). A fase de diagnóstico compreende a recolha de informação e a sua análise para identificar problemas e propor soluções (Burke, 1994). A fase de intervenção, refere-se à implementação das soluções encontradas. Lewin (1958) *in* Lewin (1997) e Burnes (2004) referem que, um plano de mudança envolve: (1) descongelar as ideias antigas, ou seja, abandonar velhas crenças e hábitos; (2) processo de movimento, ou seja, apreensão de novas ideias e práticas; (3) recongelamento, ou seja, incorporação e enraizamento de novas ideias e práticas. Outros autores tomaram como base os três passos de Lewin para a implementação da mudança. Lippitt, Watson & Westley (1958) *in* Burke (1994) referem cinco fases, onde para além das três anteriormente referidas, acrescentaram a fase de estabelecimento de um relacionamento de mudança e alcance de um relacionamento terminal. Na fase de avaliação, pretende-se fazer uma análise dos resultados obtidos em contrapartida dos resultados esperados. Esta fase pode ser efetuada através de critérios objetivos como por exemplo,

aumento dos lucros ou através de critérios subjetivos de carácter percetivo. O ideal será uma combinação de ambos (Ferreira, Neves & Caetano, 2001). Na Figura 2.3, é sistematizado o processo de criação da mudança planeada no qual, importa salientar um quarto fator, o *feedback*. “Numa perspetiva cibernética, *feedback* é a informação relativa aos resultados de um processo que é recebida retroativamente e é usada para ajustar ou mudar o próprio processo” (Neves, Garrido & Simões, 2015). Numa perspetiva de continuidade de mudança, esta informação de retorno vai permitir realizar um novo diagnóstico, para uma nova intervenção que vai gerar nova avaliação e novo *feedback* e assim sucessivamente numa base sistemática.

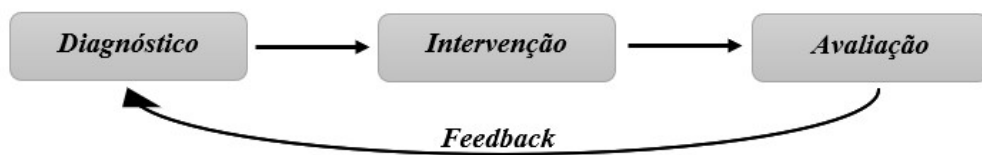


Figura 2.3 – Metodologia da mudança planeada

2.2. Diagnóstico Organizacional

Como anteriormente indicado, o diagnóstico é a primeira fase da metodologia da mudança planeada. Harrison & Shirom (1999), definem o diagnóstico como sendo “investigações baseadas em conceitos, modelos e métodos das ciências comportamentais, a fim de examinar o estado atual de uma organização e ajudar os indivíduos a encontrar maneiras de resolver problemas ou melhorar a eficácia organizacional”. Burke (1994), indica que, a fase de recolha de informação é feita através das observações, intuições e sentimentos do agente de mudança e mais tarde, são usados métodos sistemáticos como entrevistas e questionários. A análise da informação é feita através do seu resumo, sem nunca perder as partes críticas e depois através da sua organização. Esta perspetiva também é partilhada com Schein (1999,) que refere ser importante haver um autoconhecimento do agente de mudança que pode ser trabalhado com ferramentas conceptuais como o modelo de ORJI - Observação, Reação, Impulso e Julgamento. Burke (1994), ainda refere que, o diagnóstico pressupõe saber qual a informação a procurar e como a analisar e interpretar e para que, a informação recolhida seja útil, é necessário escolher modelos e teorias organizacionais de forma a organizar, sistematizar e compreender a informação.

2.2.1. Modelo Teórico de Suporte

Os modelos de diagnóstico descrevem as relações entre diferentes características da organização bem como, o seu contexto e a sua eficácia. Permitem identificar as áreas a serem examinadas e quais as perguntas a colocar para perceber como a organização está a funcionar, mas são apenas uma simplificação da realidade porquanto, focam-se apenas nas características da organização que são mais críticas (Burke, 1994; Cummings & Worley, 2009). Usar um modelo teórico de suporte para o diagnóstico organizacional permite, segundo Harrison & Shirom (1999): (1) obter uma compreensão abrangente dos problemas organizacionais e das suas condições subjacentes; (2) avaliar e melhorar a qualidade do diagnóstico através da recolha de dados sistemáticos; (3) orientar o agente de mudança para um trabalho estruturado, evitando recomendações precipitadas para a mudança; (4) ser uma ferramenta valiosa para o desenvolvimento de gestão.

A literatura oferece vários modelos, nomeadamente os modelos de sistema aberto onde “as organizações operam dentro de um ambiente externo, recebem *inputs* específicos do ambiente e transformam-nos usando processos sociais e técnicos. Os *outputs* que resultam do processo de transformação retornam ao ambiente e podem ser usados como *feedback* para o funcionamento da organização” (Cummings & Worley, 2009). Kurt Lewin em 1951 descreve a mudança em três fases, como um processo de descongelar o comportamento atual, movimentar novas ações e congelar novos comportamentos (Anderson, 2015; Burke, 1994; Burnes, 2004). No Modelo da Congruência de Nadler-Tussman de 1983, quanto maior a congruência entre a estratégia e as quatro componentes da transformação (tarefa, indivíduo, arranjos organizacionais formais e organização informal) maior será a realização dessa mesma estratégia (Anderson, 2015; Burke, 1994; Ferreira, Neves & Caetano, 2001). O Modelo da Performance e Mudança Organizacional de Burke-Litwin proposto em 1992 é um modelo mais complexo do que os anteriores, onde prevê consequências de comportamento e desempenho e considera a mudança transformacional e a mudança transacional (Martins & Coetze, 2009). “Três características para um bom modelo de diagnóstico são aqueles em que: são relevantes para as questões específicas em consideração; ajudam os agentes de mudança a identificar relações de causa e efeito; focam-se nos elementos que os agentes podem influenciar” (Hays, 2002).

Dos vários modelos sistémicos existentes, o escolhido para o projeto foi o Modelo das Seis Caixas de Weisbord. Neste modelo, são abordadas quatro dimensões organizacionais: envolvente, visão, arranjos organizacionais e fatores sociais. Em relação aos modelos

anteriormente mencionados, este é o único que considera a visão da organização. Esta afigura-se importante pois, permite que toda a organização e em especial os trabalhadores, se unem em torno de valores comuns que possibilitam o aproveitamento de oportunidades com vantagem competitiva (Serra et al., 2010). Weisbord (1976), define este modelo como sendo uma teoria prática, que se baseia numa síntese de conhecimento e experiência do profissional e não numa pesquisa metódica. A teoria prática é sustentada no facto de tanto o agente de mudança como a organização terem ambos mapas cognitivos diferentes sobre a situação a diagnosticar. “Um diagnóstico será, portanto, opaco e confuso, a menos que seja baseado num modelo de realidade que possibilite uma comparação explícita da congruência entre os valores do consultor e do cliente” (Weisbord, 1979).

Este modelo refere seis componentes ou “caixas” organizacionais como Weisbord (1976) define, que devem ser analisados quando feito o diagnóstico: o propósito, a estrutura, o sistema de recompensas, os mecanismos de apoio, os relacionamentos e a liderança. Este último fator é fulcral, pois suporta todos os outros. O modelo representado na Figura 2.4 considera que, o sistema formal e o sistema informal estão presentes em cada componente pelo que, precisaram também ser alvos de diagnóstico.

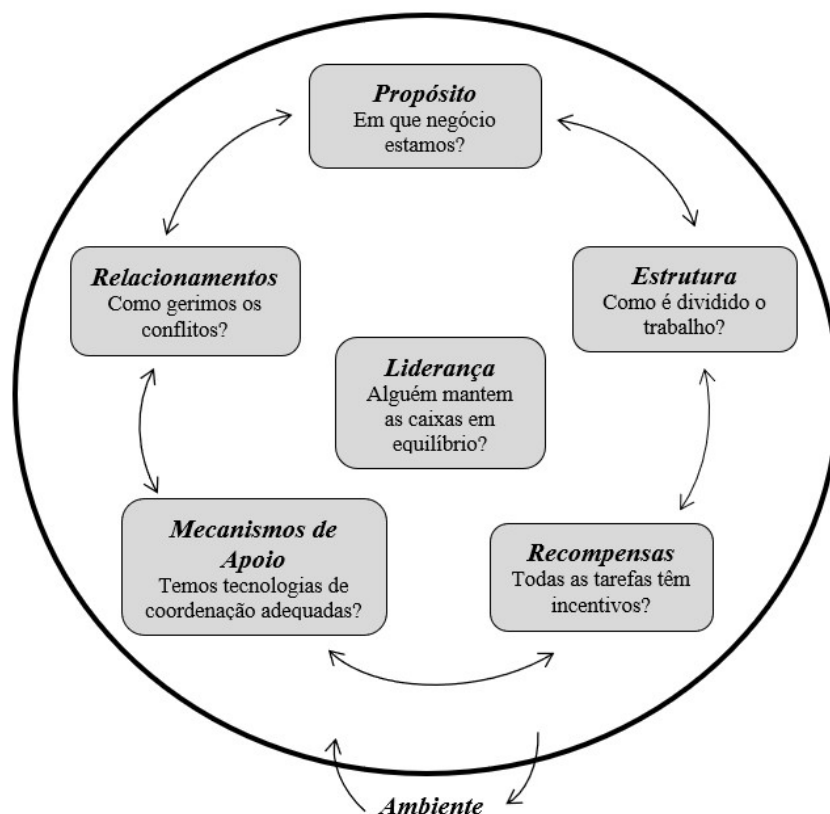


Figura 2.4 – Modelo organizacional das seis-caixas de Weisbord
(adaptado de Weisbord, 1976)

Além disso, o círculo à volta das caixas representa os limites a serem diagnosticados que, podem ser os limites da organização como um todo ou por exemplo, só de um departamento. Utilizando uma analogia, o autor, explica que, o seu modelo assemelha-se a um ecrã de radar utilizado pelos controladores aéreos. É necessário observar as relações entre as “caixas” e olhar para o modelo como se de um ecrã de radar se tratasse e vê-lo como um todo e não focar especialmente em nenhum “*bip*” ou sinal de alerta.

Sendo um modelo simples e de fácil compreensão e de implementação, afigura-se como sendo o ideal para o projeto tendo em conta também a dimensão da ECC. “A gestão precisa de uma visão simples o suficiente e completa o suficiente para melhorar a qualidade das suas decisões” (Weisbord, 1976). Este modelo foca-se principalmente no sistema interno da organização, mas também considera o ambiente externo, difícil de controlar a partir do interior, mas que, também exige uma resposta da sua parte. Neste sentido, conforme Figura 2.5, os seis componentes do modelo interagem entre si, gerando a “caixa do processo de transformação” e criando um sistema de *input-output* em que, o objetivo é transformar os recursos em produtos/serviços. O que está dentro da “transformação”, em termos dos seis componentes e como eles são gerenciados em relação aos recursos, constitui o assunto do diagnóstico organizacional (Weisbord, 1979).

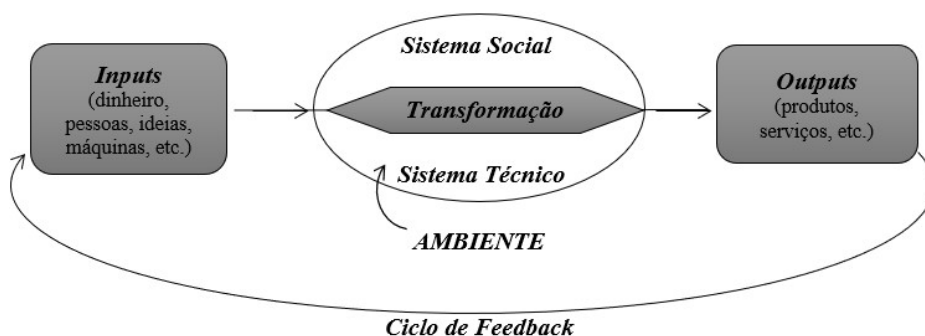


Figura 2.5 – Sistema input-output do modelo organizacional das seis-caixas de Weisbord
(adaptado de Weisbord, 1976)

O modelo permite analisar o ajuste entre a organização e o ambiente, de forma a perceber o quão grande é a lacuna entre o formal e o informal bem como, permite analisar o ajuste entre o indivíduo e a organização detetando a discrepância existente entre “o que é” e “o que deveria ser”. Quanto menor o ajuste, maior a probabilidade de a organização estar a operar ineficazmente. Como Burke (1994) menciona, o modelo ajuda a visualizar a realidade como

um todo sistêmico, sendo bastante útil para criar um mapa organizacional acessível a todos na organização ainda que, possa ser insuficiente quando é necessário fazer uma análise mais profunda. Claramente, o modelo é “um sistema de aviso-prévio útil, para o consultor que está a tentar decidir onde e se deve tomar medidas corretivas” (Weisbord, 1976).

Para Porras & Robertson (1992), a visão é a força que guia a organização a curto e a longo prazo e contem quatro partes interdependentes: os valores e crenças centrais, o propósito duradouro, a missão altamente convincente e a descrição intensa que dá vida à missão. Weisbord (1976), refere que, o componente *propósito* é decidido através da leitura que os decisores fazem do ambiente em relação a si mesmos. Este deverá conter objetivos claros e unânimes caso contrário, poderão surgir conflitos que poderão prejudicar as relações dentro da organização e com o cliente. O propósito poderá ser traduzido na negociação que existe entre o que tem de ser feito para a sobrevivência da organização e o que esta quer fazer para crescer e marcar a diferença. O resultado da elaboração do propósito são as prioridades. As organizações eficientes conseguem traduzir estas prioridades em programas, projetos, produtos ou serviços destinados aos seus clientes. Segundo o autor, o diagnóstico a esta "caixa" deverá examinar: (1) o ajustamento do objetivo, percebendo se o propósito da organização é aquele que a sociedade valoriza e irá pagar por ele; (2) a clareza dos objetivos, ou seja, o quão bem articulado estão os objetivos no sistema formal, tanto para a organização, como para os clientes; (3) a concordância dos objetivos de forma a compreender até que ponto as pessoas percebem e apoiam o propósito da organização. O estabelecimento de objetivos tem assim impacto nas emoções e nos comportamentos dos indivíduos (Neves, Garrido & Simões, 2015) pelo que, afigura-se importante a forma como estes são definidos. Doran (1981) sugere que, os objetivos de uma organização, departamento ou secção deverão ser SMART², ou seja, específicos, mensuráveis, atingíveis, realísticos e delimitados no tempo. Ainda que, nem todos os objetivos consigam preencher estes requisitos, segundo o mesmo autor, quanto mais próximo o objetivo estiver deste critério SMART, mais estratégico será.

Para o autor do modelo das seis caixas, os *relacionamentos* na organização podem ser entre pessoas, entre departamentos ou entre as pessoas e as tecnologias existentes. No diagnóstico a esta componente é necessário analisar de que forma a interdependência entre estas relações influencia o trabalho realizado. “A qualidade das relações entre departamentos (ou pessoas) influencia mais o desempenho de uma organização, quanto mais esses conseguirem trabalhar juntos para gerar resultados” (Weisbord 1976). Como consequência, torna-se

² Specific, measurable, achievable, relevant and time limited

necessário também diagnosticar o grau de conflito interno. As divergências na organização normalmente abrangem factos, objetivos, métodos e valores que se relacionam com o acesso a diferente informação, o que deve ser alcançado, a estratégia a utilizar e as questões éticas ou morais sobre o uso de poder (Neves, Garrido & Simões, 2015).

Ao ser analisado o *sistema de recompensas* existente na organização, segundo o autor das seis caixas é necessário que, o agente de mudança coloque questões como “O que é que a organização precisa de fazer? (ajustamento)”, “Porque vale a pena fazê-lo? (sistema formal)” e “Porque as pessoas se sentem recompensadas ou punidas por fazê-lo? (sistema informal)”. Ter um sistema de recompensas implementado na organização não assegura que as pessoas realmente se sintam e atuem como se fossem recompensadas. Nelson & Economy (2006) afirmam que, as compensações monetárias são importantes, mas por não serem o fator motivacional mais produtivo, é necessário ser criativo e despende algum tempo a perceber o que motiva cada funcionário. Ao existir a oportunidade de crescer dentro da organização, de conquistar novos desafios e de adquirir mais responsabilidades vai permitir que haja um melhor ajustamento entre as pessoas e a organização (Weisbord, 1976). O autor sustenta esta ideia na Hierarquia da Necessidades de Maslow em que, as pessoas ao satisfazerem determinadas necessidades, estas tornam-se essenciais. Baseia-se também, nos Fatores Higiénicos de Herzberg que revelam a existência de fatores extrínsecos que condicionam a motivação das pessoas. Assim, a justiça organizacional torna-se importante nesta “caixa” na medida em que, a forma como esta é percecionada pode condicionar o facto das pessoas se sentirem ou não recompensadas. “A justiça oferece uma excelente oportunidade de negócio, desde a obtenção de retornos específicos, como um maior comprometimento dos funcionários até a obtenção de uma vantagem competitiva difícil de copiar” (Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007).

Mas quem mantém o equilíbrio destas caixas? Alguém tem de estar atento aos problemas, saber de onde vêm e como é que eles vão afetar a empresa (Weisbord, 1976). A definição de *liderança* é muito vasta. Vários autores diferem em muitos aspetos sobre a sua definição, incluindo quem exerce influência, o objetivo pretendido da influência, a maneira pela qual a influência é exercida e o resultado da tentativa de influência. A maioria das definições de liderança reflete a suposição de que, envolve um processo pelo qual a influência intencional é exercida sobre outras pessoas para orientar, estruturar e facilitar atividades e relacionamentos num grupo ou organização” (Yukl, 2013). Quem está na posição de monitorizar a organização terá de ter determinadas características. McCall & Hollenbeck (2002) in Heames & Harvey (2006) referem que o líder do século XXI deverá: (1) ter "mente aberta" e ser flexível; (2) ter competências técnicas e de gestão de valor acrescentado; (3) ter interesse na cultura e ter

sensibilidade; (4) ser resiliente, engenhoso, otimista e energético; (5) ter capacidade de lidar com a complexidade; (6) ter uma vida pessoal estável; (7) possuir e difundir a honestidade e integridade. Nelson & Economy (2006) definem novas funções da gestão para além de planejar, organizar, liderar e controlar. Numa perspetiva de potencializar o capital humano dentro da organização, o líder deverá saber estimular, capacitar, apoiar e comunicar com as pessoas. Já Selznick (1957) *in* Weisbord (1976) refere que, uma organização só se manterá consistente se o líder executar tarefas como: (1) definir objetivos; (2) incorporar os objetivos nos programas, projetos, produtos ou serviços; (3) defender a integridade da organização; (4) gerir conflitos internos. Assim, para o autor das seis caixas, o diagnóstico à liderança deverá abordar qual a compreensão exata do líder sobre o seu papel e até que ponto esse entendimento resulta no uso de mecanismos que são projetados para manter um equilíbrio entre o sistema formal e informal.

Os *mecanismos de apoio* a que Weisbord (1976) se refere, dizem respeito a todos os procedimentos, políticas, reuniões, sistemas, comités, boletins informativos, memorandos, relatórios, salas de reuniões, informações e tudo o que facilite os esforços combinados de cada uma das outras “caixas”. No diagnóstico a este fator é necessário perceber se a organização tem algum sistema de apoio formal e como é que são utilizados na realidade (informal). Segundo o autor, é importante que a organização reveja sistematicamente estes mecanismos, principalmente, em quatro processos vistos como essenciais para a tomada de decisão e para a gestão: planeamento, orçamentação, controlo e mensuração da informação. É importante que o agente de mudança perceba que, caso a organização não tenha nenhum dos quatro sistemas referidos não há trabalho que possa ser feito entre pessoas ou grupos para melhorar a organização. Além disso, o diagnóstico a esta componente também prevê observar situações críticas em que, a organização tem por exemplo, processos de orçamentação e controlo, mas não tem objetivos que sejam relevantes para as pessoas.

A *estrutura* tem de acompanhar a estratégica da organização bem como, a evolução do próprio negócio. Como Mintzberg (2003) refere, é necessário atender à contingência interna (recursos humanos, cultura, missão etc.) e à contingência externa (clientes, produtos, políticas etc.). Sliwka (2003) *in* Ferreira & Martinez (2008) defende que, uma estrutura ajustada apresenta um conjunto de regras de decisão e redes de comunicação sem obstáculos levando assim, a um fácil acesso à informação existente. A estrutura organizacional refere-se ao relacionamento entre as tarefas executadas pelos membros da organização e pode ser observada pela divisão do trabalho, departamentos, hierarquia, políticas, funções e mecanismos de coordenação e controlo (Tosi, Rizzo & Carroll, 1994). Para Mintzberg (2003), a estrutura de uma organização contempla cinco elementos base: a estratégia, a mediação, a operação, a

logística e a tecnoestrutura. Conforme Figura 2.6 adiante, a estes elementos correspondem cinco forças que impulsionam a organização. Para o autor, estes cinco elementos levam a cinco configurações ao nível da estrutura organizacional. A *estrutura simples*, onde o elemento chave é a estratégia, caracterizada por uma supervisão direta, havendo tendência para a centralização, característica de uma organização jovem e/ou pequena onde o ambiente é simples e dinâmico. A *estrutura divisionalizada*, é pautada pelo elemento da mediação, caracterizada por uma padronização dos *outputs*, havendo um agrupamento baseado no mercado, com um sistema de controlo de desempenho, característico de uma organização sénior e/ou de grande dimensão onde os mercados são diversificados. A *estrutura burocrática profissional*, onde o elemento chave é a operação, caracterizada por uma padronização de competências onde existe a preocupação com a especialização horizontal das tarefas, característico de uma organização com um ambiente complexo, estável e com um sistema técnico pouco regulado e pouco sofisticado. Já na *estrutura adocrática*, prevalece o elemento da logística, caracterizada por um ajustamento mútuo, havendo uma descentralização seletiva, característica de uma organização que opera num ambiente complexo, dinâmico e com um sistema técnico sofisticado e automatizado. Por fim, a *estrutura burocrática mecânica*, onde o elemento base é a tecnoestrutura, caracterizada pela padronização dos processos de trabalho, onde prevalece a formalização dos comportamentos e a especialização das tarefas, característico de uma organização mais sénior, que opera num ambiente simples e estável, com um sistema técnico regulado e não automatizado. “Toda a estrutura é adequada para alguma coisa e nenhuma serve para tudo” (Weisbord, 1976). A estrutura deverá ser diagnosticada tendo em conta o ajustamento entre o objetivo e a estrutura que o produz bem como, a forma como o trabalho é efetivamente dividido e realizado e como as pessoas utilizam o organograma.



Figura 2.6 – Elementos base de uma organização e as suas forças impulsionadoras

Além da estrutura organizacional, é necessário analisar o que acontece à sua volta para perceber exatamente como funciona. Assim, os *processos organizacionais* são as ações ou as dinâmicas que acontecem na organização que, podem ser definidas em quatro processos organizacionais: poder e conflito, liderança e tomada de decisão, comunicação e por fim, a mudança e inovação (Hall, 1984). Neste projeto, pretende-se verificar como é que, os processos de tomada de decisão e de comunicação operam na organização.

Browne (1993) conclui que, o processo de *tomada de decisão* envolve a identificação do problema, procura de soluções alternativas, avaliação dessas alternativas e a escolha de uma alternativa. “Uma organização que procura melhorar o seu produto de decisão deverá procurar rotineiramente melhorias de eficiência em cada uma das etapas” (Kahneman, 2012). A tomada de decisão pode ser explicada através de modelos prescritivos, que se baseiam na racionalidade do indivíduo e nos resultados das decisões, ou pode ser explicada através de modelos descritivos, que se baseiam nos comportamentos e cognições dos indivíduos (Neves, Garrido & Simões, 2015).

Na teoria clássica ou da escolha racional, é assumido que, os indivíduos estão totalmente informados sobre todas as alternativas de decisão, as probabilidades dos seus resultados e das suas consequências, não existindo limitações cognitivas na perceção ou no processamento da sua informação. Os indivíduos baseiam as suas decisões tendo em conta o seu custo-benefício e escolhendo a alternativa que gera maior utilidade esperada (Witteck, 2013). No entanto, este modelo afigura-se pouco realista pois, na maioria dos casos os indivíduos não têm acesso total à informação nem conseguem prever todas as consequências numa situação de incerteza. Neves, Garrido & Simões (2015), reforçam a limitação desta teoria afirmando que “o problema que dá origem ao processo é muitas vezes pouco claro, o conhecimento das alternativas é vago e as preferências variam ao longo do tempo. Sabendo que um gestor toma dezenas de decisões diariamente, constata-se facilmente que a utilização sistemática das prescrições da escolha racional é simplesmente inviável.”

A perspetiva neoclássica ou a da racionalidade limitada surgiu da necessidade de compreender como é que realmente os indivíduos tomam as suas decisões e não como as deveriam fazer, proposto pela teoria anterior. A racionalidade limitada pressupõe que, os indivíduos fazem julgamentos sobre a informação disponível, a quantidade e qualidade da informação é limitada pelo fator tempo e custo e, existe a limitação da capacidade humana de processar toda a informação disponível e de maximizar as escolhas de uma forma ótima como indicado na teoria clássica (Neves, Garrido & Simões, 2015). Simon (1969), pioneiro deste modelo conclui que, “o conhecimento é o meio para se descobrir qual de todas as consequências

possíveis do comportamento será seguida. Na medida em que, faz parte do processo de escolha, o conhecimento máximo é aquele que permite descobrir uma única e específica possibilidade consequente para cada comportamento alternativo.” Neste sentido, o indivíduo desvia-se da racionalidade, apenas identifica algumas hipóteses, analisa-as e toma uma decisão satisfatória para a situação.

A perspectiva comportamental da decisão vem explicar como ocorrem os desvios à racionalidade retratados pela teoria clássica. “As pessoas dependem de um número limitado de princípios heurísticos que reduzem as tarefas complexas de avaliar probabilidades e prever valores para operações de julgamento mais simples” (Tversky & Kahneman, 1974). No trabalho realizado por estes autores, são apontadas três heurísticas usadas para a tomada de decisão. A representatividade, normalmente usada quando o indivíduo tem de prever a probabilidade de um objeto ou evento pertencer a uma determinada classe ou processo com base em estereótipos. A título de exemplo, ao utilizar esta heurística, o decisor, julga a profissão de outro, tendo por base informações de características de personalidade. A disponibilidade, de instâncias ou cenários, geralmente usada quando o indivíduo tem de prever a frequência de uma classe ou a plausibilidade de um acontecimento em particular. Ao utilizar esta heurística, o decisor, vai recorrer à experiência de acontecimentos passados e/ou semelhantes para prever acontecimentos futuros. Por fim, a heurística do ajustamento e ancoragem, normalmente usada em previsões numéricas. Ao utilizar esta heurística, o decisor, vai estimar um acontecimento tendo por base um valor conhecido ou disponível. Por exemplo, quando um decisor estima a quantidade produzida de um produto ancorando-se em valores homólogos de anos anteriores. “Estas heurísticas são bastante acessíveis e geralmente eficazes, mas levam a erros sistemáticos e previsíveis. Um melhor entendimento destas heurísticas e dos preconceitos a que elas levam podem melhorar os julgamentos e decisões em situações de incerteza” (Tversky & Kahneman, 1974). Mais recentemente, Kahneman (2012), apresenta duas formas de compreender o processo de decisão referindo que, cada indivíduo tem dois sistemas. O Sistema 1, automático, que executa o pensamento rápido e que, através da memória, guia normalmente os pensamentos e ações. É na memória que reside as capacidades que são adquiridas ao longo do tempo e que, automaticamente reproduz soluções adequadas à exigência da situação. Segundo o autor, para se adquirir capacidades, é necessário " um ambiente regular, uma oportunidade adequada para praticar e uma rápida e inequívoca retroação acerca da correção dos pensamentos e das ações. Quando estas condições estão preenchidas, a capacidade acaba por se desenvolver e os juízos e as escolhas intuitivas que depressa vêm à mente serão na sua maioria exatas." Apesar de este sistema registar a facilidade com que a informação é processada, não regista quando a

informação é duvidosa. É aqui que o Sistema 2 aparece. Ele é atento, executa o pensamento lento e monitoriza o Sistema 1. Este Sistema 2 evita que pensamentos disparatados, impulsivos e inapropriados se expressem abertamente. O Sistema 2 não tem como distinguir de uma forma simples se uma resposta advém da capacidade ou da heurística por isso, este sistema abrande e tenta construir uma resposta própria. Mas então, como podemos melhorar os juízos e as decisões? Segundo Kahneman (2012), através de um investimento significativo no esforço e no melhoramento da capacidade de identificar situações em que os erros são prováveis. Ao observarmos uma determinada situação, estamos muito mais abertos à informação e menos ocupados cognitivamente do que, quem está a vivenciar a situação. Ao contrário dos indivíduos, as organizações são mais eficazes em evitar erros porquanto, pensam mais devagar e têm o poder de impor procedimentos organizados. “Se os mecanismos de comunicação interna forem fluídos, então a informação e o conhecimento circulam mais rapidamente, permitindo aos colaboradores e às equipas tomarem melhores decisões” (Sinickas, 2006 *in* Rego, 2007). As melhores decisões segundo Tosi, Rizzo & Carroll (1994), são aquelas que resultam do melhor procedimento possível mesmo que, o resultado não seja o melhor.

A *comunicação* serve para obtermos as nossas necessidades, para percebermos os outros, para dar sentido em situações ambíguas, para obter vantagem, para construir relações colaborativas e para nos expressarmos e nos entendermos a nós próprios (Schein, 1999). Já dentro de uma organização, serve para obter uma direção em comum, para integrar os esforços feitos, para ajudar no processo de decisão e para construir uma comunidade de trabalhadores com uma moral e confiança alta entre eles (Tosi, Rizzo & Carrol, 1994). Segundo Rego (2007), a comunicação contém vários elementos como o emissor, o recetor, a mensagem, o meio envolvente, o código, o *feedback* e o contexto. Para este autor, o processo de comunicação dentro da organização poderá servir múltiplas funções: formais ou informais, implícitas ou explícitas, legítimas ou ilegítimas, assumidas ou não. Já Hall (1984), refere que, os processos organizacionais, nomeadamente, o poder, a liderança e a tomada de decisão dependem do processo de comunicação já que, esses processos não teriam sentido na ausência de informação. “A comunicação nas organizações é um processo bidirecional: compreende a transmissão de pedidos, informação e aconselhamento para um centro de decisão (indivíduo que tem a responsabilidade de tomar decisões); e compreende a transmissão das decisões atingidas desse centro de decisão para outras partes da organização” (Simon, 1969).

Esta transmissão pode ocorrer tanto a nível formal como informal. A comunicação formal é aquela que percorre o organograma, ou seja, é oficial na organização, normalmente sob a forma escrita e sancionada caso não seja cumprida. Já a comunicação informal, é independente

dos canais oficiais (Rego, 2007). No entanto, segundo este último autor, a distinção nem sempre é nítida pois, podem existir mensagens formais transmitidas por canais formais; mensagens formais transmitidas por canais informais, mensagens informais transmitidas por canais formais; e mensagens informais transmitidas por canais informais. Importa compreender que, o funcionamento eficaz de uma organização depende indispensavelmente da comunicação informal e que, tanto a comunicação formal como a informal interferem uma na outra. “É possível considerar como eficaz todo o processo comunicacional através do qual os interlocutores alcançam plenamente os objetivos que correspondem às suas intenções ao iniciar a comunicação” (Neves, Garrido & Simões, 2015).

Analisar os fluxos e as direções da comunicação dentro da organização afigura-se igualmente importante. As comunicações verticais, que envolvem indivíduos de diferentes hierarquias, são vitais nas operações organizacionais e envolvem dois fluxos. O fluxo descendente, que advém dos níveis hierárquicos superiores para os níveis inferiores e contempla cinco elementos (Katz & Kahn, 1978 *in* Hall, 1984): (1) a instrução de tarefas, onde através de ordens diretas ou outros mecanismos é dito o que o subordinado deverá fazer. As instruções dadas são mais generalizadas quanto mais complexa a tarefa for bem como, maior for a formação e conhecimento do subordinado; (2) a fundamentação lógica da tarefa, que se caracteriza por ser mais subtil e menos enfatizada. Se esta fundamentação for amplamente conhecida por todos na organização o caos será elevado porque nem todos poderão ter a capacidade de entender e concordar com a informação. Se por outro lado a fundamentação lógica das tarefas for escassamente conhecida pelos subordinados, estes não saberão como o seu trabalho se relaciona com o resto e muito provavelmente se dará uma alienação com o trabalho e organização; (3) a informação sobre os procedimentos e práticas da organização, que ocorre do primeiro elemento e que poderá ou não estar vinculado com o segundo; (4) o *feedback* sobre o desempenho dos subordinados. Para Rego (2007), não existe situação onde não haja *feedback*. Este apenas pode ser explícito ou não. No entanto, dar *feedback* seja ele positivo ou não, requiere uma análise mais complexa. A pesquisa realizada por Kugler & DeNisi (1996), revela que as intervenções de *feedback* (IF) tanto podem aumentar o desempenho, como o podem prejudicar. Os autores detetaram que, numa tarefa de rotina, quando a IF é acompanhada por orientações que apoiam a aprendizagem, esta pode ter um impacto extremamente positivo no desempenho. No entanto, quando a IF aumenta o desempenho através de um aumento na motivação da tarefa, o efeito poderá depender de um *feedback* contínuo que, se for retirado poderá resultar numa reversão do desempenho. Uma alternativa à IF é projetar ambientes de trabalho ou aprendizagem que incentivem a tentativa-erro, maximizando assim a aprendizagem

com o *feedback* da tarefa sem uma intervenção direta (Kugler & DeNisi, 1996); (5) a tentativa de doutrinar os subordinados de forma a que estes aceitem e acreditem nos objetivos da organização ou departamento e assim se envolvam mais com o seu trabalho. O fluxo ascendente “concede aos subordinados a oportunidade de se exprimirem e sentirem-se parte integrante da organização” (Rego, 2007). Este fluxo tanto pode ter consequências positivas, como uma promoção ou bônus, como pode ter consequências negativas, como a demissão, sendo que, depende do conteúdo da mensagem que é passada (Hall, 1984). Ao contrário do fluxo descendente, que é mais detalhado e específico, o fluxo ascendente terá de ser condensado e resumido devido ao processo de filtragem por parte da hierarquia. Volvendo para as comunicações horizontais, que ocorrem entre indivíduos do mesmo nível hierárquico, Hall (1984) aborda a importância de distinguir as que são feitas entre departamentos e dentro do departamento. A comunicação horizontal prossegue três funções principais (Rego, 2007): a coordenação do trabalho, a partilha de informações e a resolução de problemas. Tanto no fluxo vertical como no horizontal podem surgir problemas na comunicação, como a omissão de elementos da mensagem, a distorção ou alteração do sentido da mensagem e a sobrecarga de informação que leva a omissão e contribui para a distorção. Mas estes fatores poderão não ser problemas tendo em conta o propósito da comunicação. Ainda assim, torna-se claro que a comunicação é, portanto, moldada pela estrutura da organização e por sua vez, a comunicação reorganiza a estrutura. Na sua pesquisa, Hage, Aiken & Marrett (1982) referem que, quanto mais diversificada for a estrutura organizacional e maior for a especialização do pessoal (conhecimento e não especialização de tarefas), maior o volume de comunicação (no fluxo horizontal) devido à necessidade de coordenação dos diversos intervenientes. Neste caso, o fluxo de comunicação de tarefas não programadas também aumenta. Por outro lado, os autores constatarem que, à medida que a liderança tenta coordenar a organização através de tarefas programadas (descrições de funções e de procedimentos específicos) a necessidade de interação diminui. Se o poder estiver disperso na organização, o volume de comunicação aumentará bem como, o fluxo de comunicações através dos departamentos, reuniões e comités (ambos mecanismos de interação programados). Se o poder estiver apenas concentrado numa pequena elite, a comunicação ascendente tende a ser inibida. Os autores concluem que, as organizações mais diversificadas, especializadas e diferenciadas, precisam de confiar mais num sistema de fluxos de comunicação recíprocos com mais socialização para obter coordenação dentro da organização e confiar menos no sistema de interações programadas. Os autores, porém, advertem que, estas descobertas possam ser afetadas pela natureza da tecnologia na organização ou pelas características do ambiente.

2.2.2. A Importância da Cultura

A cultura assume-se como uma força latente que reflete todo um conjunto de comportamentos individuais e coletivos influenciando assim, a eficácia e eficiência de uma organização. A literatura é vasta no que concerne à sua definição no entanto, segundo Shein (2004), podemos definir cultura como um “conjunto de pressupostos básicos, partilhados por um grupo de pessoas que vão resolvendo os problemas de adaptação externa e integração interna, que têm um resultado suficientemente bom para serem considerados válidos e por isso, poderem ser ensinados a novos membros do grupo como sendo a maneira mais correta de fazer, pensar e sentir em relação a esses problemas.” Existem vários modelos tipológicos da cultura organizacional. Endenta-se esta tipologia como um “esquema classificativo através do qual diferentes organizações podem ser agrupadas em função de características culturais comuns” (Ferreira, Neves & Caetano, 2001). As tipologias de cultura permitem simplificar o pensamento e fornecem categorias úteis para resolver as complexidades com as quais a organização se confronta. No entanto, poderão limitar a nossa perspetiva e a capacidade de encontrar padrões complexos entre várias dimensões (Shein, 2004). O Modelo dos Valores Contrastantes possui um alto grau de congruência com esquemas categóricos bem conhecidos e aceites, que organizam a maneira como as pessoas pensam, os seus valores e premissas e a maneira como processam as informações (Cameron & Quinn, 1999). Este modelo, retratado pela Figura 2.7, baseia-se na pesquisa de Quinn & Rohbaugh (1983; cit. por Cameron & Quinn, 1999) em que estes desenvolveram 39 indicadores de eficácia organizacional dos quais identificam quatro grandes grupos e por consequente, quatro tipos de cultura organizacional onde é espelhado valores, orientações e premissas opostas ou concorrentes: a burocrática, a de mercado, a clã e a de adocracia. A *cultura burocrática* ou de hierarquia, baseia-se no controlo e nas decisões de longo prazo. A gestão é influenciada no sentido de formalização das estruturas e dos locais de trabalho bem como, o enfoque vai no sentido do cálculo, medida, documentação e gestão da informação. Estas organizações operam com base na estabilidade, previsibilidade e eficiência e por isso, os seus líderes são coordenadores, supervisores e organizados. A *cultura de mercado* baseia-se na previsibilidade e nas decisões de curto prazo. A gestão é influenciada pelo desempenho onde o enfoque está na produtividade e no lucro. Estas organizações estão orientadas para a envolvente externa, operando com base na competitividade e posicionamento no mercado onde os seus líderes são exigentes e ambiciosos. A *cultura de clã* baseia-se na flexibilidade e na internalidade. A gestão é influenciada no sentido de coesão com enfoque no trabalho em equipa e envolvimento dos seus membros. Estas organizações são normalmente do

tipo familiar, onde são orientadas pelo coletivismo e delegação das responsabilidades onde os seus líderes são facilitadores, mentores e paternalistas. A *cultura de adocracia* baseia-se na espontaneidade e na externalidade. A gestão é influenciada pelo desenvolvimento de novos produtos e serviços com enfoque na criatividade e inovação. Estas organizações operam normalmente em ambientes turbulentos, promovem o informalismo e é baseada em valores de competitividade, persistência e desenvolvimento, onde os seus líderes são empreendedores e visionários (Cameron & Quinn, 1999; Ferreira & Martinez, 2008). Este modelo pode servir vários propósitos na organização como, caracterizar a cultura dominante, descrever as tarefas dominantes, retratar o foco do seu sistema de recompensas ou descrever uma mudança necessária de uma tarefa ou tipos de pessoas que devem ser recrutadas. No entanto, importa salientar que, o modelo sugere situações estáticas e não dinâmicas (Cawsey, Deszca & Ingols, 2016).

Flexibilidade e Espontaneidade			
Foco Interno e Integração	Clã Modelo das Relações Humanas <u>Critério de eficiência</u> coesão, moral e desenvolvimento dos recursos humanos <u>Líder</u> facilitador, mentor e paternalista <u>Gestão</u> a participação fomenta o compromisso	Adocracia Modelo dos Sistemas Abertos <u>Critério de eficiência</u> criatividade, crescimento e outputs de vanguarda <u>Líder</u> inovador, empreendedor e visionário <u>Gestão</u> a inovação fomenta novos recursos	Foco Externo e Diferenciação
	Burocrática Modelo dos Processos Internos <u>Critério de eficiência</u> eficiência, funcionamento tranquilo e formalização <u>Líder</u> coordenador, organizado e supervisor <u>Gestão</u> o controlo fomenta a eficiência	Mercado Modelo dos Objetivos Racionais <u>Critério de eficiência</u> quota de mercado, concretização de objetivos e exceder a concorrência <u>Líder</u> ambicioso, competitivo e produtivo <u>Gestão</u> a competição fomenta a produtividade	
	Estabilidade e Controlo		

Figura 2.7 – Tipos de cultura organizacional e suas características segundo o Modelo dos Valores Contrastantes
(adaptado de Cameron & Quinn, 1999)

2.2.3. Ferramentas de Diagnóstico

Para além de um modelo teórico de suporte, é necessário escolher as técnicas ou ferramentas que vão permitir auxiliar o diagnóstico. Primeiramente, irá ser utilizada a análise SWOT (strengths, weaknesses, opportunities and threats). Esta análise permite avaliar ao nível interno da organização os seus pontos fortes (S) e fracos (W) e ao nível externo as oportunidades (O) e ameaças (T) a que está sujeita. A análise interna é usada para identificar recursos, capacidades, competências essenciais e vantagens competitivas da organização e a análise externa permite identificar as oportunidades e ameaças do mercado, analisando os recursos dos concorrentes, o ambiente da indústria e o ambiente socioeconómico geral (Bonnici & Galea, 2015). Trata-se de um instrumento que proporciona uma orientação para a procura de soluções uma vez que, utiliza uma matriz simples, fácil de entender e consistente. “A sua função primordial é sistematizar a análise e assim, possibilitar a escolha de uma estratégia adequada face aos condicionalismos impostos pelo ambiente (...) mas também pelas oportunidades emergentes e forças da empresa” (Serra et al., 2010). Segundo Bonnici & Galea (2015), na análise interna é necessário analisar os recursos e capacidades que geram uma vantagem competitiva. Esses recursos são *inputs* que permitem produzir um produto ou serviço que podem ser tangíveis ou intangíveis e a capacidade é aquela que permite utilizar eficientemente esses mesmos recursos. Os componentes da análise interna são, portanto, os recursos financeiros, os recursos administrativos, a infraestrutura, os fornecedores, a manufatura, as redes de distribuição, o marketing, a reputação da marca e a inovação. Para cada componente é necessário identificar a sua força e fraqueza e posteriormente a ação estratégica a tomar. Os autores anteriores, recomendam a identificação de fatores que influenciam diretamente a vantagem competitiva que uma organização procura alcançar. Já na análise externa, o objetivo é ajudar as organizações a reconhecer os desenvolvimentos mais importantes e as implicações futuras. Os componentes da análise externa são: o ambiente da competição, o ambiente da indústria e o ambiente em geral. O ambiente da competição terá como fatores de análise os mesmos identificados anteriormente para o nível interno, mas focado nos concorrentes. No ambiente da indústria, terão de ser analisados fatores como, a intensidade de rivalidade entre concorrentes, a ameaça de novos participantes, a ameaça de produtos substitutos, o poder de negociação dos fornecedores e o poder de negociação dos compradores. O ambiente em geral poderá ser analisado através da análise PEST (política, economia, sociocultura e tecnologia) bem como, fatores jurídicos, demográficos, éticos e fatores de regulamentação. Também aqui, para cada fator, é necessário identificar as oportunidades e ameaças e posteriormente a ação

estratégica a tomar. Tendo em conta que, as variáveis externas estão fora do controle da organização é possível adquirir informação através de revistas específicas do setor, trabalhos acadêmicos, relatórios de pesquisa de mercado, publicações comerciais e comunicação formal e informal com clientes e fornecedores. Através da análise SWOT é possível desenvolver a matriz TOWS. Weihrich (1982), desenvolveu esta matriz constatando que, após a análise SWOT, normalmente é esquecido que a combinação dos fatores que a integram, pode exigir estratégias distintas. É proposto como uma estrutura conceitual para uma análise sistemática que facilita a correspondência entre ameaças e oportunidades externas com as fraquezas e pontos fortes internos da organização. Cruzando os fatores integrantes da análise SWOT surgem quatro estratégias. A estratégia WO, resultante das fraquezas e oportunidades, que examina estratégias que aproveitam oportunidades para evitar fraquezas. A estratégia SO, resultante das forças e oportunidades, que examina estratégias que usam pontos fortes para fazer uso de oportunidades. A estratégia WT, resultante das fraquezas e ameaças, que examina estratégias que minimizam o efeito de fraquezas e ultrapassam ou evitam ameaças. Por fim, a estratégia ST resultante das forças e ameaças, que examina estratégias que usam pontos fortes para superar ou evitar ameaças.

Outra técnica utilizada neste projeto, é a Análise do Campo de Forças (ACF). Lewin (1997) autor desta análise em 1943, caracteriza-a como uma intervenção centrada no comportamento dos grupos, que permite analisar as forças de resistência à mudança de forma a identificar as reais necessidades da organização e identificar os pontos de desequilíbrio. O autor usa o termo "equilíbrio quase-estacionário" para indicar que, embora possa haver um ritmo e um padrão no comportamento e nos processos de um grupo, eles tendem a flutuar constantemente devido a mudanças nas forças ou circunstâncias que envolvem o grupo (Burnes, 2004). A Figura 2.8 ilustra as forças que incentivam e que retraem a mudança num equilíbrio teórico existente na organização.

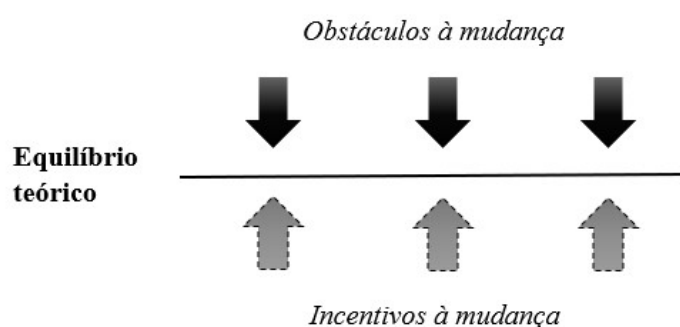


Figura 2.8 – Ilustração do campo de forças de Kurt Lewin
(adaptação própria)

Os obstáculos à mudança são aqueles que mantêm o *status quo* e os incentivos à mudança são aqueles puxam o sistema para um estado desejado. Para Harrison & Shirom (1999), é preferível que, ao usar esta técnica, haja uma atenção maior aos obstáculos à mudança porque, na visão de Lewin, o fortalecimento ou acréscimo de incentivos à mudança geralmente levam à criação de obstáculos à mudança. Segundo Ferreira, Neves & Caetano (2001), a operacionalização desta ferramenta passa por sete etapas: (1) identificar e descrever uma situação problemática; (2) descrever a situação desejada; (3) identificar as forças e os fatores que contribuem para que se mantenha o “campo de forças” atual, as forças que pressionam para a situação desejada e as restritivas que pressionam na direção oposta; (4) analisar as forças, identificando as mais fortes, as mais fracas, as que estão sob controle, etc.; (5) definir estratégias que conduzam à situação desejada, criando planos de ação que permitam acrescentar forças impulsionadoras e suprimir forças restritivas; (6) implementar os planos de ação; (7) descrever e implementar as ações necessárias para sustentar o novo equilíbrio.

CAPÍTULO 3

Metodologia

Partindo da metodologia da mudança planeada, neste projeto foi operacionalizada a primeira fase, o diagnóstico, que teve por base uma adaptação do Modelo das Seis Caixas de Weisbord. A metodologia utilizada neste estudo de caso é maioritariamente qualitativa, através de dois *focus grup*, um questionário com perguntas abertas e análise documental sendo que, também foi utilizado um questionário estruturado. Na perspetiva de Chung (2000), os dados qualitativos são definidos pelo seu formato e processo. No seu formato, os dados qualitativos têm a vantagem de extrair perceções locais e um entendimento holístico do fenómeno a ser estudado bem como, o seu contexto. Já no processo pelo qual os dados qualitativos são recolhidos existe a vantagem de incluir perguntas que permitem maior flexibilidade na maneira como os participantes fornecem respostas. Ainda que seja um método complementar (Quivy & Campenhoudt, 1999), para o questionário de resposta aberta foi utilizado o método da análise de conteúdo de forma a “efetuar inferências, com base numa lógica explicitada, sobre as mensagens cujas características foram inventariadas e sistematizadas” (Vala, 1986). Este método permitiu fazer uma descrição de variáveis, descrevendo o acontecimento estudado através da análise de ocorrências.

3.1 Questionários

Na primeira fase de recolha de dados foram utilizados dois questionários, um de perguntas abertas e outro de perguntas fechadas. A utilização de questionários com perguntas abertas torna-se adequado para o conhecimento da opinião individual dos participantes e tem como principal vantagem quantificar e ordenar os dados (Quivy & Campenhoudt, 1999). Já os questionários estruturados, são uma das formas mais eficientes de recolher dados porque, tipicamente contêm perguntas de respostas fixas sobre as características da organização, podem ser distribuídos simultaneamente a um número largo de colaboradores bem como, podem ser analisados rapidamente (Cummings, & Worley, 2009).

O primeiro questionário serviu para aplicar a análise SWOT (Anexo A), inicialmente elaborado para ser aplicado através de *focus grup*. No entanto, devido à pandemia do vírus COVID-19, que impossibilitou a concentração de grupos e que obrigou a que vários participantes do projeto estivessem em regime de teletrabalho e de licença de apoio à família,

foi necessário transformar o *focus grup* já delineado para um questionário individual de perguntas abertas. De forma a identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa foram colocadas 4 perguntas abertas com a descrição do que se pretendia em cada uma delas. Na análise interna foi solicitado que os participantes tivessem em conta os seus componentes ou seja, os recursos financeiros, os recursos administrativos, a infraestrutura, os fornecedores, a manufatura, as redes de distribuição, o marketing, a reputação da marca e a inovação. Na análise interna foi solicitado que os participantes respondessem às oportunidades e ameaças tendo em conta o ambiente da competição, o ambiente da indústria e o ambiente em geral. Este questionário foi elaborado no *Google Forms*, enviado por email a todos os participantes em simultâneo e demorou 33 dias até que todos os participantes tivessem respondido.

Perante a ausência de informação sobre a cultura organizacional da ECC e sendo que esta afigura-se importante no diagnóstico organizacional, pois permite perceber o porquê dos conteúdos, formas e processos, foi utilizado na segunda intervenção, o Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional (OCAI) de Cameron e Quinn baseado no Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn e McGrath e aqui adaptado de Ferreira & Martinez (2008). Este questionário (Anexo B) é composto por 24 afirmações que medem as quatro dimensões da cultura. As afirmações 1, 5, 9, 13, 17 e 21 dizem respeito à cultura de Clã, as afirmações 2, 6, 10, 14, 18 e 22, estão relacionadas com a cultura Adocrática, as afirmações 3, 7, 11, 15, 19 e 23 refletem a cultura de Mercado e as afirmações 4, 8, 12, 16, 20, e 24 espelham a cultura Burocrática. Cameron & Quinn (1999) referem que, apesar de existir várias alternativas para identificar aspetos importantes na cultura subjacente da organização, este questionário apresenta a vantagem de ser prático, de aplicação rápida, envolvente, quantitativo e qualitativo, podendo ser aplicado por qualquer elemento da organização e é suportado por uma extensa literatura empírica “tendo sido usado em mais de mil organizações e tendo sido descoberto que, prevê o desempenho da organização.” Este questionário foi elaborado no *Google Forms*, enviado por email a todos os participantes em simultâneo e demorou 10 dias até que todos os participantes tivessem respondido.

3.2 Focus Group

Os *focus groups* "são geralmente grupos de um pequeno número de membros da organização, facilitados por um consultor que faz perguntas e depois permite a discussão em grupo" (Anderson, 2015). Segundo Morgan (1996), o objetivo deste método é explorar o que

os participantes têm a dizer sobre determinado assunto e sobretudo, fornecer pistas sobre as fontes do comportamento e motivações dos mesmos. Os participantes também se questionam e explicam-se entre si, o que permite observar o consenso e a diversidade do tema. Esta observação entre aquilo que está em acordo e desacordo é, segundo este último autor, um ponto único no *focus group*. No entanto, o estilo de moderação e o comportamento de quem o conduz tem influência no seu resultado (Morgan, 1996) mas, esta influência também é verificada noutros tipos de entrevista.

Foram realizados dois *focus group* ao longo da fase de recolha de dados, ambos com o total da amostra, 8 participantes e duraram entre 50 a 60 minutos. Os *focus group* bem planeados geralmente duram entre 1 e 2 horas e consistem em 6 a 12 participantes. Este número de participantes será o mais apropriado porquanto, os grupos devem incluir participantes suficientes para produzir diversidade nas informações fornecidas, mas não devem incluir muitos participantes porque grandes grupos podem criar um ambiente onde os participantes não se sintam confortáveis em compartilhar os seus pensamentos, opiniões, crenças e experiências (Onwuegbuzie et al, 2009).

A sua utilização serviu para na terceira intervenção analisar as dimensões da empresa, nomeadamente a estrutura organizacional e os processos organizacionais através da aplicação do modelo das Seis Caixas de Weisbord bem como, serviu para na quarta intervenção determinar as forças que restringem a organização de mudar/melhorar e identificar as medidas a adotar para os problemas identificados através da ACF.

Para aplicar o Modelo das Seis Caixas de Weisbord foi elaborado um guião de entrevista tendo por base o Questionário de Diagnóstico Organizacional (ODQ) de Preziosi (1998). O questionário deste autor tem 35 questões que geram informação para cada uma das seis componentes do modelo de Weisbord bem como, geram informação para uma sétima componente que Preziosi acrescenta, a atitude em relação à mudança. Segundo o próprio, esta componente foi adicionada para ajudar a quem está a fazer o diagnóstico perceber até que ponto a organização está disponível para a mudança e assim direcionar da melhor forma os seus esforços. Importa referir que, no trabalho realizado por Lok & Crawford (1999), um dos objetivos era examinar a fiabilidade e a estrutura fatorial dos modelos de Weisbord e Preziosi. Os resultados mostraram que, as dimensões subjacentes às respostas dadas pelos indivíduos que responderam ao questionário de Preziosi são amplamente consistentes com as seis dimensões originais propostas por Weisbord. Sendo que, os resultados deste estudo sugerem que o ODQ possa ser usado com confiança e ajudar na área de desenvolvimento organizacional, para o primeiro *focus group* foi elaborado um guião de entrevista (Anexo C – Quadro C.1) com 17

perguntas que abrangem as componentes: propósito, relacionamentos, sistema de recompensas, liderança, mecanismos de apoio, estrutura e atitude para a mudança. De forma a recolher e organizar informação, neste *focus group* foi utilizada uma matriz (Anexo C – Quadro C.2) sugerida por Onwuegbuzie et al (2009). Os autores alertam para a importância de analisar o grau de consenso dos dados recolhido, verificando quantos membros fornecem declarações substantivas, opiniões divergentes ou participantes que não expressem qualquer opinião sobre o assunto abordado. Este *focus group* foi realizado através da aplicação *Whatsapp* e demorou aproximadamente 60 minutos. Ainda que, este *focus group* tenha sido realizado *online*, via internet, devido aos constrangimentos causados pela pandemia do vírus COVID-19, este apresenta várias vantagens em comparação com o tradicional *focus group* feito presencialmente como: (1) poder envolver participantes que estejam geograficamente deslocados; (2) permitir que os participantes se expressem de forma razoavelmente rápida, configurando uma reação estímulo-resposta; (3) a participação ser conveniente e fácil; (4) a participação ser mais equilibrada em termos do número de comentários feitos pelos membros; (5) resolver alguns problemas clássicos com grupos que estão frente-a-frente (Murgado-Armenteros, Torres-Ruiz & Vega-Zamora, 2012). Como qualquer outro método, também existem limitações. Para se realizar o *focus group online* é necessário que todos os intervenientes tenham acesso à internet e com o uso da tecnologia podem surgir algumas dificuldades técnicas condicionando a comunicação.

Por fim, a quarta intervenção serviu para pôr em prática uma adaptação da ACF. Foi elaborado um guião de entrevista (Anexo D) com 7 perguntas que seguem os primeiros cinco passos da ACF não tendo sido aplicado o sexto passo (implementar os planos de ação) e o sétimo passo (descrever e implementar as ações necessárias para sustentar o novo equilíbrio) por saírem do âmbito do estudo aqui apresentado. Neste *focus group* foi solicitado que cada participante identifica-se na ECC: uma situação problemática; a situação desejada; os fatores que contribuem para que a situação atual se mantenha; as forças que incentivam a situação desejada, as forças que impedem a situação desejada; quais as forças mais fortes, as mais fracas, e as que estão sob controlo de alguém. Por fim, foi solicitado que definissem estratégias que conduzem à situação desejada, criando planos de ação que permitam acrescentar forças impulsionadoras e reduzir as forças restritivas. Esta ação foi realizada presencialmente e demorou aproximadamente 50 minutos.

3.3 Análise Documental

A análise documental é um procedimento sistemático para rever ou avaliar documentos impressos ou eletrônicos que foram gravados sem a intervenção do pesquisador como por exemplo, agendas, registros de participantes e atas de reuniões, manuais, mapas, gráficos e relatórios organizacionais ou institucionais (Bowen, 2009). Este tipo de análise surge particularmente adequada pois, conforme referido por Quivy & Campenhoudt (1995), tem como objetivo a análise da mudança e desenvolvimento nas organizações. Além disso, este método permite: testemunhar acontecimentos passados que fornecem informações de fundo bem como, uma visão histórica; sugerir algumas perguntas que precisam ser feitas e situações que precisam ser observadas como parte da pesquisa; fornecer dados de pesquisa complementares que podem apoiar outros métodos utilizados; verificar os resultados ou corroborar evidências de outras fontes (Bowen, 2009).

Foram analisados documentos confidenciais e não confidenciais em suporte papel bem como, em formato digital devidamente autorizados pela organização para caracterizar a ECC no ponto 4.1 adiante.

3.4 Amostra

Os dados das intervenções realizadas foram recolhidos junto dos operacionais, quadros-médios e chefia, não englobando a área de logística (estafetas) e manutenção (limpeza e informática) por serem assegurados por prestadores de serviços. Assim, a amostra é constituída por 8 elementos num universo de 9 o que corresponde a 88,89% da população total. O Quadro 3.1 apresenta os dados sociodemográficos e organizacionais da amostra nomeadamente, sexo, idade, habilitações académicas, antiguidade na organização, função e tipo de hierarquia. É de notar que, a amostra não contempla elementos do sexo masculino pois não existem colaboradores deste sexo nas áreas operacionais, quadros-médios e chefia. A amostra apresenta uma média de idade de 46 anos onde mais de metade, precisamente 62,50% é licenciada ou tem bacharelato. Três dos inquiridos estão há mais de 6 anos na organização e à exceção de um único elemento, todos os outros são técnicos ou tem alguma especialização. Além disso, a amostra contempla todas as chefias, nomeadamente duas.

Quadro 3.1 – Dados sociodemográficos e organizacionais da ECC

<i>Dados sociodemográficos e organizacionais</i>		<i>Frequência Absoluta (n)</i>	<i>Frequência Relativa (%)</i>
<i>Sexo</i>	Homens	0	0
	Mulheres	8	100
<i>Idade</i>	30 - 39 anos	1	12,50
	40 - 49 anos	5	62,50
	50 - 59 anos	1	12,50
	60 - 69 anos	1	12,50
<i>Habilitações Acadêmicas</i>	9º- 11º ano	2	25,00
	12º ano	1	12,50
	Bacharelato/Licenciatura	5	62,50
<i>Antiguidade</i>	0 - 1 anos	2	25,00
	2 - 3 anos	1	12,50
	4 - 5 anos	2	25,00
	> 6 anos	3	37,50
<i>Função</i>	Administrativo	1	12,50
	Técnico de Contabilidade	2	25,00
	Contabilista Certificado	3	37,50
	Outros Técnicos	2	25,00
<i>Hierarquia</i>	Operacionais	3	37,50
	Quadros-médios	3	37,50
	Chefia	2	25,00

CAPÍTULO 4

Diagnóstico

Considerando os objetivos delineados para este estudo de caso e de acordo com o modelo sistémico utilizado, importa caracterizar a ECC relativamente aos componentes que a constituem. Assim, após uma breve apresentação da história da ECC, esta será caracterizada através da sua estrutura, comunicação e processo de tomada de decisões, práticas de recursos humanos, mecanismos de apoio, missão e visão e por último a envolvente externa. De seguida serão apresentados os resultados das intervenções realizadas bem como, identificados e analisados os problemas encontrados nas áreas da dinâmica organizacional estudadas. Finalmente, serão expostas as medidas propostas e acordadas pelos participantes do estudo relativamente aos problemas encontrados.

4.1.Caracterização da Empresa

Entender o contexto interno e externo em que a organização opera é fundamental para um correto diagnóstico organizacional. Assim, importa começar por conhecer a história da ECC.

A empresa em estudo iniciou a sua atividade em 2004 no centro de Lisboa, como empresa prestadora de serviços na área da contabilidade após parceria entre Contabilistas Certificados (CC). Em 2010, ocorre uma alteração de sócios e a partir daí, há uma evolução mais rápida da empresa. Nesse mesmo ano, entra o primeiro colaborador ainda que, a tempo parcial para empresa de forma a dar apoio administrativo ao sócio e único CC. Em 2011, a empresa começa a prestar outros serviços, nomeadamente consultoria fiscal personalizada e gestão administrativa de recursos humanos, o que faz com que o número de clientes comece a aumentar. Nesse mesmo ano, entra para a empresa o segundo colaborador, o primeiro a tempo inteiro. Cada vez mais é exigido que as empresas de contabilidade agreguem novas responsabilidades, sejam elas, formais ou informais, muito devido à evolução tecnológica. Desde 2012 até ao momento, a empresa tem vindo a crescer. Ano após ano, o número de clientes e funcionários têm aumentado. Em 2018, já com 10 funcionários surgiu a necessidade de mudança de instalações pois, o espaço físico existente tornara-se pequeno. Em 2019, a empresa alarga o seu leque de serviços, disponibilizando também para os seus clientes a mediação de seguros e mediação imobiliária. Nesse ano foi identificado a necessidade de mudança do

software contabilístico e de recursos humanos de forma a permitir tornar mais eficiente e eficaz várias tarefas diárias e sobretudo, consolidar informação.

A empresa não tem formalmente uma estrutura organizacional definida. Informalmente, pode-se dizer que, no topo da hierarquia da empresa está o sócio-gerente (SG) responsável técnico da ECC. Cabe ao SG angariar novos clientes e gerir a empresa. Existe um outro sócio, minoritário (SMIN), que informalmente posiciona-se hierarquicamente abaixo do SG. As funções deste estão relacionadas com a gestão administrativa dos recursos humanos dos clientes e dos funcionários da ECC. Os restantes funcionários dividem-se em CC, técnicos e administrativos que se posicionam hierarquicamente abaixo do SG sendo que, para determinadas situações recorrem ao SMIN e/ou a outro técnico mais sénior. A ECC afigura-se assim como uma organização pequena, onde o ambiente é simples e dinâmico, caracterizada por uma supervisão direta, com tendência para a centralização, segundo Mintzberg (2003), características de uma estrutura simples. Em relação à comunicação e ao processo de tomada de decisões existe pouca informação. Não há registos de reuniões internas e relatórios internos. Verifica-se a existência de canais internos de comunicação como e-mail e aplicação de telemóvel, no entanto, a ECC não tem qualquer canal de comunicação externa, ou seja, redes sociais ou *website*. Existem vários registos onde dois ou mais funcionários fizeram a mesma tarefa bem como, existem registos onde nenhum funcionário realizou determinada tarefa.

As práticas de recursos humanos existentes na ECC são de natureza administrativa e prendem-se maioritariamente com as necessidades legais exigidas nomeante, processamento salarial e entrega de declarações contributivas à segurança social e autoridade tributária. O recrutamento e seleção para a ECC é realizado pelo SG e SMIN. O acolhimento e integração são realizados inicialmente pelo SMIN e posteriormente pelo técnico com mais antiguidade. Em relação à avaliação de desempenho, esta é inexistente, bem como, a formação e desenvolvimento. No que se refere à política de remunerações, benefícios e compensações, estas não estão formalmente identificadas sendo que, segundo registos documentais, a antiguidade é um fator relevante bem como, o *feedback* dado pelos clientes.

Em relação aos mecanismos de apoio, a ECC dispõe de alguns equipamentos físicos desatualizados, mas, já detém um *software* atualizado que irá ficar completamente implementado até ao final de 2020. A estrutura física ainda não está completamente organizada desde a mudança de escritório em 2018.

Já a missão e a visão da ECC não estão formalmente identificadas.

Importa realçar que, a ECC, sendo uma empresa maioritariamente de serviços de contabilidade está inserida numa envolvente competitiva. Segundo os dados estatísticos (Anexo

E) mais recentes do INE - Instituto Nacional de Estatística, em 2018 existiam em Portugal Continental, 22.340 empresas de “Atividade de contabilidade e auditoria; consultoria fiscal” das quais 6.722 na área metropolitana de Lisboa, onde a ECC está localizada. Entre Janeiro 2018 a Julho 2020, na área metropolitana de Lisboa, abriram (constituição de pessoas coletivas e entidades equiparadas) 400 empresas de “Atividades jurídicas e de contabilidade” e fecharam (dissolução de pessoas coletivas e entidades equiparadas) 286. Além das empresas do mesmo ramo, importa salientar que, os CC que exercem a sua função de uma forma independente também são concorrência para a ECC. Ainda que não tenha sido explorado o número de CC independentes a exercerem a sua profissão, em 2017 existiam 72 mil³ CC inscritos na Ordem dos Contabilistas Certificados dos quais, 35 mil estavam a exercer.

4.2.Resultados

Esta secção apresenta os resultados obtidos através dos métodos qualitativos e quantitativos utilizados no estudo de caso. Primeiramente, irão ser apresentados os resultados da análise à envolvente interna e externa através do questionário da análise SWOT e o questionário OCAI. De seguida, serão apresentados os resultados do *focus group* realizado para a análise das componentes organizacionais da ECC. Por último, serão apresentados os problemas identificados na ACF e propostas medidas de intervenção.

4.2.1 Envolvente Interna e Externa

De forma a caracterizar a envolvente interna e externa onde a ECC opera, foi realizada uma análise SWOT através de questionário com perguntas abertas. “Através da análise SWOT e da identificação das possíveis ações entendemos o que fazer e que empresa não está presa a fatores internos e externos que são deterministas” (Serra et al.,2010). O Quadro 4.1 adiante, apresenta os resultados desta ação. Numa análise geral, verifica-se que, 75,00% dos inquiridos identificaram o relacionamento entre colegas e chefia como sendo uma das forças da ECC bem como, 62,50% referem que uma das fraquezas da empresa é a existência de poucos procedimentos formalizados. Em relação à componente externa da organização, 62,50% dos inquiridos revelam que a inovação tecnológica para a área da contabilidade é uma oportunidade

³ Entrevista a Lopes Pereira, candidato à OCC em 2017 ao Jornal ECO disponível em <https://eco.sapo.pt/entrevista/lopes-pereira-a-profissao-perdeu-qualidade-por-ausencia-de-lideranca/>

que a ECC terá de aproveitar e a mesma percentagem de inquiridos refere como ameaça, a possibilidade de perda de clientes devido ao COVID-19.

Quadro 4.1 – Análise SWOT da ECC

<i>Análise SWOT</i>		<i>Frequência Absoluta (n)</i>	<i>Frequência Relativa (%)</i>
<i>Forças</i>	Recursos humanos:		
	- Relacionamento entre colegas e chefia	6	75,00
	- Capacidade de resolução de problemas	2	25,00
	- Capacidade de <i>networking</i>	2	25,00
	Estrutura física:		
	- Localização central/privilegiada	2	25,00
	- Tamanho do escritório	4	50,00
	Recursos intangíveis:		
<i>Fraquezas</i>	- Reputação	1	12,50
	- Imagem apelativa	2	25,00
	Recursos financeiros	2	25,00
	Máquinas e Equipamentos:		
	- <i>Hardwares</i> e <i>softwares</i> desatualizados	2	25,00
	Procedimentos Internos:		
	- Falhas de comunicação	2	25,00
	- Poucos procedimentos formalizados	5	62,50
	- Pouco rigor na execução de tarefas	2	25,00
	Estrutura Organizacional:		
	- Funções e tarefas pouco claras	2	25,00
<i>Oportunidades</i>	Recursos Humanos:		
	- Falta de formação e desenvolvimento	1	12,50
	Visão e Missão:		
	- Estratégia e objetivos pouco definidos	3	37,50
	- Pouca inovação	1	12,50
	Recursos financeiros	1	12,50
	Ambiente Geral:		
<i>Ameaças</i>	- Inovação tecnológica para a área	5	62,50
	- Fluxo de imigração brasileira	2	25,00
	- Surgimento de novos negócios no turismo (TVDE ⁴ , Tuktuk, AL ⁵ , Serviço de entregas e estafetas etc)	3	37,50
	- Simplificação de procedimentos do Estado	1	12,50
	Ambiente da Concorrência:		
	- Empresas com trabalhadores pouco jovens	1	12,50
	Ambiente Geral:		
	- Perda de clientes devido ao COVID-19	5	62,50
	- Novas políticas governamentais (mais trabalho e responsabilidades)	1	12,50
	Ambiente da Concorrência:		
	- Concorrentes com mais tecnologia	3	37,50

⁴ Transporte individual e remunerado de passageiros em veículos descaracterizados a partir de plataforma eletrónica.

⁵ Alojamento local

Já numa análise mais minuciosa através da TOWS, proposta por Weihrich (1982), pode-se traçar quatro correspondências ou estratégicas através dos dados recolhidos.

A inovação tecnológica para a área de atuação da ECC, apontada como uma oportunidade, poderá diminuir fraquezas como: (1) falhas de comunicação – através de meios de comunicação internos e digitais; (2) poucos procedimentos formalizados – através de software de CRM ou gestão de agenda; (3) falta de formação e desenvolvimento – acesso a formações online, (4) pouca inovação – através do incentivo para a utilização dessas tecnologias. Já as oportunidades do aumento do fluxo de imigração brasileira e o surgimento de novos negócios na área do turismo poderão representar novos clientes e assim diminuir a fraqueza apontada ao nível dos recursos financeiros. A simplificação de procedimentos do Estado é uma oportunidade que poderá ser aproveitada para diminuir o pouco rigor na execução de tarefas. Tendo a percepção de que, a concorrência é envelhecida e tendo a amostra da ECC uma média de 46 anos, poderá haver uma estratégia de aproveitar esta oportunidade que a concorrência oferece para a angariação de novos clientes.

A capacidade de *networking*, a estrutura física e os recursos intangíveis são forças que poderão permitir aproveitar o fluxo de imigração brasileira e o surgimento de novos negócios no sector turismo. O relacionamento entre colegas e chefia, a capacidade de resolução de problemas e os recursos financeiros são fatores positivos que poderão determinar uma boa implementação e aquisição de novas tecnologias.

Os pontos fracos apontados, como a existência de *hardware* e *software* desatualizados, podem potenciar a exposição a ameaças como a atualização tecnológica dos concorrentes e como consequência a perda de quota de mercado. As fraquezas apontadas para as áreas de procedimentos internos, estrutura organizacional e recursos humanos, poderão contribuir para o insucesso da aplicação de novas políticas governamentais apontada como uma ameaça. A falta de estratégia, objetivos pouco definidos, pouca inovação e recursos financeiros são pontos negativos que, poderão potencializar à perda de clientes devido à pandemia do COVID-19 numa perspetiva de retenção e apoio ao cliente.

As forças ao nível dos recursos humanos e recursos financeiros poderão permitir suportar a ameaça da perda de clientes devido à pandemia atual. A reputação e a imagem apelativa poderão ser fatores que suportem numa fase inicial a ameaça dos concorrentes mais evoluídos tecnologicamente.

Numa segunda fase da análise da envolvente interna da organização, foi aplicado o questionário OCAI para caracterizar a cultura organizacional da ECC. O questionário que tem por base o Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn permite identificar o tipo de cultura

mais proeminente na organização no presente bem como, permite identificar qual o tipo de cultura desejável para o futuro. Para o tratamento dos dados recolhidos foi realizado para cada tipo de cultura, a análise do Alfa de Cronbach, a média e o desvio padrão representada pelo Quadro 4.2.

O coeficiente Alpha (α) de Cronbach permite verificar a consistência interna dos diferentes tipos de cultura, ou seja, estimar a confiabilidade do questionário aplicado. “O alfa mede a correlação entre respostas num questionário através da análise do perfil das respostas dadas pelos respondentes. Trata-se de uma correlação média entre perguntas. Dado que todos os itens de um questionário utilizam a mesma escala de medição, o coeficiente α é calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada avaliador” (Hora, Monteiro & Arica, 2010).

Quadro 4.2 – Análise estatística do tipo de cultura da ECC

<i>Tipo de Cultura</i>	<i>Presente</i>			<i>Futuro</i>		
	<i>Alpha de Cronbach</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Alpha de Cronbach</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>
<i>Clã</i>	0,91	4,43	1,42	0,78	5,45	1,06
<i>Adocrática</i>	0,46	3,88	1,25	0,88	5,06	1,23
<i>Mercado</i>	0,87	3,57	1,52	0,84	4,98	1,49
<i>Burocrática</i>	-0,59	4,19	1,44	0,84	5,00	1,47

Para o tratamento dos dados recolhidos foi utilizada a ferramenta de análise de dados do Microsoft Excell, procedendo-se a uma análise ANOVA- fator duplo sem repetição para os quatro tipos de cultura. Uma vez que os dados da ANOVA fornecem a média quadrada das linhas (MQL) e o erro da média quadrada (EMQ), o α de Cronbach é obtido através da fórmula: $1 - (\frac{EMQ}{MQL})$. Em pormenor, verifica-se que, o α da cultura Burocrática/Presente é negativo pelo que, deve ser considerado como escala sem confiança, ou seja, zero (Hora, Monteiro & Arica, 2010). Já a consistência interna da cultura Adocrática/Presente mostra um valor de α baixo, mais precisamente 0,46 pelo que, também revela pouca confiabilidade. Uma vez que os restantes valores para o “Presente” variam entre 0,87 e 0,91, os tipos de cultura aferidos apresentam uma boa consistência interna, à semelhança dos resultados do “Futuro” onde os valores variam entre 0,78 e 0,88. Em relação à variabilidade observada na amostra, verifica-se que, o desvio padrão mais baixo é de 1,06 e o maior de 1,52.

Pela análise das médias obtidas verifica-se que no “Presente,” a ECC tem uma orientação mais forte para a cultura de Clã e uma orientação baixa para a cultura de Mercado. Já para o ideal de “Futuro”, verifica-se a vontade de aumentar as características de todos os quatro tipos de cultura, mantendo-se a cultura de Clã como a mais forte, mas mais equilibrada em relação aos outros tipos de cultura. Na cultura de Clã as pessoas, o propósito e os processos dão origem à cooperação e colaboração. As pessoas tendem a ser comprometidas com a organização, os líderes encorajam relacionamentos confiáveis, os clientes podem ser considerados parceiros da comunidade, mas, levado ao extremo, este tipo de cultura pode tornar a organização permissiva e relaxada onde os resultados e as consequências podem ser subestimados (Cameron & Quinn, 2011). Estas conclusões e resultados estatísticos têm de ser observados com previdência devido ao número reduzido da amostra.

4.2.2 Componentes Organizacionais

Ao analisar a dinâmica interna da organização, tendo por base o Modelo das Seis Caixas de Weisbord, identificou-se várias áreas com declarações consensuais, substantivas e divergentes. O Quadro 4.3 apresenta os resultados do primeiro *focus group* utilizado para recolher informação sobre as componentes organizacionais da ECC.

Sendo que, este modelo considera que em cada componente existe um sistema formal e um sistema informal, de forma a fazer essa distinção considerou-se as respostas da chefia como sendo o lado formal e as restantes respostas dos trabalhadores como sendo representativo do lado informal. Com esta distinção é possível analisar o grau de ajustamento entre o indivíduo e a organização, detetando a disparidade entre “o que é” e “o que deveria ser”.

Na componente organizacional propósito verificou-se que, tanto a chefia como o participante com menor antiguidade (PMENA) referem que, o propósito e os objetivos são conhecidos ainda que informais e esse PMENA ainda refere que essa informalidade dever-se-ia manter sendo a empresa do tipo familiar. Em relação aos objetivos informais, um participante refere não saber se são formais ou não porque desconhece a existência dos mesmos. A chefia refere que as prioridades não são claramente comunicadas, mas todos percebem e o PMENA indica que são claramente comunicados e que todos percebem. Apenas um participante refere não saber se as prioridades são claramente comunicadas e se todos percebem, pois, as prioridades não existem. Importa referir que, um dos participantes forneceu declarações substantivas acrescentando que, deveria haver comunicação dos objetivos e do propósito através de manuais, notificações, emails, posters espalhados pelo escritório entre outros.

Quadro 4.3 – Análise às seis componentes organizacionais da ECC

<i>Componentes Organizacionais</i>	<i>Resultados</i>	<i>Consenso</i>
<i>Propósito</i>	Propósito desconhecido	6/8
	Objetivos pouco claros	6/8
	Objetivos informais	7/8
	As prioridades não são claramente comunicadas e nem todos percebem	5/8
<i>Relacionamentos</i>	Relacionamento entre colegas informal, descontraído, amigável, de entregue e familiar	7/8
	Sem incidência de conflitos	8/8
<i>Sistema de recompensas</i>	Tarefas não estão associadas a incentivos ou recompensas	8/8
	Sem oportunidade de progressão profissional e de desenvolvimento pessoal	7/8
	Benefícios atribuídos são transparentes e equitativos	8/8
<i>Liderança</i>	Estilo de liderança descontraído e flexível	8/8
	Estilo alinhado com os objetivos	3/8
	As decisões são tomadas com base em estereótipos, pressão do momento e experiência ou acontecimentos passados e nem sempre compreendidas por todos	5/8
	Existe orientação por parte da chefia	6/8
	Inexistência de feedback sobre o trabalho realizado	6/8
	Necessidade de ter mais feedback	5/8
<i>Mecanismos de Apoio</i>	Poucos mecanismos para que haja um melhor alcance dos objetivos, um melhor desempenho das tarefas e uma melhor comunicação	7/8
	Informações e ferramentas necessárias para fazer um bom trabalho	5/8
<i>Estrutura</i>	Estrutura e a divisão de papeis bem definidos	5/8
	A divisão do trabalho e das tarefas não estão bem definidas e não vão ao encontro dos objetivos e comunicação	7/8
<i>Atitude para a mudança</i>	A empresa tem se adaptado às novas exigências e evolução do sector	5/8
	Falta de políticas e procedimentos novos e suficientes	7/8
	Tem vontade de mudar	6/8

Ao nível dos relacionamentos, todos concordam que não existe, nem existiu, qualquer conflito entre colegas e/ou chefia. Para um participante, o relacionamento entre colegas é de desespero devido à pressão diária de tarefas urgentes.

Na dimensão sistema de recompensas, todos concordam que não existem recompensas nem incentivos monetários ou em espécie associados à execução das tarefas, no entanto, todos concordam que a empresa tem vindo a aumentar esporadicamente os salários. Além disso, foi

referido que, apesar de não haver incentivos em espécie, todos se sentem de alguma forma recompensados porque, a empresa nunca descontou dos salários faltas ou atrasos dos funcionários e dispensa todos os trabalhadores na véspera de Natal e Ano Novo ou quando assim o justifique. Estes benefícios são considerados transparentes e equitativos. Foi ainda indicado por um dos participantes a importância de haver formação técnica ou comportamental, *workshops* e dinâmicas grupais dentro ou fora da empresa. À exceção do PMENA, todos concordam que não existe oportunidade de progressão profissional e de desenvolvimento pessoal. O PMENA refere que, acredita na possibilidade de progressão caso haja esforço e aposta na própria formação.

Todos concordam que o estilo de liderança é descontraído e flexível, mas só três participantes indicam que está alinhado com os objetivos, especificamente o chefe e os dois PMENA. Foi referido e consensual que a liderança apresenta competências técnicas de valor acrescentado. As decisões da chefia são planeadas, segundo os dois PMENA e um outro participante indica não saber como são tomadas as decisões. À exceção de dois participantes, todos concordam que existem orientação por parte da chefia se bem que, das que concordam uma delas refere que essa orientação nem sempre acontece. Tanto a chefia como o PMENA referem que o *feedback* é suficiente. Três participantes referem que, não gostavam de receber *feedback*, particularmente a chefia e o PMENA que, como referido anteriormente, diz ser o suficiente. Um dos participantes refere que o *feedback* só é dado quando há falhas, outro participante refere que deveria haver mais reuniões de grupo ou pontos de situação e outro participante refere que deveria haver avaliação individual.

No âmbito dos mecanismos de apoio, à exceção da chefia, todos concordam que existem poucos. Os existentes são *chats* de comunicação que nem todos utilizam e emails para alguns trabalhadores. É referido que deveria haver mais procedimentos internos definidos e escritos. Ao nível das informações e ferramentas necessárias para fazer um bom trabalho, três participantes referem que não existem as suficientes. Deveria haver um manual com procedimentos escritos e *software* mais atualizado, principalmente nas versões gratuitas que nem sempre são eficientes.

Na componente da estrutura organizacional, a divisão de papéis está maioritariamente bem definida sendo que, três participantes referem que existem situações em que não sabem quem vai fazer o quê. À exceção do PMENA, todos concordam que a divisão do trabalho e das tarefas não estão bem definidas e não vão ao encontro dos objetivos e comunicação, incluindo a chefia que admite que existem melhoramentos a fazer.

Na atitude para a mudança constatou-se que, no geral todos concordam que a empresa tem se adaptado às novas exigências e evolução do sector sendo que, um participante discorda, outro refere que se tem adaptado muito lentamente e outro não sabe. Uma declaração substantiva indica que, a empresa deveria estar mais desenvolvida tecnologicamente para não perder tempo a realizar tarefas que poderiam ser feitas automaticamente e existir mais tempo para o que verdadeiramente interessa. Todos concordam que a empresa não introduz políticas e procedimentos novos e suficientes. Apenas o PMENA refere que não sabe. Quase todos os participantes referem que a empresa tem vontade de mudar, apenas não sabe como o fazer. Um participante refere que a empresa é resistente à mudança e o PMENA refere que a empresa favorece/incentiva a mudança.

Sintetizando a informação recolhida nesta ação, é possível aferir que: os objetivos da organização são informais, pouco claros e longe de serem SMART; os relacionamentos entre as pessoas são de entreajuda e sem conflitos, potencializando o desenvolvimento de resultados; as recompensas formais são inexistentes mas todos se sentem recompensados; a liderança é descontraída, flexível e com competências técnicas de valor acrescentado mas, não realiza e fomenta o *feedback* e está pouco ajustada com os objetivos; os mecanismos de apoio precisam de ser melhorados; a estrutura é ineficiente porquanto, a divisão do trabalho e das tarefas não estão bem definidas e não vão ao encontro dos objetivos e comunicação; o processo de tomada de decisão é feito tendo em conta heurísticas como o ajustamento e a ancoragem, a representatividade e a disponibilidade mas, nem sempre é compreendida por todos muito devido à pouca fluidez da comunicação ainda que, esta tenha um fluxo vertical ascendente e descendente e um fluxo horizontal; existe um défice de procedimentos novos e suficientes mas também existe vontade de mudar.

4.2.3 Identificação e Análise de Problemas

A ACF veio reforçar e validar problemas já desvendados na análise SWOT e no *focus group* de aplicação do Modelo das Seis Caixas de Weisbord, havendo uma convergência e consistência dos dados recolhidos. Esta última intervenção grupal permitiu identificar 4 grandes áreas problemáticas na ECC que desencadeiam problemas mais específicos identificados abaixo e ordenados pelo maior grau de importância:

Problema 1 – Propósito indefinido

P1.1 – Objetivos não planeados, gerais, imensuráveis e irrealistas

P1.2 – Falta de comunicação dos objetivos e estratégia

Problema 2 - Desajustamento estrutural

P2.1 - Procedimentos internos informais e não escritos

P2.2 - Distribuição de tarefas e responsabilidades confusa

P2.3 - Tomada de decisão feita por heurísticas individuais de cada trabalhador

Problema 3 - Comunicação ineficiente

P3.1 - Mecanismos internos pouco fluidos

P3.2 - Repetição de tarefas

P3.3 - Falta de *feedback*

Problema 4 - Mecanismos facilitadores inexistentes

P4.1 - Falta de sessões grupais/reuniões periódicas

P4.2 - Falta de formação na utilização de programas informáticos utilizados

P4.3 - Falta de formação técnica e socio-comportamental

A falta de tempo e de recursos humanos foi apontado como sendo o motivo pelo qual os problemas acima referidos existem sendo obstáculos à mudança. Subsiste demasiado trabalho atrasado e cada vez mais novos clientes pelo que, só há tempo para resolver os problemas e tarefas mais urgentes e inadiáveis ainda que, o número de pessoas para o fazer não seja suficiente. Após análise e reflexão sobre estes dois motivos, em consonância foi admitido que, com a implementação de medidas eficazes de combate aos problemas identificados não haja a necessidade de mais pessoal e se consiga realizar mais rapidamente as tarefas exigidas.

4.3.Medidas Propostas

Os resultados obtidos no processo de diagnóstico revelam a necessidade de mudança em três componentes organizacionais nomeadamente, o propósito, a estrutura - e os processos organizacionais que a influencia como a comunicação - e os mecanismos de apoio. Assim, propõe-se as seguintes medidas de intervenção tendo em conta os problemas identificados:

- Definir estrategicamente os objetivos gerais e específicos da organização, sendo estes eficientes, mensuráveis, atingíveis, realísticos e delimitados no tempo;

- Comunicação clara e transversal dos objetivos traçados a todos na organização;
- Criação e comunicação ao cliente de procedimentos a adotar na entrega de documentação contabilística;
- Criação de listas de verificação e de controlo interno da documentação entregue por parte do cliente;
- Criação de procedimentos passo-a-passo para tarefas regulares e periódicas;
- Atribuição de tarefas e responsabilidades regulares e periódicas a cada elemento;
- Definição de procedimentos a adotar caso não seja possível aos elementos executar as tarefas e assegurar a responsabilidade atribuída;
- Criação de procedimentos a adotar em caso de situações problemáticas recorrentes ou previsíveis de forma a que o processo de tomada de decisão não tenha por base heurísticas individuais;
- Melhoramento da base de dados e informação da ficha dos clientes utilizando programas mais intuitivos, dinâmicos e com um espectro alargado de funcionalidades;
- Criação de acessos para todos na utilização de correio eletrónico;
- Utilização de aplicações informáticas de comunicação interna entre colegas;
- Acesso remoto fácil ao computador da empresa sempre que se justifique;
- Criação de um *dashbord* operacional para atribuição, acompanhamento e evolução tarefas;
- Implementar uma cultura de *feedback* e incorporá-la nos valores da empresa;
- Criação de processos de avaliação de desempenho trimestral;
- Criação de “pontos de situação” ou *feedback* sobre projetos e ou tarefas a decorrer;
- Formação integral e acompanhamento periódico nos programas informáticos utilizados;
- Implementar uma cultura de formação bianual ao investir em ações de formação técnica e socio-comportamentais, *workshops* e ou dinâmicas de grupos.

CAPÍTULO 5

Conclusão

O principal objetivo deste projeto foi fazer um diagnóstico à organização ECC para poder identificar a necessidade de elaborar um plano de intervenção de mudança. Na sua sequência, surgiram outros objetivos mais específicos nomeadamente, a caracterização do ambiente interno e externo, a análise da dinâmica interna, como a estrutura e os processos organizacionais, a identificação de necessidades e pontos de desequilíbrio e por fim, a proposta de medidas concretas de resolução de problemas identificados. Paralelamente, e numa perspetiva de sustentabilidade, pretendia-se promover uma cultura de inovação e desenvolvimento, fomentado a participação e o envolvimento dos participantes.

A revisão de literatura revelou a existência de vastos estudos relacionados com a mudança organizacional. Conforme Porras & Robertson (1992) a mudança planeada é desencadeada por fatores internos à organização podendo ser incrementalista ou transformacional caso tenha por objeto pequenas adaptações ou mudanças profundas. Já a mudança não planeada surge devido a fatores externos podendo ser evolucionista ou revolucionaria caso tenha por objetivo o aperfeiçoamento ou mudanças radicais. Weick & Quinn (1999) caracterizam a mudança em termos da sua temporalidade definindo-a como episódica ou continua. Van de Ven & Poole (1995) propõem quatro perspetivas do processo de desenvolvimento da mudança: a Teoria Evolucionista, a Teoria do Ciclo de Vida, a Teoria Dialética e a Teoria Teleológica. Planeada ou não, a mudança poderá apresentar vários objetivos e focar sobre diferentes alvos como um indivíduo, um grupo ou a organização como um todo (Tosi, Rizzo & Carrol, 1994). A resistência à mudança pode surgir ao longo do seu processo tanto por parte dos indivíduos que têm poder para aceitar ou rejeitar a mudança, como pelos indivíduos que não têm poder para o fazer (Stanislao & Stanislao, 1983) por isso, é necessário envolver todos os intervenientes e encorajar a sua participação (Zafar & Naveed, 2014). A metodologia da mudança planeada envolve o diagnóstico, a intervenção e a avaliação (Ferreira, Neves & Caetano, 2011) sendo que, a fase de diagnóstico, aquela que foi implementada neste estudo de caso, compreende a recolha de informação e a sua análise para identificar problemas e propor soluções (Burke, 1994). Os modelos de diagnóstico apesar de serem uma simplificação da realidade, permitem identificar áreas a serem examinadas e quais as perguntas a colocar para perceber como a organização está a funcionar (Cummings & Worley, 2009). Segundo Harrison & Shirom

(1999), estes modelos permitem também orientar o agente de mudança para realizar um trabalho estruturado, evitando recomendações precipitadas.

A literatura disponibiliza vários modelos, sendo que, o escolhido para o projeto foi o modelo das Seis Caixas de Weisbord. Justifica-se esta escolha pelo facto de ser simples e de fácil compreensão e de implementação, tendo em conta os objetivos propostos e o contexto da ECC. Como refere Weisbord (1976), “A gestão precisa de ter uma visão suficientemente simples e suficientemente completa para melhorar a qualidade das suas decisões”. Nenhum modelo serve para todas as situações pelo que, este pode ser insuficiente quando é necessário fazer uma análise mais profunda (Burke, 1994). A análise SWOT e a ACF foram técnicas de diagnóstico que permitiram auxiliar na recolha de informação. Através dos métodos utilizados, como questionários e *focus group* foi possível identificar problemas concretos e medidas a adotar. Os resultados indicam deficiências organizacionais relacionadas com o propósito, estrutura, comunicação, processos de tomada de decisão e mecanismos de apoio. Assim, as medidas propostas são direcionadas para a criação e implementação de processos e procedimentos internos ao nível do controlo e monitorização, comunicação e uso de novas tecnologias.

Como principal limitação deste projeto, identifica-se a reduzida amostra, pelo que a análise aos resultados obtidos foi interpretada com cautela. Tendo em conta os resultados extraídos da análise à cultura organizacional verifica-se que, a escala utilizada pode ter sido pouco adequada face ao número reduzido de indivíduos. Outro aspeto que pode ser visto como limitativo é o facto de o autor do trabalho fazer parte da organização em estudo. Segundo Lunenburg (2010), o agente de mudança interno ainda que tenha um entendimento mais alargado da história da empresa, dos seus procedimentos operacionais e das pessoas, acaba por estar vinculado à cultura, política ou tradições da mesma. Sendo que, foi a primeira vez que a empresa foi alvo de um diagnóstico, inicialmente detetou-se um constrangimento por parte dos participantes devido à situação de “novidade”. Foi necessário comunicar cautelosa e estruturalmente os objetivos e os métodos a serem utilizados, criando empatia, proximidade, sinergia e *feedback*. A conjugação de disponibilidade de horários para os *focus group* também revelou ser uma limitação significativa. Além disso, o *focus group* virtual demorou mais que o esperado precisamente devido a algumas dificuldades técnicas, próprias do uso da tecnologia.

Fazendo uma reflexão ao diagnóstico elaborado, existem questões a analisar. Os problemas e medidas propostas que foram identificadas serão as mais prementes? Em que medida as intervenções de grupo com a presença da chefia poderão ter influenciado a forma como os outros participantes se expressaram? Que consequências futuras surgirão depois desta imersão na envolvente da organização?

Como referido no início deste trabalho, espera-se que, este diagnóstico tenha contribuído para promover uma cultura focada na melhoria contínua tendo por base o *feedback* e a sustentabilidade da organização. Além disso, espera-se dar continuidade a este projeto, num futuro próximo, realizando a segunda fase da metodologia da mudança planeada, a fase da intervenção, onde se consiga implementar as soluções aqui encontradas.

Referências Bibliográficas

- Anderson, D. L. (2015). *Organization Development: The Process of Leading Organizational Change 3th ed.* New York: Sage.
- Bonnici, T.S. & Galea, D. (2015). SWOT Analysis. *Wiley Encyclopedia of Management*, 12. Jonh Wiley & Sons.
- Bowen, G.A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9 (2): 27-4.
- Browne, M. (1993). *Organizational Decision Making and Information*. New Jersey: Ablex Publishing Corporation.
- Burke, W.W. (1994). *Organization Development: A Process of Learning and Changing*. New York: Addison-Wesley.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6): 977-1002.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Addison-Wesley.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011). The Competing Values Culture Assessement: A Toll from the Competing Values Product Line. *Cameron Premium Content*. Disponível em https://media.wiley.com/assets/7190/97/001-CULTURE_ASSESSMENT_WORKBOOK.PDF
- Cawsey, T.F., Deszca, G. & Ingols, C. (2016). *Organizational Change: an action-orirnted toolkit*. Thousand Oaks: Sage.
- Chung, K. (2000). Issues and Approaches in the Use of Integrated Methods In M. Bamberger, *Integrating Quantitative and Qualitative Research Development Projects*. Washington, D.C: The World Bank.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E. & Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, November: 35-48.
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2009). *Organization Development & Change, 9th ed.* Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70 (11): 35-36.
- Ferreira, A. I. & Martinez, L. F. (2008). *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional*. Lisboa: Editora RH.
- Ferreira, J. M., Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

- Hage, J., Aiken, M. & Marrett, C.B. (1982). Organization Structure and Communications. In D. Katz, R.L. Kahn & J.S.Adams, *The Study of Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Hall, R. H. (1984). *Organizações: Estrutura e Processos*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.
- Harrison, M.I. & Shirom, A. (1999). *Organizational Diagnosis and Assessement: Brindging Theory and Practice*. Califórnia: Sage.
- Hayes, J. (2002). *The Theory and Practice of Change Management*. Wiltshire: Palgrave Macmillan.
- Heames, J.T & Harvey, M. (2006). The Evolution of the Concept of the "Executive" from the 20th Century Manager to the 21st Century Global Leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13 (2): 29-41.
- Hora, H.R.M, Monteiro, G.T.R & Arica, J. (2010). Confiabilidade em Questionários para a Qualidade: Um Estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. *Produto & Produção*, 11(2): 85-103.
- Kahneman, D. (2012). *Pensar, Depressa e Devagar, 10ª ed.* Temas e Debates.
- Kotter, J. P. (2017). *Liderar a Mudança*. Lua de Papel.
- Kugler, A. N. & DeNisi, A. (1996). The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory. *Psychological Bulletin*, 119 (2): 254-284.
- Lewin, K. (1997). *Resolving Social Conflicts and Field Theory in Social Science*. Washington: American Psychological Association.
- Lok, P. & Crawford, J. (1999). The application of a diagnostic model and surveys in organizational development. *Journal of Managerial Psychology*, 15 (2): 108-125.
- Lunenburg, F. C. (2010). Managing Change: The Role of the Change Agent. *International Journal of Management, Business and Administration*, 13(1): 1-6.
- Martins, N. & Coetze, M. (2009). Applying the Burke-Litwin model as a diagnostic framework for organisational effectiveness. *SA Journal of Human Resources Management*, 7 (1): 144-156.
- Mintzberg, H. (2003). *Criando Organizações Eficazes*. São Paulo: Editora Atlas.
- Morgan, D. L. (1996). Focus Groups. *Annual Review of Sociology*, 22: 129-152.
- Murgado-Armenteros, E.M., Torres-Ruiz, F.J. & Vega-Zamora, M. (2012). Differences between Online and Face to Face Focus Groups, Viewed through Two Approaches. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 7(2):73-86.
- Nelson, B. & Economy, P. (2006). *A Bíblia da Gestão: Os Melhores e Mais Atuais Recursos de Gestão*. Gestãoplus Edições.

- Neves, J. G., Garrido, M. V. & Simões, E. (2015). *Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais – Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Onwuegbuzie, A.J., Dickinson, W.B., Leech, N.L. & Zoran, A.G. (2009). A Qualitative Framework for Collecting and Analyzing Data in Focus Group Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(3):1-21.
- Porras, J. I. & Robertson, P. J. (1992). Organizational Development: Theory, Practice, and Research. In M. D. Dunnette & L. M. Hough, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Preziosi, R. C. (1998). Organizational Diagnosis Questionnaire (ODQ). *The Pfeiffer Library*. 15: 60-67. Jossey-Bass/Pfeiffer
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva-Publicações.
- Rego, A. (2007). *Comunicação Pessoal e Organizacional: Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Serra, F. R., Ferreira, M. P., Torres, M. C., Torres, A. P. (2010). *Gestão Estratégica: Conceitos e Prática*. Lisboa: Lidel.
- Schein, E. H. (1999). *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*. Reading: Addison-Wesley.
- Shein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. California: Jossey-Bass.
- Simon, H. A. (1969). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, 2nd ed. New York: The Free Press.
- Stanislao, J. & Stanislao, B.C. (1983). Dealing with Resistance to Change. *Business Horizons*, 26 (July-August): 74-78.
- Tosi, H.L., Rizzo, J.R. & Carroll, S.J. (1994). *Managing Organizational Behavior*. Oxford: Blackwell Business.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science, New Series*, 185 (4157): 1124-1131.
- Vala, J. (1986). Análise de conteúdo. In Silva, A. A. & Pinto, J. M. (Eds.). *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto: Afrontamento.
- Van de Ven, A. H & Poole, M. S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20: 510-540.
- Weick, K. E., & Quinn, R. B. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50: 361-386.
- Wehrich, H. (1982). The TOWS Matrix - A Tool for Situational Analysis. *Long Range Planning*, 15 (2):54-66.

- Weisbord, M. R. (1976). Organizational Diagnosis: Six Places to Look for Trouble with or Without a Theory. *Group & Organization Management*, 1 (4): 430-447.
- Weisbord, M. R (1979). Teaching organizational diagnosis as a "practice theory". *The Organizational Behavior Teaching Journal*, 3(3):18-24
- Wittek, R. (2013). Rational Choice. In McGee, R. J. & Warms, R. Theory, *Social and Cultural Anthropology: An Encyclopedia*. Sage.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Zafar, F. & Naveed, K. (2014). Organizational Change and Dealing with Employees Resistance. *International Journal of Management Excellence*, 2 (3):237-246.

ANEXOS

ANEXO A
QUESTIONÁRIO - ANÁLISE SWOT

QUESTIONÁRIO ANÁLISE SWOT/FOFA

Instruções:

Este questionário pretende identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da sua empresa através da análise SWOT* (em português, FOFA).

O questionário é composto por 4 perguntas abertas onde deverá responder de forma livre a cada uma. Não existem respostas certas ou erradas. O objetivo é saber apenas a sua opinião.

Todo este processo é anónimo pelo que, nenhuma informação recolhida irá estar associada à sua identificação. Pretende-se apenas recolher informação genuína sobre a empresa pelo que, a sua participação é muito importante.

Grata pela sua participação!

*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats

.....

duração aproximada de 8 minutos

1. A nível interno - Quais considera serem as forças/pontos positivos da empresa?

Considere: recursos financeiros, recursos administrativos, recursos humanos, máquinas e equipamentos, localização, espaço físico, marketing, reputação e a inovação.

2. A nível interno - Quais considera serem as fraquezas/ pontos negativos da empresa?

Considere: recursos financeiros, recursos administrativos, recursos humanos, máquinas e equipamentos, localização, espaço físico, marketing, reputação e a inovação.

3. A nível externo - Quais considera serem as oportunidades que a empresa pode aproveitar?

Considere: concorrência, rivalidade, novas empresas, política, economia, socio-cultura, emigração, tecnologia, fatores jurídicos, demográficos, éticos e de regulamentação do Estado.

4. A nível externo - Quais considera serem as ameaças que a empresa está sujeita?

Considere: concorrência, rivalidade, novas empresas, política, economia, socio-cultura, emigração, tecnologia, fatores jurídicos, demográficos, éticos e de regulamentação do Estado.

ANEXO B

QUESTIONÁRIO - CULTURA ORGANIZACIONAL

QUESTIONÁRIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

(adaptado de Quinn, 1988)

Instruções:

Pretende-se com este questionário identificar o tipo de cultura organizacional presente na sua empresa bem como, identificar qual o tipo de cultura desejada para o futuro. Não existem tipos de cultura melhores ou piores. Apenas diferentes.

O questionário é composto por 24 afirmações. Para cada uma delas é pretendido que responda à situação atual da empresa, no “Presente” e à situação que idealiza para o “Futuro”.

É solicitado que responda numa escala de 1 a 7, onde 1 corresponde a “muito raramente” e 7 a “muito frequentemente”.

Todo este processo é anónimo pelo que, nenhuma informação recolhida irá estar associada à sua identificação. Pretende-se apenas recolher informação genuína sobre a empresa pelo que, a sua participação é muito importante.

Grata pela vossa participação!

.....
duração aproximada de 8 minutos

1. A empresa é muito pessoal. É como uma grande família. As pessoas sentem-se à vontade para falarem sobre elas.

No presente, como classifica esta afirmação?								
	1	2	3	4	5	6	7	
muito raramente	O	O	O	O	O	O	O	muito frequentemente

No futuro, como idealiza esta afirmação?								
	1	2	3	4	5	6	7	
muito raramente	O	O	O	O	O	O	O	muito frequentemente

2. A empresa é muito dinâmica e empreendedora. As pessoas estão dispostas a correr riscos.

No presente, como classifica esta afirmação?								
	1	2	3	4	5	6	7	
muito raramente	O	O	O	O	O	O	O	muito frequentemente

No futuro, como idealiza esta afirmação?								
	1	2	3	4	5	6	7	
muito raramente	O	O	O	O	O	O	O	muito frequentemente

3. A empresa é muito orientada para os resultados. Há uma grande preocupação em ter o trabalho feito e os resultados alcançados. As pessoas são produtivas e orientadas para os objetivos.

No presente, como classifica esta afirmação?								
	1	2	3	4	5	6	7	
muito raramente	O	O	O	O	O	O	O	muito frequentemente

No futuro, como idealiza esta afirmação?								
	1	2	3	4	5	6	7	
muito raramente	O	O	O	O	O	O	O	muito frequentemente

4. A empresa é muito estruturada e formalizada. Os procedimentos burocráticos orientam o que as pessoas fazem.

No presente, como classifica esta afirmação?								
	1	2	3	4	5	6	7	
muito raramente	O	O	O	O	O	O	O	muito frequentemente

No futuro, como idealiza esta afirmação?								
	1	2	3	4	5	6	7	
muito raramente	O	O	O	O	O	O	O	muito frequentemente

5. O responsável pela empresa é geralmente considerado como um mentor, um facilitador e preocupado com os seus funcionários.

No presente, como classifica esta afirmação?								
	1	2	3	4	5	6	7	
muito raramente	O	O	O	O	O	O	O	muito frequentemente

No futuro, como idealiza esta afirmação?								
	1	2	3	4	5	6	7	
muito raramente	O	O	O	O	O	O	O	muito frequentemente

6. O responsável pela empresa é geralmente considerado como empreendedor, inovador e sem medo de arriscar.

No presente, como classifica esta afirmação?								
	1	2	3	4	5	6	7	
muito raramente	O	O	O	O	O	O	O	muito frequentemente

No futuro, como idealiza esta afirmação?								
	1	2	3	4	5	6	7	
muito raramente	O	O	O	O	O	O	O	muito frequentemente

7. O responsável pela empresa é geralmente considerado como competitivo, orientado para o resultado, prático e assertivo.

No presente, como classifica esta afirmação?								
	1	2	3	4	5	6	7	
muito raramente	O	O	O	O	O	O	O	muito frequentemente

No futuro, como idealiza esta afirmação?								
	1	2	3	4	5	6	7	
muito raramente	O	O	O	O	O	O	O	muito frequentemente

8. O responsável pela empresa é geralmente considerado como coordenador, organizado e como sendo eficiente de uma forma simples e clara.

No presente, como classifica esta afirmação?								
	1	2	3	4	5	6	7	
muito raramente	O	O	O	O	O	O	O	muito frequentemente

No futuro, como idealiza esta afirmação?								
	1	2	3	4	5	6	7	
muito raramente	O	O	O	O	O	O	O	muito frequentemente

9. O estilo de gestão da empresa é caracterizado pelo trabalho em equipa, pelo consenso e participação.

No presente, como classifica esta afirmação?								
	1	2	3	4	5	6	7	
muito raramente	O	O	O	O	O	O	O	muito frequentemente

No futuro, como idealiza esta afirmação?								
	1	2	3	4	5	6	7	
muito raramente	O	O	O	O	O	O	O	muito frequentemente

10. O estilo de gestão da empresa é caracterizado pela iniciativa individual, inovação, liberdade e originalidade.

No presente, como classifica esta afirmação?								
	1	2	3	4	5	6	7	
muito raramente	O	O	O	O	O	O	O	muito frequentemente

No futuro, como idealiza esta afirmação?								
	1	2	3	4	5	6	7	
muito raramente	O	O	O	O	O	O	O	muito frequentemente

11. O estilo de gestão da empresa é caracterizado pela forte competitividade, altas exigências e altos resultados.

No presente, como classifica esta afirmação?								
	1	2	3	4	5	6	7	
muito raramente	O	O	O	O	O	O	O	muito frequentemente

No futuro, como idealiza esta afirmação?								
	1	2	3	4	5	6	7	
muito raramente	O	O	O	O	O	O	O	muito frequentemente

12. O estilo de gestão da empresa é caracterizado pela segurança do emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nos relacionamentos.

No presente, como classifica esta afirmação?								
	1	2	3	4	5	6	7	
muito raramente	O	O	O	O	O	O	O	muito frequentemente

No futuro, como idealiza esta afirmação?								
	1	2	3	4	5	6	7	
muito raramente	O	O	O	O	O	O	O	muito frequentemente

13. O que une a empresa é a lealdade e confiança mútua. O grau de compromisso com a empresa é alto.

No presente, como classifica esta afirmação?								
	1	2	3	4	5	6	7	
muito raramente	O	O	O	O	O	O	O	muito frequentemente

No futuro, como idealiza esta afirmação?								
	1	2	3	4	5	6	7	
muito raramente	O	O	O	O	O	O	O	muito frequentemente

14. O que une a empresa é a presença de inovação e desenvolvimento. Há uma vontade em ser e estar mais atualizada em relação às outras organizações.

No presente, como classifica esta afirmação?								
	1	2	3	4	5	6	7	
muito raramente	O	O	O	O	O	O	O	muito frequentemente

No futuro, como idealiza esta afirmação?								
	1	2	3	4	5	6	7	
muito raramente	O	O	O	O	O	O	O	muito frequentemente

15. O que une a empresa é a concretização dos objetivos. Rivalidade e concretização de vitórias são temas comuns.

No presente, como classifica esta afirmação?								
	1	2	3	4	5	6	7	
muito raramente	O	O	O	O	O	O	O	muito frequentemente

No futuro, como idealiza esta afirmação?								
	1	2	3	4	5	6	7	
muito raramente	O	O	O	O	O	O	O	muito frequentemente

16. O que une a empresa são as regras e políticas formais. Manter o rigor e clareza na empresa é importante.

No presente, como classifica esta afirmação?								
	1	2	3	4	5	6	7	
muito raramente	O	O	O	O	O	O	O	muito frequentemente

No futuro, como idealiza esta afirmação?								
	1	2	3	4	5	6	7	
muito raramente	O	O	O	O	O	O	O	muito frequentemente

17. A empresa é voltada para o desenvolvimento humano. Persiste uma alta confiança, abertura e participação.

No presente, como classifica esta afirmação?								
	1	2	3	4	5	6	7	
muito raramente	O	O	O	O	O	O	O	muito frequentemente

No futuro, como idealiza esta afirmação?								
	1	2	3	4	5	6	7	
muito raramente	O	O	O	O	O	O	O	muito frequentemente

18. A empresa é voltada para a aquisição de novos recursos e criação de novos desafios. Experimentar métodos novos e procurar novas oportunidades é valorizado.

No presente, como classifica esta afirmação?								
	1	2	3	4	5	6	7	
muito raramente	O	O	O	O	O	O	O	muito frequentemente

No futuro, como idealiza esta afirmação?								
	1	2	3	4	5	6	7	
muito raramente	O	O	O	O	O	O	O	muito frequentemente

19. A empresa é voltada para ações competitivas e conquistas. Atingir metas difíceis e conquistar quota de mercado é importante.

No presente, como classifica esta afirmação?								
	1	2	3	4	5	6	7	
muito raramente	O	O	O	O	O	O	O	muito frequentemente

No futuro, como idealiza esta afirmação?								
	1	2	3	4	5	6	7	
muito raramente	O	O	O	O	O	O	O	muito frequentemente

20. A empresa é voltada para a estabilidade e conforto. Rigor, controlo e clareza nas operações é valorizado.

No presente, como classifica esta afirmação?								
	1	2	3	4	5	6	7	
muito raramente	O	O	O	O	O	O	O	muito frequentemente

No futuro, como idealiza esta afirmação?								
	1	2	3	4	5	6	7	
muito raramente	O	O	O	O	O	O	O	muito frequentemente

21. A empresa define o seu sucesso com base no desenvolvimento dos recursos humanos, trabalho em equipa, comprometimento por parte dos funcionários e preocupação com os mesmos.

No presente, como classifica esta afirmação?								
	1	2	3	4	5	6	7	
muito raramente	O	O	O	O	O	O	O	muito frequentemente

No futuro, como idealiza esta afirmação?								
	1	2	3	4	5	6	7	
muito raramente	O	O	O	O	O	O	O	muito frequentemente

23. A empresa define o seu sucesso com base nas suas vitórias sobre o mercado e com base na sua capacidade de manter a competição e rivalidade.

No presente, como classifica esta afirmação?								
	1	2	3	4	5	6	7	
muito raramente	O	O	O	O	O	O	O	muito frequentemente

No futuro, como idealiza esta afirmação?								
	1	2	3	4	5	6	7	
muito raramente	O	O	O	O	O	O	O	muito frequentemente

24. A empresa define o seu sucesso com base na eficiência. O cumprimento das normas e rotinas é assegurado e são pontos-chave desta empresa.

No presente, como classifica esta afirmação?								
	1	2	3	4	5	6	7	
muito raramente	O	O	O	O	O	O	O	muito frequentemente

No futuro, como idealiza esta afirmação?								
	1	2	3	4	5	6	7	
muito raramente	O	O	O	O	O	O	O	muito frequentemente

ANEXO C

FOCUS GROUP - MODELO DAS SEIS CAIXAS DE WEIBORD

GUIÃO DE FOCUS GROUP - MODELO DAS SEIS CAIXAS DE WEIBORD

Instruções:

Obrigada pela vossa participação e presença.

Vamos dar início ao nosso primeiro *focus group*.

O objetivo desta ação é analisar 7 componentes da empresa: o propósito, a estrutura, o sistema de incentivos, os mecanismos de apoio, os relacionamentos, a liderança e a atitude para a mudança.

Todo este processo é anónimo pelo que, nenhuma informação recolhida irá estar associada à sua identificação. Pretende-se apenas recolher informação genuína sobre a empresa pelo que, a vossa participação é muito importante.

É previsto que esta ação tenha uma duração de 45 minutos.

Grata pela vossa participação!

Quadro C.1 – Guião base

Componentes Organizacionais	Questões
Propósito	1. O propósito e objetivos da empresa estão claramente definidos? Estão escritos formalmente ou são meramente informais? Como acham que deveria ser? 2. E são claramente comunicados? Todos percebem quais são as prioridades da empresa?
Relacionamentos	3. Como consideram ser o relacionamento entre colegas de trabalho? 4. Existe ou já existiu conflitos entre colegas e/ou chefe? Se sim, do que se tratava e como foram resolvidos?
Sistema de recompensas	5. Todas as tarefas a serem realizadas estão associadas a incentivos ou recompensas? 6. Na empresa existe oportunidade para progressão profissional? E desenvolvimento pessoal? 7. Consideram que a escala salarial e os benefícios atribuídos são transparentes e equitativos?
Liderança	8. Como considera ser o estilo de liderança na empresa? Acha que está alinhado com os objetivos da empresa? 9. Como é que a chefia toma as decisões na empresa? Essas decisões são compreendidas por todos? 10. Existe uma orientação por parte da chefia em relação ao trabalho a realizar? E feedback do trabalho realizado? Gostava de ter mais feedback?
Mecanismos de Apoio	11. Que mecanismos* existem na empresa para que haja um melhor alcance dos objetivos, um melhor desempenho das tarefas e uma melhor comunicação? 12. Todos têm as informações e/ou ferramentas necessárias para fazer um bom trabalho? Em caso negativo, sugira um melhoramento. *(reuniões de equipa, relatórios/informação para suportar tomada de decisões, procedimentos internos definidos etc.)
Estrutura	13. Consideram que a estrutura e a divisão/definição de papéis na empresa estão bem definidos? Como acha que deveria ser o organograma da empresa? 14. A divisão do trabalho e das tarefas nesta empresa estão divididas de forma a alcançar os objetivos e a facilitar uma melhor comunicação?
Atitude para a mudança	15. De que forma a empresa se tem adaptado às novas exigências e à evolução do sector? 16. A empresa costuma introduzir políticas e procedimentos novos e suficientes? Se sim, dê um exemplo. 17. Como considera ser a atitude da empresa face à mudança?*** **(resistente à mudança, vontade de mudar ou favorece/incentiva a mudança)

Quadro C.2 – Matriz de recolha de dados

Q	Participantes							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								

ANEXO D
FOCUS GROUP ANÁLISE DO CAMPO DE FORÇAS

GUIÃO DE FOCUS GROUP ANÁLISE DO CAMPO DE FORÇAS

Instruções:

Obrigada pela vossa participação e presença.

Vamos dar início ao nosso segundo *focus group*.

O objetivo desta ação é identificar as forças que impedem e incentivam a mudança na empresa e propor medidas para melhorar os problemas identificados.

Todo este processo é anónimo pelo que, nenhuma informação recolhida irá estar associada à sua identificação. Pretende-se apenas recolher informação genuína sobre a empresa pelo que, a vossa participação é muito importante.

É previsto que esta ação tenha uma duração de 60 minutos.

Grata pela vossa participação!

1. Identifique e descreva uma situação problemática na empresa.

2. Refira qual a situação desejada.

3. Quais os fatores que contribuem para que a situação atual se mantenha?

4. Quais as forças que incentivam a situação desejada?

5. Quais as forças que impedem a situação desejada?

6. Das forças referidas anteriormente, quais são as mais fortes, as mais fracas, e as que estão sob controlo de alguém?

7. Defina estratégias que conduzem à situação desejada, criando planos de ação que permitam acrescentar forças impulsionadoras e reduzir as forças restritivas.

ANEXO E
DADOS ESTATISTICOS INE

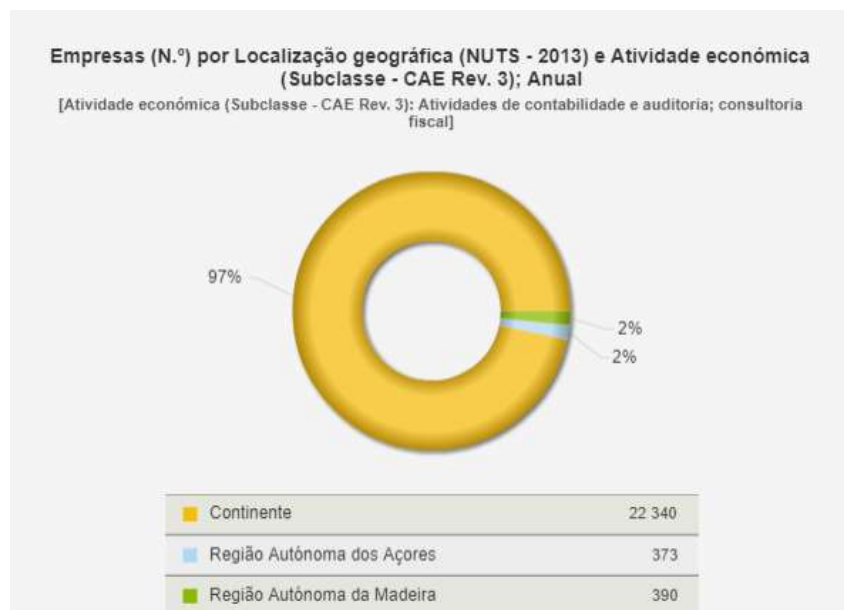
DADOS ESTATÍSTICOS INE

Fonte: www.ine.pt

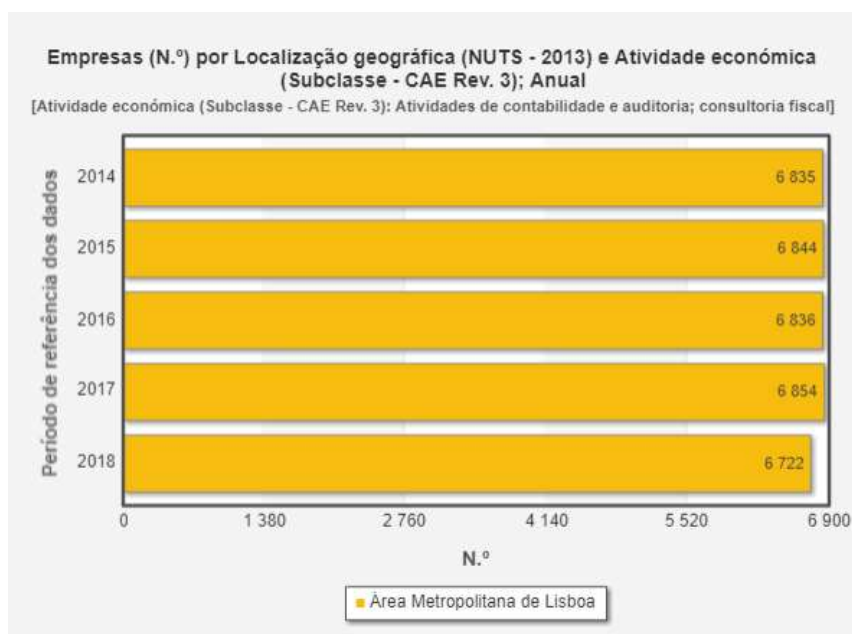
Estatísticas: Economia e Finanças – Empresas

Base de dados: Empresas (N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3); Anual

Quadro E.1 – Número de empresas de “Atividade de contabilidade e auditoria; consultoria fiscal” em Portugal em 2018



Quadro E.2 – Número de empresas de “Atividade de contabilidade e auditoria; consultoria fiscal” na área metropolitana de Lisboa entre 2014 a 2018

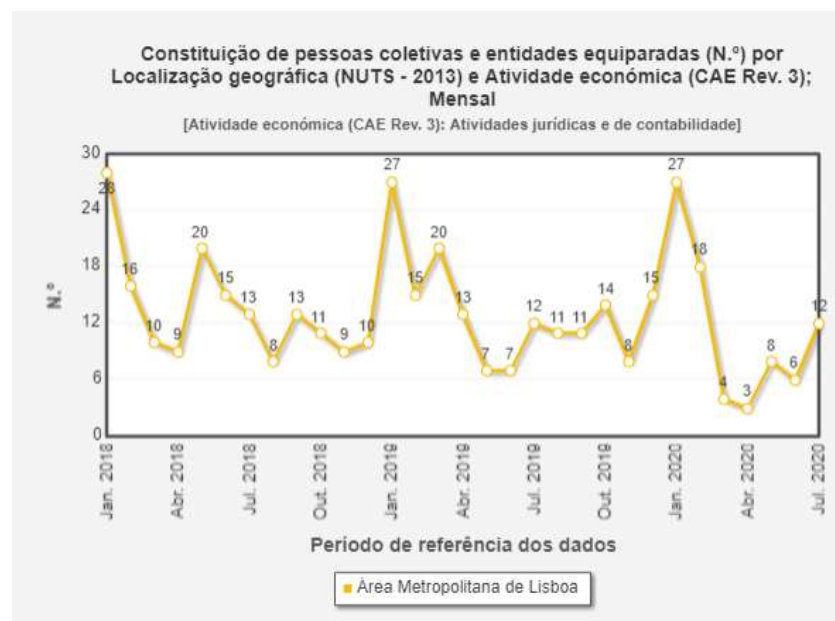


Fonte: www.ine.pt

Estatísticas: Economia e Finanças – Empresas

Base de dados: Constituição e dissolução de pessoas coletivas e entidades equiparadas (N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Atividade económica (CAE Rev. 3); Mensal

Quadro E.3 – Número de constituição de empresas de “Atividades jurídicas e de contabilidade” na área metropolitana de Lisboa entre Janeiro 2018 e Julho 2020



Quadro E.4 – Número de dissolução de empresas de “Atividades jurídicas e de contabilidade” na área metropolitana de Lisboa entre Janeiro 2018 e Julho 2020

