



**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**

**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***O Modelo de Kotter:  
os Profissionais e a Mudança  
Um estudo sobre os estudantes do  
Mestrado em Gestão da Universidade de Évora***

***Miguel Angelo Santos dos Santos***

Orientação: Prof. Doutor Paulo Resende da Silva

**Mestrado em Gestão**

Área de especialização: *Recursos Humanos*

Dissertação

Évora, 2014



**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**

**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***O Modelo de Kotter:  
os Profissionais e a Mudança  
Um estudo sobre os estudantes do  
Mestrado em Gestão da Universidade de Évora***

***Miguel Angelo Santos dos Santos***

Orientação: Prof. Doutor Paulo Resende da Silva

**Mestrado em Gestão**

Área de especialização: *Recursos Humanos*

Dissertação

Évora, 2014

*"Devemos ser a mudança que queremos ver no mundo"*

Mahatma Gandhi

## Agradecimentos

Ao chegar a esta etapa do meu percurso acadêmico gostaria de enviar um muito obrigado a todos que me acompanharam durante todos estes anos, pois foram muito importantes para me ajudar a chegar a este momento.

Em primeiro lugar um agradecimento aos meus pais, que sempre me apoiaram e encorajaram a sonhar mais alto.

No entanto, a concretização deste trabalho não seria possível sem a ajuda do meu orientador, Professor Doutor Paulo Resende da Silva, um muito obrigado.

## Resumo

Este trabalho tem como temática de estudo o Modelo de Kotter e os alunos do Mestrado em Gestão da Universidade de Évora, e apresenta como objetivo, avaliar se os alunos do Mestrado em Gestão da Universidade de Évora estão preparados para usufruir do Modelo de Kotter. Para alcançar o objetivo proposto, foi realizada a revisão de literatura, que suportou o desenvolvimento e aplicação do questionário à população alvo. A análise dos dados obtidos, demonstrou a existência de apetência quanto a cada uma das oito etapas de Kotter por parte dos respondentes, e também permitiu afirmar que as etapas são instintivas. Considerando os resultados obtidos da aplicação do questionário, é possível concluir que os alunos do Mestrado em Gestão da Universidade de Évora estão preparados para usufruir das oito etapas do modelo para implementação de mudanças com sucesso de Kotter, como solução para os processos de mudança das Organizações em Portugal.

### *Palavras-chave:*

Gestão da Mudança; Oito Etapas de Kotter; Universidade de Évora; Alunos do Mestrado em Gestão.

## Abstract

Kotter's Model: Professionals and change.

A study about the Students of the Master in Management from University of Évora.

This paper is about the study of Kotter's model and the Students of the Master in Management from University of Évora, and has set as objective to assess whether the Students of the Master in Management from University of Évora are prepared to take advantage of Kotter's model. To achieve the proposed objective, an extensive literature review was made, which supported the development and application of the questionnaire application to the target population. The data analysis showed the existence of appetite about each one of Kotter's eight steps among respondents, while also allowed to assert that the steps are instinctive. Considering the results of the questionnaire, it's possible to conclude that the Students of the Master in Management from University of Évora are prepared to take advantage of Kotter's Eight Steps model for implementing change successfully as a solution to the change processes of Organizations in Portugal.

### *Keyword:*

Change Management; Kotter's 8 Steps; Évora University; Students of the Master in Management.

# ÍNDICE

Índice de Apêndices .....	x
Índice de Quadros e Gráficos .....	xi
Índice de Tabelas.....	xii
1. Introdução.....	1
1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha .....	1
1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos.....	2
1.3. Metodologia .....	4
1.4. Estrutura do Trabalho.....	4
2. Revisão Bibliográfica .....	6
2.1. Enquadramento Teórico.....	6
2.1.1. Métodos para lidar com a resistência à mudança .....	9
2.1.2. Erros fatais num processo de mudança.....	13
2.1.3. Oito Etapas do processo para implementação da mudança.....	24
2.1.4. Síntese .....	43
3. Metodologia de Investigação .....	44
3.1. Questão de investigação e Objetivos.....	44
3.2. Tipo de pesquisa.....	45

3.3. Variáveis .....	45
3.4. População alvo e amostra .....	45
3.5. Conceção do instrumento de recolha de dados .....	47
3.6. Métodos de análise dos dados .....	49
4. Análise de Resultados.....	50
4.1. Análise e Discussão dos dados .....	50
4.1.1. Perfil do Respondente .....	50
4.1.1.1. Síntese .....	55
4.1.2. Caracterização do Respondente .....	56
4.1.2.1. 1ª Etapa Estabelecer um senso de urgência .....	56
4.1.2.2. 2ª Etapa - Criar uma coligação de Liderança .....	60
4.1.2.3. 3ª Etapa - Desenvolver a Visão e a Estratégia.....	63
4.1.2.4. 4ª Etapa - Comunicar a Visão da Mudança.....	66
4.1.2.5. 5ª Etapa - Capacitar os funcionários para uma ampla ação.....	69
4.1.2.6. 6ª Etapa - Gerar vitórias a curto prazo .....	72
4.1.2.7. 7ª Etapa - Consolidar ganhos e produzir mais mudança.....	75
4.1.2.8. 8ª Etapa - Incorporar a nova mudança na cultura .....	78
4.1.2.9. Modelo das Oito Etapas de Kotter.....	81



4.1.2.10. Síntese .....	83
4.1.3. Cruzamento de Variáveis .....	85
4.1.3.1. Síntese .....	90
4.2. Discussão de Resultados com os Estudos Caso .....	91
5. Considerações finais .....	93
5.1. Conclusões .....	94
5.2. Limitações do estudo .....	95
5.3. Pesquisas futuras/desenvolvimentos futuros .....	95
Bibliografia .....	96
Apêndices.....	101

## ÍNDICE DE APÊNDICES

Apêndice A – Questionário.....	101
--------------------------------	-----

## ÍNDICE DE QUADROS E GRÁFICOS

Quadro 1 – Métodos para lidar com a resistência à mudança .....	12
Quadro 2 – Erros fatais num processo de mudança .....	22
Quadro 3 – Estudos caso dos Erros fatais num processo de mudança .....	23
Quadro 4 – Quadro resumo das Oito Etapas do processo para implementação da mudança ...	37
Quadro 5 – Quadro resumo das histórias das Oito Etapas de Kotter .....	38
Quadro 6 – Estudos caso das Oito Etapas do processo para implementação da mudança .....	41
Quadro 7 – Seleção da amostra .....	46
Quadro 8 – Controlo das etapas e perguntas do Grupo I .....	48
Quadro 9 – Comparação dos Estudos Caso com os Resultados Obtidos .....	91
Gráfico 1 – Experiência Profissional .....	54

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Sexo .....	51
Tabela 2 - Idade.....	51
Tabela 3 - Área de estudos da Licenciatura .....	52
Tabela 4 - Especialidade frequentada do Mestrado em Gestão da Universidade de Évora .....	52
Tabela 5 - Profissão .....	53
Tabela 6 - Experiência Profissional .....	54
Tabela 7 - Conhece o modelo das Oito Etapas para implementação de mudanças com sucesso de Kotter? .....	55
Tabela 8 – O modelo poderia ser utilizado na sua vida profissional para aplicar mudanças organizacionais?.....	55
Tabela 9 – Primeira Pergunta da 1ª Etapa (Pergunta 1) .....	57
Tabela 10 – Segunda Pergunta da 1ª Etapa (Pergunta 9) .....	57
Tabela 11 – Terceira Pergunta da 1ª Etapa (Pergunta 17).....	58
Tabela 12 – 1ª Etapa do Modelo .....	59
Tabela 13 – Tabulação cruzada 1ª Etapa .....	59
Tabela 14 – Primeira Pergunta da 2ª Etapa (Pergunta 2) .....	60
Tabela 15 – Segunda Pergunta da 2ª Etapa (Pergunta 10) .....	60
Tabela 16 – Terceira Pergunta da 2ª Etapa (Pergunta 18).....	61

Tabela 17 – 2ª Etapa do Modelo .....	62
Tabela 18 – Tabulação cruzada 2ª Etapa .....	62
Tabela 19 – Primeira Pergunta da 3ª Etapa (Pergunta 3) .....	63
Tabela 20 – Segunda Pergunta da 3ª Etapa (Pergunta 11) .....	63
Tabela 21 – Terceira Pergunta da 3ª Etapa (Pergunta 19) .....	64
Tabela 22 – 3ª Etapa do Modelo .....	65
Tabela 23 – Tabulação cruzada 3ª Etapa .....	65
Tabela 24 – Primeira Pergunta da 4ª Etapa (Pergunta 4) .....	66
Tabela 25 – Segunda Pergunta da 4ª Etapa (Pergunta 12) .....	66
Tabela 26 – Terceira Pergunta da 4ª Etapa (Pergunta 20) .....	67
Tabela 27 – 4ª Etapa do Modelo .....	68
Tabela 28 – Tabulação cruzada 4ª Etapa .....	68
Tabela 29 – Primeira Pergunta da 5ª Etapa (Pergunta 5) .....	69
Tabela 30 – Segunda Pergunta da 5ª Etapa (Pergunta 13) .....	69
Tabela 31 – Terceira Pergunta da 5ª Etapa (Pergunta 21) .....	70
Tabela 32 – 5ª Etapa do Modelo .....	71
Tabela 33 – Tabulação cruzada 5ª Etapa .....	71
Tabela 34 – Primeira Pergunta da 6ª Etapa (Pergunta 6) .....	72

Tabela 35 – Segunda Pergunta da 5ª Etapa (Pergunta 14) .....	72
Tabela 36 – Terceira Pergunta da 6ª Etapa (Pergunta 22) .....	73
Tabela 37 – 6ª Etapa do Modelo .....	74
Tabela 38 – Tabulação cruzada 6ª Etapa .....	74
Tabela 39 – Primeira Pergunta da 7ª Etapa (Pergunta 7) .....	75
Tabela 40 – Segunda Pergunta da 7ª Etapa (Pergunta 15) .....	75
Tabela 41 – Terceira Pergunta da 7ª Etapa (Pergunta 23) .....	76
Tabela 42 – 7ª Etapa do Modelo .....	77
Tabela 43 – Tabulação cruzada 7ª Etapa .....	77
Tabela 44 – Primeira Pergunta da 8ª Etapa (Pergunta 8) .....	78
Tabela 45 – Segunda Pergunta da 5ª Etapa (Pergunta 16) .....	78
Tabela 46 – Terceira Pergunta da 8ª Etapa (Pergunta 24) .....	79
Tabela 47 – 8ª Etapa do Modelo .....	80
Tabela 48 – Tabulação cruzada 8ª Etapa .....	80
Tabela 49 – Pergunta sobre o Modelo de Kotter (Pergunta 25) .....	81
Tabela 50 – Modelo de Kotter .....	81
Tabela 51 – Médias da Tabulação Cruzada das Oito Etapas .....	82
Tabela 52 – Tabulação Cruzada da Pergunta sobre o Modelo de Kotter (Pergunta 25) .....	82

Tabela 53 – Médias da Tabulação Cruzada do Modelo .....	83
Tabela 54 – Médias da Tabulação Cruzada entre Sexo e as várias Etapas.....	86
Tabela 55 – Médias da Tabulação Cruzada entre Idade e as várias Etapas .....	86
Tabela 56 – Médias da Tabulação Cruzada entre a área de formação e as várias Etapas .....	87
Tabela 57 – Médias da Tabulação Cruzada entre as especialidades do Mestrado em Gestão da Universidade de Évora e as várias Etapas.....	88
Tabela 58 – Médias da Tabulação Cruzada entre Profissionais e as várias Etapas .....	89
Tabela 59 – Médias da Tabulação Cruzada entre Experiência Profissional e as várias Etapas ...	89

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha

O trabalho vai focar-se no estudo do modelo das oito etapas para implementação de mudanças com sucesso de Kotter, e na relação do modelo com os alunos do Mestrado em Gestão da Universidade de Évora, de modo a determinar se estes estão preparados para utilizar este modelo.

O tema em estudo pode ser de interesse para a População Ativa Portuguesa, pois visa mostrar a sua importância para o sucesso empresarial, visto pretender colocar uma “nova” ferramenta ao dispor da Gestão em Portugal.

A importância deste estudo, tanto pode ser a nível educativo como profissional, pois se os recursos humanos não dispuserem desta ferramenta para “enfrentar” a mudança, podem muito provavelmente acabar por falhar quando se deparem com a necessidade de implementar mudanças nas suas vidas profissionais, mas esta carência por ser reparada pela inclusão deste modelo nos mais diversos currículos académicos.

O modelo em estudo pode se mostrar efetivamente com uma solução, no presente ou futuro dos alunos do Mestrado em Gestão da Universidade de Évora a nível profissional, na “convivência” e implementação de mudanças com sucesso.

Através do estudo deste tema pode ser demonstrada a importância das 8 Etapas para implementação de mudanças com sucesso do modelo de Kotter, no futuro organizacional dos alunos visados no estudo.

Como já foi referido e para delimitar o tema, que se poderia estender a qualquer Organização ou até mesmo variados grupos/cursos de alunos Universitários, foi selecionado o grupo dos alunos do Mestrado em Gestão da Universidade de Évora, pois este é o grupo mais apropriado para a primeira aplicação deste estudo, pois dentro deste grupo encontram-se alunos provenientes dos mais variados cursos de licenciatura existentes no mundo Universitário e ao mesmo tempo engloba uma variedade de estados profissionais, como Trabalhadores-estudantes, desempregados e até alunos que pretendem ou estão prontos para entrar no mercado de trabalho, formando assim um grupo heterogéneo.



## 1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos

O problema ou questão de partida em estudo é determinar se estarão os alunos do Mestrado em Gestão da Universidade de Évora preparados para utilizar as oito etapas de Kotter como solução para os processos de mudança das Organizações em Portugal?

Visto estes serem os atuais e os futuros colaboradores das Organizações Portuguesas, devem ter em consideração que “o impulsor principal de mudança em qualquer Organização é tornar-se mais bem-sucedida no ambiente de negócios cada vez mais competitivo” (Cockrell, McBurnett & Ellinger, 2012, p. 5).

Ao lidar com a mudança é necessário saber lidar com todas as possíveis resistências à mudança existentes à partida, o que já é possível nos dias de hoje, ao utilizar os métodos para lidar com a resistência à mudança de Kotter & Schelsinger (2008).

Para isto é necessário logo à partida, que um impulsionador de mudança tenha a noção de que Kotter (2007) acredita que a maioria dos processos de mudança falham, devido à existência de erros fatais que podem ocorrer num processo de mudança.

De modo a responder à questão levantada, foram estipulados os objetivos apresentados em seguida. O objetivo geral é:

- Avaliar se os alunos do Mestrado em Gestão da Universidade de Évora estão preparados para usufruir das oito etapas de Kotter.

Pois como as Organizações são obrigadas a lidar com uma época de constante mudança, é benéfico para as Organizações terem Recursos Humanos com uma “mente aberta”, de modo a usufruir de um modelo que os auxiliasse na luta para evitar a falência e ao mesmo tempo torna-los adeptos da Mudança, tornando-se capazes de conseguirem “ultrapassá-la” com sucesso.

Os Recursos Humanos podem ser considerados o fator diferenciador entre organizações homogenias, ou seja, os Recursos Humanos são o recurso que diferenciam qualquer Organização semelhante de um determinado sector de atividade, permitindo assim afirmar que estes podem tornar-se uma fonte de vantagem competitiva.

As Organizações têm assim de saber adaptar-se a cada situação, ao aceitarem a mudança melhorariam a sua capacidade de mudar, aumentando por sua vez, a possibilidade de sucesso neste mundo em contante mudança.

E como já foi referido anteriormente, os métodos para lidar com a resistência à mudança (Kotter & Schelsinger, 2008), permitem tentar gerir a mudança apesar de não ser uma tarefa fácil, pois esta gestão implica logo à partida resistência por parte de quem não a compreende, criando assim o efeito contrário ao pretendido, quer seja por receio de perda de *status* ou simplesmente por não acreditar que o agora está a ser feito é o mais correto.

Por sua vez, os objetivos específicos são os seguintes:

- “Medir” a apetência dos alunos do Mestrado em Gestão da Universidade de Évora quanto a cada uma das oito etapas de Kotter; e
- Concluir se as etapas de Kotter são “instintivas”.

Como o modelo é constituído por oito etapas, que seguem uma sequência pré-determinada, o autor do modelo acredita que passar uma das etapas ou alterar a ordem das mesmas sem uma base sólida, vai criar dificuldades ao encarregado do processo de mudança em causa.

É essencial para os alunos do Mestrado em Gestão da Universidade de Évora, demonstrarem apetência quanto ao modelo de Kotter e as suas respetivas etapas, para que lhes seja possível usufruírem do mesmo quando se depararem com situações onde lhes seja exigido implementar mudanças com sucesso.

Como nem todos os “currículos” do Mestrado em Gestão lecionados na Universidade de Évora incluem unidades curriculares que apresentem ou estudem o modelo das oito etapas de Kotter, é essencial determinar se as etapas de Kotter são “instintivas”, pois senão forem esta lacuna criará um grande handicap em alguns alunos do Mestrado em Gestão da Universidade de Évora, quando estes fizerem frente à mudança e tentarem implementá-la com sucesso.

### **1.3. Metodologia**

A metodologia utilizada na realização deste trabalho começou pela cuidada definição dos elementos de partida do mesmo, que são o enquadramento e delimitação do tema, que por sua vez permitiram formular a questão de partida do estudo e os seus respetivos objetivos.

Em seguida, iniciou-se a revisão de literatura sobre o modelo das oito etapas de Kotter, que após concluída permitiu a criação do instrumento de recolha de dados, o questionário. Depois de concluído, e de modo a facilitar o acesso do investigador à população-alvo, optou-se pelo uso do questionário *online*, e através desta plataforma, realizou-se um pré-teste para determinar o tempo médio de resposta e ao mesmo tempo, usufruir das dúvidas e sugestões para melhorar ainda mais a ferramenta. Após reflexão sobre os resultados do pré-teste, realizou-se a aplicação da ferramenta à população-alvo e obteve-se a base de dados que serviu de base para a análise e interpretação dos dados recolhidos.

Por fim, traçaram-se as considerações finais e as conclusões atingidas ao logo da realização de todo este trabalho.

### **1.4. Estrutura do Trabalho**

Para atingir tudo o que foi proposto anteriormente, esta dissertação foi organizada do seguinte modo:

- Capítulo 1 – É constituído pela introdução, que por sua vez é composta pelo enquadramento da temática, pelos objetivos gerais e específicos que foram estipulados para dar resposta à questão de partida do estudo apresentada, pela metodologia utilizada para realizar a dissertação, e por fim pela estrutura do documento.
- Capítulo 2 – Neste grupo é apresentada a revisão de literatura, revisão esta, que será desenvolvida em torno das 8 Etapas para implementação de mudanças com sucesso do modelo de Kotter.

- Capítulo 3 – É onde é apresentada a metodologia de investigação, que é constituída pelo tipo de pesquisa, a questão de investigação, os objetivos, as variáveis, a população alvo, a amostra, a conceção dos instrumentos de recolha de dados, e os métodos de análise dos dados.
- Capítulo 4 – Neste capítulo será exposto a aplicação prática, que é constituída pela análise e interpretação dos dados recolhidos, apresentando aqui os resultados obtidos.
- Capítulo 5 – E por fim, termina com as considerações finais, que incluem as conclusões atingidas, assim como as limitações do estudo e as recomendações futuras.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1. Enquadramento Teórico

Nos dias de hoje, as Organizações deparam-se com uma época de constante mudança, na qual os desenvolvimentos tecnológicos têm uma grande influência, pois permitem uma elevada e rápida partilha de informação e, ao mesmo tempo, o gestor e a Organização têm de saber adaptar-se a cada situação e também aceitar a mudança, pois segundo Kotter & Heskett (1997), sem liderança, as organizações não se conseguem adaptar a um mundo em constante mudança.

Segundo Pîslă, Irimiaș & Muntean (2010), a mudança envolve técnicas, processos e sinergias com outras ciências, mas acima de tudo a gestão da mudança que envolve as pessoas e as suas vontades para resistir ou aplaudir mudanças que são em si fatores decisivos para a implementação com sucesso da mudança.

“A Cultura Organizacional é frequentemente citada como a principal razão para o fracasso ao implementar programas de mudança organizacional” (Linnenluecke & Griffiths, 2010, p. 359).

“Reagir com sucesso às mudanças no mercado global requer uma cultura organizacional flexível e adaptável” (Elashmawi (2000) citado por Irani, Beskese & Love, 2004, p. 644).

A cultura organizacional pode ser o problema ou a solução para implementar programas de mudança organizacional com sucesso, pois a flexibilidade e a adaptabilidade da cultura organizacional vai definir a liberdade com que o impulsionador da mudança vai agir dentro da organização para implementar as mudanças com sucesso.

Gerir por si só já implica muitos fatores, mas gerir a mudança não é uma tarefa fácil, para Ford, Ford & D’Amelio (2008), que considera que a mudança de visão do agente face à situação atual, implica considerar a possibilidade de que os agentes de mudança contribuem para a ocorrência do que eles chamam de "comportamentos e comunicação resistentes" através de suas próprias ações e inações, devido à sua própria ignorância, incompetência ou má gestão”.

Segundo Burnes (2011), parece que nos últimos 40 anos, pelo menos, muito mais iniciativas de mudança falharam do que as que tiveram sucesso.

Para os Gestores de hoje em dia, “mais pessoas, mais ferramentas e mais conhecimento significam mais mudanças” Bowman (1999, p. 295), e que a mudança e as contrariedades não podem ser desculpa para um mau desempenho por parte destes e das Organizações.

“Cada vez mais competição económica exige mudanças constantes nas organizações. Iniciativas que pretendem incorporar mudanças nas organizações que procuram emancipação económica, cresceram substancialmente nas últimas décadas, mas são frequentemente realizadas de forma traumática” (Ferreira & Wazlawick, 2011, p. 271). Por vezes, as melhorias obtidas por implementar o processo de mudanças acabam por tornar-se frustrantes, quando a contabilização de recursos despendidos face aos resultados obtidos, cria decepção nos profissionais responsáveis.

“As mudanças estão constantemente ao nosso redor, o mundo está a mudar nitidamente agora. As oportunidades e os riscos são uma constante para as Organizações de hoje em dia, levando-as a procurar a melhoria contínua, não só para competir, mas para sobreviver” (Gonçalves & Gonçalves, 2012, p. 294).

Para ir contra as contrariedades que advêm da mudança, implica que os Gestores queiram que as suas Organizações tenham bons desempenhos, tenham as capacidades necessárias para saber gerir a mudança, e para gerir a mudança é preciso que “mudar as práticas de gestão passe por uma variedade de intervenções organizacionais que, quando executadas corretamente e em coerência com os eventos internos e externos da Organização facilitam a aprovação dos processos de mudança organizacional” (Raineri, 2011, p. 266).

Seria de esperar que os indivíduos considerados inteligentes estariam a linha da frente na “luta” para resistir à mudança, mas esse nem é o caso, por exemplo, segundo Shore & Kupferberg (2014), se existe um campo da sociedade que deveria operar na vanguarda da mudança, deveria ser a medicina, visto que o sistema de saúde é definido pelos fundamentos científicos e a promessa de procura sem fim pelo prolongar da esperança média de vida, e ao mesmo tempo, também é um campo repleto de pessoas inteligentes, que são submetidas a uma formação intensiva e continua, assistidas por tecnologias de ponta e recompensadas pela criação e desenvolvimento de técnicas inovadoras. No entanto, e apesar desta realidade, a melhoria racional e continua em medicina nem sempre é a norma, porque requer que os profissionais realizem mudanças fundamentais na forma de pensar e agir, acabando por chegar ao “deveria, mas não o fará” porque é assim que fazemos.

“Goste-se ou não, a mudança organizacional desempenha um papel importante nas nossas vidas. Nas nossas próprias organizações, afeta a natureza do nosso trabalho, ou até mesmo se temos um trabalho. Na nossa vida cotidiana, os impactos sobre o custo, a qualidade e a disponibilidade dos serviços e bens de que nós dependemos. No esquema mais amplo das coisas, a capacidade das organizações para gerirem a mudança com sucesso pode ter profundas implicações para o aquecimento global, bem como a disponibilidade e custo da energia, o abastecimento de alimentos e outras matérias-primas vitais. Poucos duvidam que nós nem sempre gerimos a mudança, tão bem como deveríamos, mas qual é a verdadeira escala do problema?” (Burnes, 2011, p. 448).

A mudança organizacional tem sempre um grande impacto em várias escalas, no esquema mais amplo das coisas, nas organizações e na vida cotidiana dos indivíduos, mas nas organizações assim como nos indivíduos inseridos nas mesmas, a mudança organizacional leva a resistência por parte de quem não a compreende.

Mesmo assim “existem inúmeras explicações para os indivíduos resistirem à mudança. Muitas dessas razões são fortemente baseadas em um entendimento mais abrangente do comportamento humano” (Lewis & Grosser, 2012, p.671). Por vezes, uma percepção ou interpretação errada pode impedir os indivíduos de reconhecer as possíveis oportunidades que advém da implementação da mudança.

“Existem vários fatores que levam as pessoas a demonstrarem resistência à mudança: a complacência, o medo do novo, medo do desconhecido, medo de perder poder, a ignorância dos conteúdos das vantagens e/ou desvantagens das mudanças que surgem e ignorância sobre as mudanças que ocorrem no ambiente interno e externo.” (Gonçalves & Gonçalves, 2012, p. 297). “Os Líderes desempenham um papel importante na gestão da mudança organizacional com sucesso” (Nohe, Michaelis, Menges, Zhang & Sonntag, 2013, p. 387).

Apesar de existirem inúmeros motivos pelos quais existe resistência à mudança, cabe aos líderes saberem como devem agir face a esta resistência por parte de quem não a compreende.

“Liderar a mudança é um negócio difícil” (Farkas, 2013, p. 8). Esta gestão deve implicar logo à partida, resistência por parte de quem não a compreende, criando logo o efeito contrário ao pretendido, tornando assim necessário que a Equipa de Gestão esteja a par dos métodos para lidar com a resistência à mudança.

### **2.1.1. Métodos para lidar com a resistência à mudança**

Lidar com a resistência dos Recursos Humanos à mudança organizacional não é tarefa fácil para qualquer Gestor, pois “a resistência é uma força comum em qualquer iniciativa de mudança” (Farkas, 2013, p. 14), mas é possível liderar a resistência à mudança com sucesso, e para isso, Kotter & Schlesinger (2008) recomendam que se analise os fatores que compõem cada situação de resistência, primeiro determina-se a velocidade ideal de mudança, e por fim é que se consideram os métodos de gestão da resistência.

Para analisar os fatores que compõe cada situação de resistência, os autores aconselham que se determine a quantidade e o tipo de resistência porque os “esforços de mudança organizacional frequentemente encontram alguma forma de resistência humana” (Kotter & Schlesinger, 2008, p. 132), e para isso é necessário:

- Determinar o poder do agente em relação ao poder dos resistentes;
- Identificar quem tem as informações mais precisas para projetar a iniciativa de mudança; e
- Decidir com que urgência a Organização deve mudar.

Para determinar a velocidade ideal de mudança a ser aplicada, o agente deve ir devagar de modo a poder antecipar, se a resistência é intensa, para determinar se na realidade têm menos poder que os resistentes, ou para determinar se precisa de informações de outros colaboradores para projetar e implementar a mudança.

Os métodos de gestão da resistência diferem mediante a situação e a variedade de maneiras que os colaboradores podem reagir à mudança, face à existência de variadíssimas situações apresento algumas em seguida.

Se o motivo da resistência originar por falta de informação ou por análises imprecisas por parte dos colaboradores, utiliza-se o método da “Educação e Comunicação” para ultrapassar a resistência à mudança e educar as pessoas sobre esta de antemão, permitindo as pessoas verem as razões e a lógica para a mudança desejada.



O problema deste método passa pelas situações onde os iniciadores necessitam de ajuda dos opositores na implementação da mudança, sendo que o iniciador deve ter em atenção que este tipo de abordagem requer uma boa relação entre o iniciador e os resistentes para que os últimos consigam acreditar no que ouvem.

Se o Gestor pretender empenhar os possíveis resistentes, deve usar o método da “Participação e Envolvente” na conceção e/ou implementação da mudança, pois esta abordagem pode até muitas vezes evitar a própria resistência, pois quando existe um esforço de mudança participativo permite aos iniciadores ouvirem a sua envolvente e usufruírem dos conselhos dos colaboradores.

O risco de usar esta abordagem passa pela possibilidade de se criar uma má solução de mudança criando o efeito oposto ao pretendido, porque ao envolver todos os possíveis resistentes, arrisca-se a tornar esta situação num processo extremamente demorado, o que vai ser um grande inconveniente para o iniciador que pretende efetuar a mudança imediatamente.

Por vezes, quando os possíveis resistentes temerem que não serão capazes de fazer os ajustes necessários para acompanhar o processo de mudança, é necessário fornecer “Facilitação e Apoio”. Ao usufruir desta abordagem pode ser necessário consumir muito tempo e dinheiro sem trazer benefícios e até falhar, pois este método pode requerer formação especializada ou simplesmente exigir que os resistentes se sintam apoiados emocionalmente.

Numa situação em que os resistentes possuem efetivamente um poder de resistência significativo, que vai desaparecer com a implementação da mudança, é necessário e particularmente apropriado usar a “Negociação e Acordo” para oferecerem incentivos para os resistentes, levando a que estes cumpram com a mudança.

Os acordos negociados são a forma mais fácil de evitar ainda maiores resistências, mas a existência de outros processos e o uso repetitivo destes encarecem esta solução, o maior problema deste método ocorre se a parte resistente se aperceber claramente que o iniciador está “obrigado” a negociar, permitindo aos resistentes tirarem ainda mais proveito deste método, encarecendo ainda mais esta solução.

Outra abordagem disponível é a “Manipulação e Cooptação”, que é utilizada quando o iniciador recorre a tentativas secretas para influenciar os resistentes, ou seja, esta manipulação envolve a utilização muito seletiva de informações e da estruturação consciente

dos acontecimentos. Uma forma comum de manipulação, é a Cooptação, na qual o indivíduo resistente é “aliciado” com um papel desejável no projeto ou na implementação da mudança, mas também é possível cooptar um grupo que requer dar a um dos líderes da resistência ou alguém que essa mesma resistência respeita, mas esta abordagem acarreta o perigo de o “recém-promovido” use os seus novos poderes para implementar a mudança numa forma que não é no melhor interesse da Organização.

Se a velocidade da mudança é um fator essencial, a única hipótese para os iniciadores lidarem com os resistentes é coercivamente, utilizando a abordagem de “Coerção Explícita e implícita”, na qual o iniciador força os resistentes a aceitarem a mudança, explícita ou implicitamente.

Com este método, o iniciador relembra os resistentes das possíveis percas que podem ocorrer, tais como cortes salariais, promoções ou empregos, permitindo ao iniciador implementar as mudanças rapidamente, mas a coerção é arriscada porque as pessoas acabam inevitavelmente por se ressentirem fortemente da mudança forçada.

Kotter & Schlesinger (2008, p. 134) afirmam que “muitos gestores subestimam a variedade de reações à mudança e os seus poderes para influenciar essas respostas”, face a esta situação é necessário apresentar os dois erros mais comuns que os autores referem e que ocorrem quando:

- O Gestor utiliza apenas uma abordagem ou um conjunto muito limitado destas, independentemente da situação, o que não é uma visão válida para usufruir destes métodos, ou por outras palavras, o Gestor diz logo à partida que não vai usar esta abordagem ou aquela porque não gosta ou não se enquadra com o seu estilo de gestão ou liderança; e
- O Gestor aborda a mudança de uma forma desconexa e incremental que não é uma parte de uma estratégia claramente considerada.

Em seguida, vai ser apresentado um quadro com os métodos para lidar com a inevitável resistência à mudança por parte dos colaboradores, de forma a reforçar que não existe uma receita mágica, ou apenas uma ou outra forma mais óbvia para lidar com essa resistência à mudança, mas sim uma série de abordagens que devem ser usadas mediante a situação que a requer, desta forma cada abordagem refere as situações em que normalmente são utilizadas, e as suas respetivas vantagens e desvantagens.

*Quadro 1 – Métodos para lidar com a resistência à mudança*

<b>Abordagem</b>	<b>Normalmente utilizada na situação</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<b>Educação + Comunicação</b>	Onde existe uma falta de informação ou informações e análises imprecisas.	Uma vez persuadidas, as pessoas, muitas vezes, ajudam na implementação da mudança.	Pode ser muito moroso se muitas pessoas estiverem envolvidas.
<b>Participação + Envolvente</b>	Onde os iniciadores não têm todas as informações que necessitam para projetar a mudança, e onde os outros têm poder considerável para resistir.	As pessoas que participam estarão empenhadas em implementar a mudança, e qualquer informação relevante que eles têm vai ser integrada no plano de mudança.	Pode ser muito demorado se os participantes projetarem uma mudança inadequada.
<b>Facilitação + Apoio</b>	Onde as pessoas estão resistindo por causa de problemas de ajustamento.	Nenhuma outra abordagem funciona bem com problemas de ajustamento.	Pode ser demorado, caro, e ainda pode falhar.
<b>Negociação + Acordo</b>	Onde alguém ou algum grupo vai claramente perder na mudança, e onde esse grupo tem considerável poder para resistir.	Por vezes é uma maneira relativamente fácil de evitar maior resistência.	Pode ser muito caro, em muitos casos, se este alertar os outros a negociar para concordância/cumprimento.
<b>Manipulação + Cooptação</b>	Onde outras táticas não funcionam ou são muito caros.	Pode ser uma solução relativamente rápida e barata para os problemas de resistência.	Pode levar a problemas futuros, se as pessoas se sentem manipuladas.
<b>Coerção Explícita + Implícita</b>	Onde a velocidade é essencial, e os iniciadores da mudança possuem um poder considerável.	É rápido e pode superar qualquer tipo de resistência.	Pode ser arriscado se este deixa as pessoas zangadas com os iniciadores.

Fonte: Kotter & Schlesinger (2008, p.136).

### 2.1.2. Erros fatais num processo de mudança

Para dar resposta aos problemas decorrentes da implementação da mudança, o papel do modelo de Kotter eleva-se, pois este modelo pode ser a resposta, pois “o modelo mais influente da mudança que adota uma abordagem linear, é o modelo de Kotter (1996)” Carnall (2007, p. 70).

A importância deste modelo é provada pelos anos de investigação de John P. Kotter, nos quais Kotter provou que 70% de todos os esforços de mudança importantes em Organizações falham.

Segundo Choi (2011) citado por Farkas (2013), a maioria das falhas relacionadas com a mudança são causadas por falhas de implementação e não por falhas das ideias iniciais. Por outras palavras, as falhas relacionadas ocorrem devido a erros cometido durante o processo de implementação, porque os líderes não são capazes de implementar os “bons” planos iniciais, por falta de capacidade em construir consenso e apoio por parte dos colaboradores.

“Kotter combinou os erros mais comuns de implementação de mudança num guião de alto nível sobre como transformar uma Organização com sucesso” (Kauppinen & Talvinen, 2011, p. 2).

“A mudança está intimamente ligada à resistência e dor das pessoas. No entanto, uma quantidade significativa de erros comuns pode ser evitada. Os erros mais comuns em processos de mudança organizacional estão listados por Kotter” (Ferreira & Wazlawick, 2011, p. 271).

No entanto, se as Organizações e os seus Recursos Humanos seguirem à “risca” o modelo de Kotter podem evitar vários problemas derivados da inevitável mudança com que vivem, podendo até dificultar muitas vezes a ocorrência da eventual falência das Organizações e tornando os seus Recursos Humanos até adeptos da mudança, podendo assim aumentar a possibilidade de sucesso neste mundo em constante mudança.

Apesar das particularidades de cada caso, Kotter (1996) refere que cometer qualquer um dos oito erros comuns num processo de mudança pode ter consequências graves e que “nenhum desses erros num processo de mudança seria tão caro num mundo em camara lenta e menos competitivo”, mas como sabemos, encontramos-nos num mundo muito competitivo e

onde a velocidade de tomada de decisão é cada vez maior, por isso é fulcral estudar os erros fatais apresentados por Kotter, antes de avançar para o modelo das oito etapas para implementação de mudança.

Para Kotter (2007), a principal lição a ser aprendida com os casos mais bem-sucedidos é que o processo de mudança passa por uma série de fases que normalmente necessitam de um período de tempo considerável, e que pular etapas cria apenas a ilusão de rapidez e nunca produz um resultado satisfatório.

A segunda lição refere que cometer qualquer um dos erros críticos em qualquer uma das fases pode ter um efeito devastador, destruindo o impacto positivo do processo de mudança e acabando por negar os benefícios duramente atingidos.

“Kotter reconhece que as etapas também levam tempo, e advertiu que passar para a próxima etapa antes de tempo suficiente ter sido gasto na etapa anterior, só vai dar a ilusão de progresso” (Quinn, 2012, p. 21).

### **Erro 1: Permitir complacência excessiva**

“Este erro é fatal porque as transformações nem sempre conseguem alcançar os seus objetivos quando os níveis de complacência são altos” (Kotter, 1996, p. 4).

Segundo Kotter (2007), a primeira fase pode até parecer fácil, em comparação com as outras sete etapas do processo de mudança, mas na realidade não é. O motivo que leva a que não seja mais fácil é que por vezes as chefias subestimam o quão difícil pode ser fazer os colaboradores abandonarem as suas zonas de conforto, e por vezes, superestimam erradamente o sucesso atingido em aumentar o senso de urgência.

Os Gestores quando se deparam com a realidade em que se encontram, acabam por ficar paralisados pelas possibilidades negativas, e estes acabam por ser responsáveis por criarem a crise. Kotter (1996) reforça que realmente os gestores superestimam o quão difícil é forçar grandes mudanças numa organização, e que estes não reconhecem o quanto as suas próprias ações podem inadvertidamente reforçar o *status quo*, pois não têm paciência.

Tendo em conta a natureza dos resultados financeiros, normalmente resultados financeiros negativos não são boas notícias, mas neste caso são tanto uma bênção como uma

maldição na primeira fase, pelo lado positivo, perder dinheiro chama muito a atenção das pessoas, mas também leva a que tenham menos espaço de manobra após estas percas.

Por sua vez, com bons resultados empresariais, o oposto também se torna verdade, pois convencer as pessoas da necessidade de mudança é muito mais difícil, mas por outro lado, também permite continuar a “lutar” para a implementação da mudança com mais recursos para fazer alterações.

Kotter (2007) questiona-se quando é que a taxa do senso de urgência é alta o suficiente, e responde que é quando 75% da administração da Organização está honestamente convencida, pois uma taxa de senso de urgência menor que esta vai produzir problemas sérios mais tarde no processo.

## **Erro 2: Falhar na criação de uma coligação administrativa forte**

“Grande mudança é muitas vezes dita ser impossível a menos que o chefe da Organização seja um apoiante ativo” (Kotter, 1996, p. 6).

De acordo com Kotter (2007), a maioria dos programas de mudança começa muitas vezes com uma equipa de apenas uma ou duas pessoas, mas em casos com efetivos esforços de mudança, a coligação de liderança cresce com o tempo.

Porém, um alto senso de urgência dentro das fileiras administrativas ajuda muito a unir uma coligação administrativa, mas geralmente não chega, e é necessário mais, pois alguém necessita de juntar essas pessoas, e ajuda-las a desenvolver uma avaliação compartilhada de problemas e oportunidades da sua organização, e a criarem um nível mínimo de confiança e comunicação.

Segundo Kotter (1996), esforços que não possuam uma coligação administrativa podem fazer progresso aparente por um tempo, mas mais cedo ou mais tarde, a força resistente une-se e força a que a mudança pare.

Organizações que falhem na segunda fase geralmente subestimam as dificuldades de produzir mudanças, e a consequente importância de uma poderosa coligação administrativa.

Por vezes, existem organizações que não têm realmente um historial de efetivos trabalhos em equipa, no topo organizacional, e portanto subestimam a necessidade de tal coligação para ultrapassar a mudança.

### **Erro 3: Subestimar o poder da visão**

“A visão desempenha um papel fundamental na produção de mudança útil, ajudando a dirigir, alinhando e inspirando ações por parte de um grande número de pessoas” (Kotter, 1996, p.7).

Kotter (1996) defende que uma organização sem uma visão adequada, um esforço para implementação da mudança pode facilmente dissolver-se num conjunto de projetos ou funções confusas, incompatíveis e demoradas que guiam para o caminho errado ou até mesmo sem rumo nenhum.

Porque sem uma visão clara para orientar a tomada de decisão, vai chegar um momento em que cada colaborador vai enfrentar o momento que cada uma das suas decisões se pode tornar num debate interminável, chegando ao ponto em que a até a menor das decisões pode gerar um conflito que destrói a energia e a moral.

Em muitos esforços de mudança sem sucesso, é possível encontrar planos e programas que tentam desempenhar o papel da visão, mas por vezes, em vez de dar um senso de direção, torna-se num esforço muito complicado ou desfocado, não permitindo ser útil.

De modo a superar a possibilidade de subestimar o poder da visão, Kotter (2007) reforça a importância da coligação administrativa em desenvolver uma imagem do futuro que seja relativamente fácil de se comunicar, e ao mesmo tempo seja atraente e facilmente interiorizada pelos colaboradores.

Kotter (1996, 2007) conclui com uma regra útil, na qual se não se conseguir descrever a visão de mudança, de modo a obter uma reação que exprima tanto compreensão e interesse, significa que existe um problema.

#### **Erro 4: Comunicar a visão de forma ineficiente**

“Grande mudança é geralmente impossível a menos que a maioria dos colaboradores estejam dispostos a ajudar, mesmo ao ponto de fazer sacrifícios no curto prazo” (Kotter, 1996, p.9).

Kotter (1996,2007) encontrou três padrões comuns de comunicações ineficazes, todos originados por hábitos desenvolvidos em tempos mais antigos e estáveis, que são:

1. No primeiro padrão, é desenvolvida uma excelente visão de transformação e depois é comunicada através de apenas uma reunião ou uma simples comunicação, o que limita o número de colaboradores que vai efetivamente assimilar e se interessar pela visão;
2. No segundo padrão, o chefe da organização gasta imenso tempo a fazer discursos aos colaboradores para comunicar a visão, sem a intervenção dos restantes gestores, neste caso apesar de existir mais tentativas de comunicação, mas o volume ainda é inadequado;
3. No terceiro caso, existe ainda um maior esforço de comunicação, que passa por discursos e *newsletters*, mas alguns colaboradores de topo ainda se comportam de maneiras que vão contra a visão, o que leva a que o cinismo aumente entre os colaboradores ao contrário da absorção da nova visão, que diminui.

Kotter também considera fulcral que os gestores usem todos os canais de comunicação ao seu dispor para transmitir a visão.

Segundo Kotter (2007), sem uma comunicação credível e repetitiva, as mentes e corações dos colaboradores não serão atingidos. Nesta fase torna-se mais difícil, quando o *downsizing* faz parte da visão, o que torna necessário que as visões de sucesso englobam a possibilidade de crescimento e compromisso de forma justa para com quem é demitido.

#### **Erro 5: Permitir que obstáculos bloqueiem a nova visão**

“Um resistente bem colocado pode parar completamente uma implementação de mudança” (Kotter, 1996, p.10).



Para a implementação de qualquer grande mudança, Kotter (1996, 2007) afirma que é necessário envolver um grande número de colaboradores à medida que o processo de mudança progride. E que novas iniciativas de mudança falham demasiadas vezes quando os colaboradores, mesmo que estes compreendam e aceitem a nova visão, se sintam sem poder devido aos enormes obstáculos nos seus caminhos.

O que leva os colaboradores a ponderar a mudança, é o efeito dos sistemas de recompensas e/ou desempenho de avaliação, que podem forçá-los a escolher entre a nova visão e os seus próprios interesses. Apesar disso, o pior de tudo é quando os gestores responsáveis pela mudança se recusam a adaptar às novas circunstâncias e acabam por fazer exigências que vão contra o processo de mudança.

De acordo com Kotter (2007), uma coligação administrativa permite que os outros hajam simplesmente por comunicarem com sucesso a nova direção; porém como já foi referido, a comunicação por si só não é suficiente porque a renovação também exige a remoção de obstáculos.

Por vezes, um colaborador compreende a nova visão e até quer ajudar a concretizá-la, contudo depara-se com um grande obstáculo e os seus próprios interesses ganham face à mudança organizacional em implementação.

Kotter (1996) conclui que sempre as pessoas inteligentes e bem-intencionadas evitam confrontar os obstáculos, levam ao enfraquecimento dos restantes colaboradores e acabam por prejudicar a mudança.

#### **Erro 6: Falhar na criação de vitórias de curto prazo**

“Esforços complexos para mudar estratégias ou reestruturar negócios, arriscam desperdiçar impulso senão existirem vitórias de curto prazo para atingir e comemorar” (Kotter, 1996, p.11).

Para que seja exequível ultrapassar este possível erro, de falhar na criação de vitórias de curto prazo, Kotter (1996,2007) defende que criar vitórias de curto prazo é diferente do que esperar vitórias de curto prazo, no qual o último é passivo e o anterior ativo.

Gerentes procuram ativamente atingir formas claras de melhoria contínua, estabelecendo metas no sistema de planejamento organizacional anual, alcançando objetivos, e recompensando as pessoas envolvidas com reconhecimento, promoções ou dinheiro.

As iniciativas de mudança que falham, para Kotter (1996), devem-se ao fato de não garantirem um esforço sistemático para garantir vitórias inequívocas dentro de seis a dezoito meses, pois os Gerentes apenas assumem que as coisas boas vão acontecer ou então enrolam-se no envolvimento com uma grande visão, acabando por não se preocuparem muito com o curto prazo.

Segundo Kotter (2007), a pressão pode ser um elemento útil em esforços de implementação de mudança, apesar de muitas vezes os Gestores se queixarem que são obrigados a produzir vitórias de curto prazo.

Quando se torna claro para as pessoas que grandes mudanças vão levar um longo tempo, podem levar a que os níveis de urgência podem cair, mas compromissos para produzir vitórias a curto prazo ajudam a manter o nível de urgência e ao mesmo tempo forçam o pensamento analítico.

#### **Erro 7: Declarar vitória prematuramente**

“Comemorar uma vitória é bom, mas qualquer sugestão de que o trabalho está feito é geralmente um erro terrível” (Kotter, 1996, p.12).

Nas organizações, depois de alguns anos de trabalho duro, Kotter (1996,2007) refere que as pessoas podem-se sentir tentadas em errar, ao declararem vitória prematuramente num esforço de grande mudança quando alcançam uma primeira grande melhoria de desempenho organizacional.

O que é um grande erro, que vai ao encontro da situação em que o iniciador e os resistentes da implementação da mudança, se juntam para comemorar a vitória, na qual o iniciante comemora a vitória e os resistentes rapidamente detetam a oportunidade de destruir o esforço realizado na mudança, e após a celebração, os resistentes enganam o iniciador ao usarem essa mesma vitória para forçarem um final prematuro na implementação da mudança na Organização.

Segundo Kotter (2007), os líderes bem-sucedidos do esforço da mudança devem, em vez de declarar vitória prematuramente, usar a credibilidade conferida no curto prazo para enfrentar mais problemas, como por exemplo, devem ir atrás dos sistemas ou estruturas que não estão consistentes com a nova visão organizacional e que ainda não foram confrontados, e ao mesmo tempo, também devem prestar especial atenção ao pessoal que é promovido, que é contratado, e ainda mais com a forma como as pessoas se desenvolvem neste novo ambiente de mudança.

Kotter (1996) conclui que declarar vitória antes do tempo é o mesmo que tropeçar e cair num buraco a caminho da mudança significativa, e que por uma variedade de razões, até mesmo as pessoas inteligentes não apenas “tropeçam no buraco, como as vezes estes até pulam com os dois pés”.

#### **Erro 8: Negligenciar a incorporação sólida das mudanças à cultura corporativa**

“Ancorar a mudança também exige que se espere tempo suficiente para garantir que a próxima geração de Gestão realmente personifique a nova abordagem” (Kotter, 1996, p.14).

Na análise deste último erro, Kotter (1996,2007) diz que a mudança se incorpora realmente quando se torna na “forma como fazemos as coisas por aqui”, quando realmente os novos comportamentos estão enraizados nas normas e valores sociais, apesar destes estarem sempre sujeitos a degradação, assim que a pressão associada a implementação da mudança desaparece.

O autor diz que existem dois fatores que são particularmente importantes na fixação de novas abordagens na cultura de uma organização, que passam:

1. pela tentativa consciente de demonstrar as pessoas como comportamentos e atitudes específicos têm ajudado a melhorar o desempenho;
2. e por se certificar que passou tempo suficiente para se certificarem que a próxima equipa de gestão de topo realmente personifica a nova abordagem.

Após apresentar os oito erros comuns que ocorrem num processo de mudança, Kotter (1996) apresenta um número de consequências, que são causadas quando as Organizações os cometem, que são:

- as novas estratégias que não são implementadas corretamente;
- as aquisições não alcançam as sinergias esperadas;
- a reengenharia leva muito tempo e custa muito caro;
- o Downsizing não consegue manter os custos sob controle; e
- os programas de qualidade não atingem os resultados esperados.

Atualmente os gestores vivem numa época de constante necessidade de corte de custos, apesar de ser necessário realizar cortes, não existe uma receita mágica que resolva todos os problemas financeiros, existem dois aspetos fundamentais a ter em conta quando se corta custos dentro das Organizações.

1. Primeiro é um planeamento organizacional que englobe várias ações de modo a diminuir o impacto imediato de cada ação, implementando a mudança gradualmente; e
2. O segundo, é saber identificar as ações compatíveis com cada nível de objetivos (neste caso, a percentagem de cortes de custo dentro da organização), ou seja, *“to get to 10%, go with incremental ideas that do not significantly disrupt your organization’s or department’s interactions with others”* (Coyne, Coyne & Coyne, 2010, p. 77), mas se já estivéssemos perante cortes de 30%, estas ações já não seriam as mais apropriadas, mas sim um erro.

“Estes erros não são inevitáveis. Com consciência e habilidade, eles podem ser evitados ou pelo menos atenuados” (Kotter, 1996, p.16) e considerando a importância de compreender os motivos da resistência à mudança, com isto em mente, é fulcral reforçar os vários erros, e apresentar um quadro resumo dos erros fatais num processo de mudança.

## Quadro 2 – Erros fatais num processo de mudança

<b><i>Permitir complacência excessiva.</i></b>	O maior erro cometido pelos gestores da mudança é não estabelecer um <i>sentido de urgência</i> entre os membros da organização. A dificuldade em fazer com que os indivíduos abandonem suas zonas de conforto costuma ser subestimada.
<b><i>Falhar na criação de uma coligação administrativa forte.</i></b>	O topo hierárquico deve-se comprometer com a mudança e escolher um grupo de pessoas que tenha poder suficiente para liderar o processo, trabalhando em equipa. Nos casos em que essa coligação não é suficientemente forte, os progressos tendem a ser apenas aparentes e momentâneos.
<b><i>Subestimar o poder da visão.</i></b>	Na ausência de uma visão apropriada o processo de transformação pode facilmente se dissolver em confusões, incompatibilidades e desperdício de tempo com projetos que seguem uma direção errada ou nenhuma direção. A visão tem um papel fundamental no direcionamento e alinhamento dos esforços de mudança.
<b><i>Comunicar a visão de forma ineficiente.</i></b>	Mesmo que as pessoas estejam insatisfeitas com a situação atual, não farão sacrifícios, a não ser que acreditem que a mudança é realmente possível e que seus potenciais benefícios são atraentes. Se não houver credibilidade e abundância na comunicação, os colaboradores não se vão envolver no processo.
<b><i>Permitir que obstáculos bloqueiem a nova visão.</i></b>	As iniciativas de mudança costumam falhar, mesmo que os colaboradores estejam comprometidos com a nova visão, quando as pessoas sentem que não têm poder para superar os grandes obstáculos no seu caminho.
<b><i>Falhar na criação de vitórias de curto prazo.</i></b>	Muitas pessoas não continuam a esforçar-se, a não ser que existam provas, em seis ou oito meses, de que estão sendo produzidos os resultados esperados. Na ausência de visões de curto prazo, muitos colaboradores desistem ou desenvolvem forte resistência.
<b><i>Declarar vitória prematuramente.</i></b>	Após alguns anos de trabalho duro, as pessoas ficam tentadas a declarar vitória do programa de mudança na constatação do primeiro grande resultado de melhora. Enquanto as mudanças não forem consolidadas na cultura da organização, o que pode levar de três a dez anos, os novos processos são frágeis e sujeitos à regressão.
<b><i>Negligenciar a incorporação sólida das mudanças à cultura corporativa.</i></b>	As mudanças consolidam-se apenas quando passam a ser vistas pelos indivíduos como atividades rotineiras e incorporadas à cultura da organização. É importante mostrar às pessoas envolvidas que as suas crenças e atitudes ajudaram a melhorar o desempenho. Também é preciso que haja tempo suficiente para assegurar que os gerentes personificaram a mudança.

Fonte: Adaptado de Kotter (1996, 2007) e Pinto & Couto-de-Souza (2009).

De modo a ilustrar estes erros, vão ser apresentados exemplos de estudos caso de uma organização dinamarquesa, Entreprise, de Petersen, Ballegaard, & Pedersen (2008) e de uma de uma organização brasileira, Famed Rede, de Pinto & Couto-de-Souza (2009), é apresentado um quadro resumo das situações ocorridas no processo de mudança de ambas as Organizações.

Quadro 3 – Estudos caso dos Erros fatais num processo de mudança

<p>Empresa Estudo Caso</p> <p>Erro</p>	<p>Entreprise de Ballegaard, &amp; Pedersen (2008)</p>	<p>Famed Rede de Pinto &amp; Couto-de-Souza (2009)</p>
<p><i>Permitir complacência excessiva.</i></p>	<p>Determinaram que falharam completamente, conseguiram inspirar confiança, em vez de urgência.</p>	<p>Determinaram que entre os gestores não houve um senso de urgência estabelecido.</p>
<p><i>Falhar na criação de uma coligação administrativa forte.</i></p>	<p>Lidaram efetivamente com este erro, a nova administração juntamente com dois gestores externos formaram a coligação administrativa.</p>	<p>Determinaram que o comité encarregado de gerir a empresa foi extinto antes de concluírem um ano, e nunca teve poder suficiente para liderar o processo.</p>
<p><i>Subestimar o poder da visão.</i></p>	<p>Lidaram efetivamente com este erro, a nova visão é clara, atraente e muito ambiciosa.</p>	<p>Determinaram que não houve uma visão clara e apropriada sobre o processo de mudança.</p>
<p><i>Comunicar a visão de forma ineficiente.</i></p>	<p>Determinaram que este erro é a maior preocupação para a equipa administrativa, pois a visão não foi suficientemente comunicada, levando a que se tenha subestimado a necessidade de comunicar a visão.</p>	<p>Determinaram que apesar de ter existido comunicação abundante, foi considerada insuficiente, porque entre o excesso de mensagens e reuniões, houve pouca clareza na definição responsabilidades e existiram gestores que comunicaram crenças contrárias à visão.</p>
<p><i>Permitir que obstáculos bloqueiem a nova visão.</i></p>	<p>Determinaram que é necessário continuar focados na melhoria contínua, através da motivação e <i>empowering</i> da organização para agir.</p>	<p>Determinaram que este erro resumiu-se pelas ocasiões em que os gestores ficaram paralisados quando encontraram dificuldades.</p>
<p><i>Falhar na criação de vitórias de curto prazo.</i></p>	<p>Lidaram efetivamente com este erro, visto que todos os colaboradores tiveram uma experiência pessoal de uma vitória a curto prazo.</p>	<p>Determinaram que não existiram sinais visíveis de que estão a ser produzidos resultados esperados e que existiram mensagens claras indicando falhas.</p>
<p><i>Declarar vitória prematuramente.</i></p>	<p>Lidaram efetivamente com este erro, concluem corretamente que devem resistir à tentação, que aumenta de dia para dia, para declararem vitória e estão cientes dos sinais da autossuficiência organizacional.</p>	<p>Lidaram efetivamente com este erro, não o pensam ter cometido, o que faz sentido porque ao mesmo tempo que tentaram aplicar a mudança, não conseguiram produzir resultados esperados logo não existiu vitória para comemorar.</p>
<p><i>Negligenciar a incorporação sólida das mudanças à cultura corporativa.</i></p>	<p>Lidaram efetivamente com este erro, referem que ainda é prematuro, mas sublinham a importância de terem criado novos sistemas, processos e procedimentos que suportam e materializam a mudança organizacional.</p>	<p>Lidaram efetivamente com este erro, não o pensam ter cometido, porque efetivamente não verificaram mudanças para existirem mudanças à cultura da organização.</p>

Fonte: Elaboração própria.

As oito etapas de Kotter (1996) surgem com o objetivo prevenir ou eliminar estes erros, identificados como cruciais no insucesso da implementação de mudanças organizacionais.

Para Kotter, a implementação de mudanças com sucesso passa pelas oito etapas, seguindo a sequência das mesmas. Para Kotter pular/passar, mesmo que seja uma das etapas, ou alterar a ordem, sem uma base sólida, pode criar dificuldades no processo de mudança.

Kotter (1996) e Reverol (2012) ressaltam que seguir os passos na ordem certa pode parecer trivial, mas é muito comum as Organizações tentarem mudar a ordem sem uma preparação adequada, e que estas organizações tendem a experimentar resultados que são menos do que favoráveis.

### **2.1.3. Oito Etapas do processo para implementação da mudança**

As oito etapas para implementação de mudanças com sucesso do modelo de Kotter (1996) são:

1. Etapa - Estabelecer um senso de urgência;
2. Etapa - Criar uma coligação de Liderança;
3. Etapa - Desenvolver a Visão e a Estratégia;
4. Etapa - Comunicar a Visão da Mudança;
5. Etapa - Capacitar os funcionários para uma ampla ação;
6. Etapa - Gerar vitórias a curto prazo;
7. Etapa - Consolidar ganhos e produzir mais mudança;
8. Etapa - Incorporar a nova mudança na cultura.

O modelo de implementação de mudança de Kotter “oferece uma orientação clara para os esforços de gestão da implementação de grandes mudanças” (Stragalas, 2010, p.31).

“Kotter descobriu que todas as oito etapas são necessárias, e que devem estar presentes e na ordem certa para que o processo de mudança seja bem-sucedido” (Quinn, 2012, p.21).

“Uma Organização que está a tentar mudar com sucesso pode beneficiar muito com a aplicação desta metodologia. As etapas de Kotter devem ser vistas como uma “receita”, uma vez que a equipa de gestão deve segui-las na ordem fornecida” (Reverol, 2012, p.21).

Com base no conteúdo apresentado anteriormente, o modelo para implementação de mudanças com sucesso de Kotter é constituído por oito etapas, que requerem estar presentes no plano do iniciador do processo de mudança e que sigam a ordem fornecida por Kotter, de modo a que seja possível ultrapassar o processo de mudança de uma forma bem-sucedida, aumentando desta forma as hipóteses de sucesso.

“As oito etapas de Kotter para transformar a sua organização constituem um guia abrangente para enfrentar o processo de mudança” (Cameron & Green, 2009, p.182). E segundo estes autores, o modelo de Kotter, pode ser visto como uma orientação para implementar a mudança com sucesso, apesar existirem casos em que a mudança não é aplicada com sucesso.

As “oito passos de Kotter continuam a ser um excelente ponto de partida para os gestores implementarem a mudança nas suas organizações, e aplicando o modelo poderá melhorar as hipóteses de sucesso” (Appelbaum, Habashy, Malo & Shafiq, 2012, 776).

O modelo de Kotter foi desenvolvido através da observação de empresas sem fins lucrativos, mas isso não impediu que as “oito etapas de Kotter tenham sido amplamente elogiadas e aplicadas em campos tão diversos como a educação, os militares, relações públicas, e a gestão de pessoal” (Nitta, Wrobel, Howard & Jimmerson-Eddings, 2009, p. 466), além destas áreas apresentadas, também encontrei que foi aplicado na área da gestão de transportes ferroviários (caso da Entreprise), na área da saúde (caso da Famed Rede de Pinto & Couto-de-Souza (2009), da Eli Lilly & Company de Cowley, 2007), na educação médica (caso da Faculdade de Medicina da Universidade de McGill de Steinert, Cruess, Cruess, Boudreau & Fuks (2007), e da Northshore Medical Center LLC de Martin & Voynov, 2011), na medicina do futebol (caso da Fédération Internationale de Football Association (FIFA) e FIFA Medical Assessment and Research Centre (F-MARC), e o seu programa Football for Health, de Langton, Khan & Lusina, 2010), e na gestão e preservação da vida Marinha (plano de implementação do Programa Delta Science, de Connor, 2013).



“O modelo das oito etapas de John Kotter para a criação de mudança organizacional coloca a mudança organizacional antes da mudança de cultura, mas garante que a mudança está incorporada na cultura com uma análise aprofundada da cultura durante todo o processo” (Farkas, 2013, p. 3).

“Muito tem sido escrito sobre a natureza da mudança e os melhores métodos para geri-la. Com base na pesquisa, agora existe uma melhor compreensão das etapas que devem ser tomadas para assegurar que os esforços de mudança têm um impacto significativo e duradouro” (Lunenburg, 2010, p. 1).

Segundo Stragalas (2010), se considerarmos o modelo de Kotter do ponto de vista de um iniciador de processos de mudança, deparamo-nos com etapas de ação claras mas muito amplas, ou seja, o modelo foi projetado para fornecer uma *framework* e pontos de partida para o iniciador, ao invés de oferecer um plano de ação passo a passo.

### **1ª Etapa - Estabelecer um senso de urgência**

“Sem uma permanente sensação de urgência, não têm hipótese de criar um grande negócio que vai sobreviver” (Kotter, 2012, p. 52).

Nesta primeira etapa, “Estabelecer um senso de urgência é crucial para ganhar a cooperação necessária” Kotter (1996, p.36), pois segundo o autor, se a complacência for elevada, levam a que o processo de mudança não vá a lado nenhum, porque nesse caso, poucas pessoas estarão mesmo interessadas em trabalhar sobre o problema da mudança.

O autor acredita que se o senso de urgência for baixo, isso vai afetar as etapas seguintes, pois vai ser mais difícil reunir uma coligação de liderança com poder e credibilidade suficientes para orientar o esforço de mudança ou convencer os colaboradores a gastarem o tempo necessário para criar e comunicar a visão da mudança.

Face à importância do impacto da complacência nesta etapa do modelo, Kotter (1996) apresenta nove fontes de complacência, que ajudam a explicar a origem do motivo do colaboradores se “esforçarem” para manter o *status quo*, que são:

- 1.A inexistência de uma crise altamente visível;
- 2.A abundância de recursos visíveis;

- 3.Os baixos padrões no desempenho global;
- 4.A estrutura organizacional que concentra os colaboradores em metas funcionais estreitas em vez do desempenho do negócio;
- 5.O sistema interno de medição incide sobre os índices de desempenho errados;
- 6.A falta de *feedback* no desempenho proveniente de fontes externas;
- 7.Os comportamentos negativos demonstrados contra os colaboradores que oferecem feedback sobre o desempenho externo;
- 8.A capacidade de negação, no caso das pessoas que já estão ocupadas ou estressadas;  
e
- 9.A administração quando esta demonstra demasiada positividade para “confrontar” os colaboradores.

Segundo Kotter (2012), se o senso de urgência for criado em torno de uma oportunidade estratégica racional e emocionalmente excitante, esta torna-se a base sobre a qual todo o processo de mudança é construído.

O autor, ao longo do seu mais recente trabalho, viu urgência em curso como uma forte vantagem competitiva, pois esta pode galvanizar “um exército de voluntários e manter o sistema operacional em boas condições de funcionamento” Kotter (2012, p. 52). E desta forma, leva os gestores a concentrarem-se em oportunidades e em permitirem que a rede organizacional cresça em benefício da organização.

Para Farkas (2013), o senso de urgência é considerado uma importante primeira etapa, na qual os colaboradores determinam se vale apenas esforçarem-se para implementar a mudança.

Quando os Colaboradores demonstram um elevado senso de urgência, é visível nas pequenas coisas, tais como, o entusiasmo com que vêm trabalhar todos os dias, devido a estes contribuírem para o esforço de mudança.

Segundo Martin, Taylor & Schlee (2012), os profissionais de hoje em dia são confrontados com um elevado senso de urgência que não existia nos profissionais do passado, isto deve-se a dois fatores essenciais que são as reduções significativas nos orçamentos e os desafios de expansão em todos os níveis de governação.

## 2ª Etapa - Criar uma coligação de Liderança

“Todos os membros da coligação de liderança são iguais” (Kotter, 2012, p. 52).

Segundo Kotter (1996), uma coligação de liderança deve ser constituída por uma equipa que reflita as seguintes quatro qualidades; o poder hierárquico, a perícia/conhecimento, a credibilidade e a liderança.

O Poder hierárquico é necessário que esteja presente num certo número de colaboradores-chave dentro da coligação, de modo, a que aqueles deixados de fora da coligação, não possuam o poder necessário para bloquear o progresso de mudança.

A Perícia/Conhecimento é necessário para a coligação, e que seja constituída por membros com pontos de vista diferentes, e ao mesmo tempo relevantes, de modo a permitir que as decisões tomadas, sejam informadas e inteligentes.

A Credibilidade é necessária para a coligação, para que a coligação seja respeitada, de modo a que as suas ações sejam levadas a sério pelos restantes colaboradores.

E por fim a Liderança, que deve estar presente, de modo a que a coligação seja capaz de liderar todo o percurso de condução da implementação do processo de mudança.

Para Kotter (1996), a combinação de confiança e de um objetivo comum compartilhada por pessoas com as características, enumeradas anteriormente, pode formar uma coligação muito poderosa que terá capacidade para implementar a mudança necessária.

Esta Coligação vai ter o potencial para fazer o trabalho duro envolvido em criar a visão necessária, comunicando amplamente essa visão, *empowering* um grande conjunto de pessoas, garantido a credibilidade, para construir vitórias a curto prazo, liderando e gerindo vários projetos de mudança, e ancorando as novas abordagens na cultura organizacional.

“A Coligação de Liderança é selecionada para representar cada um dos departamentos da hierarquia e níveis, com uma ampla gama de atividades. Deve ser composta por pessoas em quem a liderança confia e deve incluir alguns líderes e gestores proeminentes. Isto garante que a coligação de liderança pode recolher e processar informações que nenhuma outra jamais poderia” (Kotter, 2012, p. 52).

“Um dos aspetos da implementação da mudança em organizações complexas é a necessidade de obter apoio para a mudança. Isso inclui a criação de uma coligação de liderança, onde os seus membros servem com as principais *cheerleaders* para a mudança fora da equipa de liderança. Os membros da coligação de liderança não só promovem a mudança, mas também recrutam colaboradores em toda a Organização” (Isset, Glied, Sparer & Brown, 2013, p. 3).

Para Farkas (2013), os líderes devem ser consistentes tanto nas suas palavras e nos seus atos, devem comunicar abertamente e lidarem com os conflitos de forma transparente, liderando pelo exemplo, de modo a ganharem a confiança e o capital político necessário para liderarem a coligação. Assumir apenas a posição de líderes da coligação não é suficiente, eles necessitam de ganhar a confiança das pessoas nas suas competências, e de ganhar a lealdade dos colaboradores, antes de estes estarem dispostos a apoiarem a iniciativa de mudança.

### **3ª Etapa - Desenvolver a Visão e a Estratégia**

“A visão vai servir como um verdadeiro norte estratégico” (Kotter, 2012, p. 52).

Segundo Kotter (1996), a visão é essencial e esta serve três finalidades importantes, pois esta:

- Simplifica centenas ou milhares de decisões mais detalhadas;
- Motiva as pessoas a agir na direção certa, mesmo que no início seja difícil; e
- Ajuda a coordenar as ações de diferentes pessoas de um modo extremamente rápido e eficiente.

“A visão serve três funções importantes, a de esclarecimento do sentido geral da mudança, a de simplificar a multiplicidade de decisões mais detalhadas, e a de contribuir rápida e eficientemente na coordenação de ações” (Fry et al, 2011, p. 262).

“A visão pode ser mundana e simples, pelo menos parcialmente, porque em transformações bem-sucedidas é apenas um elemento de um sistema maior, que inclui também as estratégias, planos e orçamentos” Kotter (1996, p. 71).

Para Kotter (1996), as visões eficazes têm seis características principais em comum, que são:

- Imagináveis: Elas transmitem uma imagem clara de como será o futuro;
- Desejáveis: Elas apelam para o interesse de longo prazo dos que participam na empresa;
- Viáveis: Elas contêm metas realistas e atingíveis;
- Focadas: Elas são claras o suficiente para fornecer orientação na tomada de decisão;
- Flexíveis: Elas permitem a iniciativa individual e respostas alternativas em função da evolução das condições;
- Transmissíveis: Elas são fáceis de comunicar e podem ser explicadas rapidamente.

A visão correta, segundo Kotter (2012), deve ser viável e fácil de se comunicar, e ao mesmo tempo deve ser emocionalmente atraente, bem como estrategicamente inteligente.

A visão deve dar uma imagem de sucesso à coligação de liderança e bastante informação e orientação para tomar decisões consequentes em tempo real, sem obrigar a que tenham de pedir permissão a cada “curvinha”.

Para Farkas (2013), a visão deve fornecer uma imagem clara do caminho a seguir, e ao mesmo tempo, deve fazer os colaboradores valorizarem os seus trabalhos.

#### **4ª Etapa - Comunicar a Visão da Mudança**

“Se as mensagens corretas forem enviadas a partir de uma apaixonada coligação de liderança aos colegas que sentem um senso de urgência, o exército de voluntários vão começar a se reunir” (Kotter, 2012, p. 54).

Para Kotter (1996), a visão da mudança pode servir um propósito útil mesmo que apenas seja compreendida por algumas pessoas chave, mas o verdadeiro poder da visão é liberado somente quando a maioria das pessoas envolvidas tem um entendimento comum das suas metas e direções.

“O tempo e a energia necessários para a comunicação eficaz da visão estão diretamente relacionados com a clareza e simplicidade da mensagem” (Kotter, 1996, p. 89),

neste caso a visão, que para ser clara deve ser focada, e a informação livre de termos mais complexos pode ser disseminada para grandes grupos de pessoas, facilitando e diminuindo os custos referidos.

Segundo Kotter (1996), para efetuar uma comunicação eficaz da visão é necessário ter em atenção alguns elementos chave, que são:

1. A simplicidade, pois todos os termos mais complexos devem ser eliminados;
2. A metáfora, analogia e exemplo, pois uma imagem vale mais que mil palavras;
3. Vários fóruns, pois devem ser usadas todas as possibilidades para comunicar a visão, como reuniões grandes e pequenas, memorandos e jornais, interações formais e informais são todas eficazes para espalhar a palavra;
4. Repetição, pois a repetição leva a que as ideias sejam ouvidas muitas vezes, facilitando assim a sua interiorização;
5. Liderança pelo exemplo, pois se os elementos de topo se mostrarem incompatíveis com a visão, esse domínio vai superar outras formas de comunicação;
6. A explicação de inconsistências aparentes, inconsistências não confrontadas vão destruir a credibilidade de toda a comunicação; e
7. Dar e receber, a comunicação bidirecional é sempre mais poderosa que a comunicação unilateral.

Segundo Kotter (2012), uma visão e estratégia de alto risco vividamente formulada, promulgada por uma coligação de liderança memorável e autêntica vai levar as pessoas a discuti-las sem o cinismo de quem frequentemente recebe mensagens em cascata para baixo na hierarquia.

Segundo Farkas (2013), devem ser utilizados vários e diferentes métodos de comunicação, por exemplo, se uma comunicação de grupo falhar devido a alguns colaboradores terem sido vocais nas suas críticas, é necessário realizar comunicações individuais para demonstrar que as preocupações levantadas são levadas em consideração pelos líderes, na implementação de mudança.

### **5ª Etapa - Capacitar os funcionários para uma ampla ação**

“Eles estabelecem uma forma de iniciar a aprendizagem e saberem por que é que isso está acontecer, para descobrirem como remover as barreiras, e projetarem uma solução” (Kotter, 2012, p. 54).

Segundo Kotter (1996), o objetivo desta fase é capacitar uma ampla base de pessoas a agir, ao removerem o maior número de barreiras possível neste momento no processo de implementação da mudança.

O autor identifica várias barreiras estruturais, que são:

1. As estruturas hierárquicas formais que tornam difícil para os colaboradores de agir;
2. A falta das habilidades necessárias que compromete a ação;
3. O pessoal e sistemas de informação dificultam a ação; e
4. Os chefes que desencorajam ações voltadas para contribuir para a implementação da nova visão.

É óbvio, que colaboradores desanimados, e sem poder, nunca tornam as organizações em vencedoras num ambiente económico global. Mas se lhe juntarmos a estrutura certa, e os treinarmos e supervisionarmos para a construção de uma visão comum, podemos criar uma enorme fonte de poder para melhorar o desempenho organizacional.

Para Farkas (2013), uma vez que a visão foi desenvolvida, refinada e comunicada, para capacitar os colaboradores a atuarem baseado na visão, a coligação de liderança deve eliminar os entraves, de modo a incentivarem-nos a agir.

### **6ª Etapa - Gerar vitórias a curto prazo**

“Para garantir o sucesso, as melhores vitórias a curto prazo deveriam ser óbvias, inequívocas e claramente relacionadas com a visão” (Kotter, 2012, p. 54).

Para Kotter (1996), é extremamente arriscado executar um esforço de transformação sem tomar especial atenção com as vitórias a curto prazo. Por vezes pode ter sorte, e resultados visíveis podem acontecer por acaso, mas por vezes a sorte pode-se esgotar.

As vitórias de curto prazo ajudam a mudança, em pelo menos 6 maneiras, visto que:

1. Fornecem evidências de que os sacrifícios valem a pena, e as vitórias ajudam a justificar os custos de curto prazo envolvidos;
2. Recompensar os agentes de mudança com “palmadinhas nas costas”, depois de um grande esforço, o feedback positivo constrói moral e motivação;
3. Ajuda a afinar a visão e a estratégia, pois as vitórias de curto prazo dão a coligação de liderança, dados concretos sobre a viabilidade das suas ideias;
4. Minar os cínicos e resistentes, pois as claras melhorias no desempenho tornam difícil para as pessoas bloquear a mudança necessária;
5. Manter os chefes a bordo, fornecer as provas da mudança em curso para os níveis mais elevados da hierarquia; e
6. Criar dinâmica, tornar os neutros em apoiantes, os simpatizantes em ajudantes ativos, etc.

“Alvejar vitórias a curto prazo durante um esforço de transformação faz aumentar a pressão sobre as pessoas” (Kotter, 1996, p. 127). Apesar do autor argumentar que essas exigências extras são inadequadas, ao mesmo tempo considera que a pressão de curto prazo pode ser útil para manter a taxa de urgência elevada.

Para Farkas (2013), os colaboradores são mais propensos em cumprirem com os objetivos a curto prazo, quando estes têm a liberdade de definirem os seus caminhos e assim tornarem a avaliação significativa, isto tudo, desde que os objetivos estejam em sintonia com a visão global previamente estabelecida e comunicada.

### **7ª Etapa - Consolidar ganhos e produzir mais mudança**

“As Organizações devem continuar a realizar iniciativas estratégicas e a criar novas, para se adaptarem à mudança de ambientes de negócios e, assim, melhorarem as suas posições competitivas” (Kotter, 2012, p. 56).



A grande mudança, segundo Kotter (1996), leva muito tempo, especialmente em grandes organizações. Muitas forças podem parar o processo de mudança, no caminho para o sucesso, tais como o desempenho dos agentes fundamentais da mudança, o abandono por parte dos líderes, ou até mesmo a pouca sorte podem “matar” um processo de mudança.

Por isso, nestas circunstâncias as vitórias a curto prazo são essenciais para manter a dinâmica, mas a celebração dessas vitórias pode ser letal se a urgência se extinguir, pois com um nível alto de complacência, os resistentes podem tentar dar a volta à mudança.

“Todas as Organizações são compostas de partes independentes. (...) A quantidade de interdependência, no entanto, pode variar muito entre as organizações, dependendo de uma serie de fatores, nenhum dos quais é mais importante que a competitividade do ambiente de negócios” (Kotter, 1996, p. 134).

O autor apresenta o que acontece na sua versão da etapa 7 quando o esforço da grande mudança é de sucesso, que é:

- Mais mudança, não menos: A coligação de liderança utiliza a credibilidade conferida pelas vitórias de curto prazo, para lidar com projetos adicionais e maiores mudanças.
- Mais ajuda: pessoas adicionais são trazidas, promovidas e desenvolvidas para ajudar com todas as mudanças.
- Liderança da administração mais antiga: Líderes mais antigos concentram-se em manter clareza no propósito compartilhado para o esforço global e em manter os níveis de urgência elevados.
- A gestão de projetos e a liderança vêm de abaixo: os níveis de baixo na hierarquia tanto promovem a liderança para projetos específicos e como a gestão desses projetos.
- Redução de interdependências desnecessárias: Para fazer a mudança mais fácil, tanto a curto e a longo prazo, os gestores identificam as interdependências desnecessárias e elimina-as.

“Sem liderança suficiente, muda-se de posição, e triunfar num mundo em rápida mutação torna-se problemático” (Kotter, 1996, p. 144) ou “quando uma organização tira o seu pé do acelerador, a resistência cultural e política surge” (Kotter, 2012, p. 56).

Para Farkas (2013), consolidar ganhos não sinaliza o fim do processo de mudança, mas a oportunidade de usar esses ganhos como uma alavanca para continuar o ritmo de mudança.

### **8ª Etapa - Incorporar a nova mudança na cultura**

“Nenhuma iniciativa estratégica, grande ou pequena, está completa até que tenha sido incorporada nas atividades do dia-a-dia” (Kotter, 2012, p. 56).

Segundo, Kotter (1996), a cultura é poderosa por causa de três razões:

1. Porque os indivíduos são selecionados e doutrinados tão bem.
2. Porque a cultura exerce-se através das ações de centenas ou milhares de pessoas.
3. Porque tudo isto acontece sem muita intenção consciente e, portanto, é difícil contestar ou sequer discutir.

Quando as novas práticas são enxertadas com a cultura antiga, segundo Kotter (1996), em muitos esforços de mudança, o núcleo da cultura antiga não é incompatível com a nova visão, embora seja plausível que com algumas normas específicas será.

Caso isso aconteça, o desafio é inserir as novas práticas nas antigas e também remover qualquer prática que se torne inconsistente. Mas também é verdade, que ancorar um novo conjunto de práticas de cultura é bastante difícil, mesmo quando estas abordagens são consistentes com o núcleo da cultura existente, todavia quando não o são, o desafio torna-se ainda muito maior.

Para incorporar a mudança na cultura organizacional, segundo Kotter (1996), é preciso compreender que esta:

- Vem por último, não em primeiro: a maioria das alterações nas normas e valores compartilhados vem no final do processo de transformação.

- Depende dos resultados: As novas abordagens geralmente só se incorporam na cultura depois que seja claro que estas funcionam, e que até são superiores aos métodos anteriores.
- Requer muita conversa: Sem instrução verbal e apoio, as pessoas são muitas vezes relutantes em admitir a validade de novas práticas.
- Pode envolver rotatividade: Às vezes, a única maneira de mudar uma cultura é mudar as pessoas chave.
- Tomar decisões sobre sucessão crucial: Se os processos de promoção não são alterados para serem compatíveis com as novas práticas, a velha cultura vai reafirmar-se.

“Uma nova direção ou método deve ser incorporada na própria cultura da organização e vão fazê-lo se a iniciativa produz resultados visíveis e envia a sua organização para um melhor futuro estratégico” (Kotter, 2012, p. 56).

“É porque essa mudança é tão difícil de realizar, que o processo de mudança tem oito etapas, em vez de duas ou três, que muitas vezes levam muito tempo, e requerem muita liderança de muitas pessoas” (Kotter, 1996, p.158).

Para Farkas (2013), a etapa final implica tornar as novas abordagens parte da estrutura institucional, ou seja, nesta etapa é pretendido incorporar as novas abordagens de tal forma que se tornem uma parte regular do que a Organização faz.

Por sua vez, o modelo das oito etapas de Kotter pode ser implementado em todos os processos de mudança com uma orientação top-down, por outras palavras, para processos de mudança que tenham “surgido” no topo hierárquico da organização.

“A revisão de Literatura de mudança organizacional para a primeira década do novo milénio corrobora a afirmação orientada para o praticante de Kotter” (Fugate, 2012, p. 182).









Ao longo de cada uma das oito etapas, foram apresentados vários autores que validaram cada uma das etapas de Kotter (1996), mas segundo Appelbaum et al (2012), que efetuou uma avaliação exaustiva da literatura relevante, concluiu que apesar de existir provas que validam as várias etapas individualmente, notou que não existem muitos estudos estabelecidos para validar as oito etapas completas, e que na verdade, a maioria das

evidências encontradas foram compiladas pelo próprio Kotter, levando este a afirmar que “essencialmente Kotter valida Kotter” (Appelbaum et al, 2012, p. 776).

Segundo Biech (2007), Kotter afirma que o processo de Mudança não termina enquanto a mudança não tiver raízes, ou seja, não basta tentar implementar a mudança, é preciso atenção constante para manter o processo de mudança “vivo”.

Em suma, e de forma a ajudar a assimilação das oito etapas do processo para implementação da mudança de Kotter, será apresentado um quadro resumo, com pequenas diretrizes de ação em cada uma das etapas.

*Quadro 4 – Quadro resumo das Oito Etapas do processo para implementação da mudança*

 <p><i>Estabelecer um senso de urgência</i></p>	<p>Ajudar os outros a ver a necessidade de mudança, e eles vão ser convencidos da importância de agir imediatamente. Examinar o mercado e as realidades competitivas. Identificar e analisar crises, ameaças e oportunidades.</p>
 <p><i>Criar uma coligação de Liderança</i></p>	<p>Reunir um grupo com poder suficiente para liderar a mudança. Garantir que esse grupo consiga trabalhar como uma equipa.</p>
 <p><i>Desenvolver a Visão e a Estratégia</i></p>	<p>Criar uma visão que ajude a direcionar os esforços de mudança. Desenvolver estratégias para atingir esses objetivos.</p>
 <p><i>Comunicar a Visão da Mudança</i></p>	<p>Utilizar todos os meios possíveis para comunicar constantemente a nova visão e suas estratégias. Fazer com que o grupo responsável pela liderança do processo modele o comportamento esperado dos colaboradores.</p>
 <p><i>Capacitar os funcionários para uma ampla ação</i></p>	<p>Eliminar os obstáculos. Modificar os sistemas de estruturas que obstruem a visão de mudança. Motivar os colaboradores a assumirem riscos e estimular ideias, atividades e ações não tradicionais.</p>
 <p><i>Gerar vitórias a curto prazo</i></p>	<p>Planejar visões de ganho ou melhorias de <i>performance</i>. Criar esses ganhos. Reconhecer visivelmente e recompensar as pessoas que tornaram esses ganhos possíveis.</p>
 <p><i>Consolidar ganhos e produzir mais mudança</i></p>	<p>Utilizar o aumento de credibilidade para modificar sistemas, estruturas e políticas que não estejam harmonizados entre si e não sejam adequados à visão da mudança. Contratar, promover e desenvolver pessoas que possam implementar a visão da mudança. Revigorar o processo com novos projetos, temas e agentes de mudança.</p>
 <p><i>Incorporar a nova mudança na cultura</i></p>	<p>Gerar melhoria de <i>performance</i> por meio de comportamento orientado para o consumidor e para a produção, aumentar e melhorar a liderança e criar um gerenciamento mais efetivo. Articular conexões entre os novos comportamentos e o sucesso da organização. Desenvolver maneiras de assegurar o desenvolvimento de lideranças e sucessão.</p>

Fonte: Adaptado de Kotter (1996, 2007) e Pinto & Couto-de-Souza (2009).



<p><i>Desenvolver a Visão e a Estratégia</i></p> <p><i>“The Plane Will Not Move”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numa fábrica de montagem de aviões em linha de montagem, na qual inicialmente se a estação A não conseguia montar a sua parte, o avião avançava até ao fim e depois era todo desmontado para meter a parte da estação A e voltar a montar.</li> <li>• Com a chegada do novo CEO, ficou decretado que “o avião não vai avançar”, se a estação não estava preparada para montar a sua parte, o avião ficava à espera, o que criou a responsabilidade e empenho que não existia anteriormente.</li> </ul>
<p><i>Comunicar a Visão da Mudança</i></p> <p><i>“The Screen Saver”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uma organização tinha uma visão partilhada e todos na organização sabiam a visão mas a organização não comunicava a visão partilhada.</li> <li>• Um dia quando os colaboradores chegaram à organização e ligaram os computadores, depararam-se com uma novidade, o novo <i>screen saver</i> (protetor de ecrã) era a visão partilhada e começaram todos a falar da comunicação, pois ações falam mais altos que as palavras.</li> </ul>
<p><i>Capacitar os funcionários para uma ampla ação</i></p> <p><i>“I survived, so you can too”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um ex-colaborador volta a sua anterior organização para palestrar com 200 colaboradores sobre a mudança que ocorreu na organização e como ele mudou, e como a organização mudou para melhor e isso permitiu que todos o vissem, e pensassem ele sobreviveu e eu vou também.</li> </ul>
<p><i>Gerar vitórias a curto prazo</i></p> <p><i>“The Senator owned a trucking company”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um senador que tem a companhia de camionagem e quando lhe perguntaram sobre esta, ele apresentou 15 documentos que anteriormente tinham de ser preenchidos</li> <li>• Por sua vez, a organização começou a trabalhar na implementação da mudança, reduziu esses documentos para apenas um.</li> </ul>

<p><i>Consolidar ganhos e produzir mais mudança</i></p> <p><i>“Merchant of fear”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A equipa de planeamento de investimentos faz vídeos satíricos com personagens diferentes baseados nos executivos da organização, sobre como uma pessoa faz um orçamento, no qual o “comerciante de medo” aumentava o seu orçamento ao trabalhar os medos das pessoas e era sempre persuasivo.</li> <li>• Depois desse momento todos os executivos começaram a perguntar se eles eram o comerciante de medo, e também gerou meses depois comentários do género, já estas a começar a parecer o comerciante de medo.</li> </ul>
<p><i>Incorporar a nova mudança na cultura</i></p> <p><i>“The boss went to switzerland”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um executivo operacional que defendia operações <i>lean</i> (operava com a premissa de criar mais valor para os clientes com menos recursos) foi transferido para a sede na Suíça por cinco anos.</li> <li>• Três anos depois, teve de voltar devida à queda dos resultados e encontrou uma nova equipa de gestão.</li> <li>• O executivo que o substituiu não partilhava a sua visão <i>lean</i> de como operar a máquina operacional, o que significa que a nova gestão não incorporou a mudança criada anteriormente e pagou nos números.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Kotter & Cohen (2002).

Estas histórias permitem ao leitor ter uma perspetiva mais próxima da realidade, mas para ter uma perspetiva ainda mais realista do que com as histórias apresentadas anteriormente, vão ser apresentados exemplos de estudos caso da Eli Lilly, de Cowley (2007), da Faculdade de Medicina, de Steinert et al. (2007), da FIFA/F-MARC, de Langton et al., (2010) e da Famed, de Pinto & Couto-de-Souza (2009), para exibir um quadro resumo das situações ocorridas no processo de mudança destas Organizações.

*Quadro 6 – Estudos caso das Oito Etapas do processo para implementação da mudança*

	<b>Eli Lilly de Cowley (2007)</b>	<b>Faculdade de Medicina de Steinert et al. (2007)</b>	<b>FIFA/F-MARC de Langton et al. (2010)</b>	<b>Famed de Pinto &amp; Couto-de-Souza (2009)</b>
<i>Estabelecer um senso de urgência</i>	Identificaram a oportunidade de comunicar detalhes sobre os resultados esperados.	Destacaram a crescente importância do profissionalismo na educação médica.	Foram convocados os líderes das organizações nacionais desportivas com os líderes da medicina desportiva de quase 200 países para a primeira conferência do “Football for Health”.	Não houve um senso de urgência estabelecido, visto que eram precisos gestores que assimilassem a responsabilidade de serem agentes geradores de resultados.
<i>Criar uma coligação de Liderança</i>	Foi criada uma coligação “linked-arm” para sinalizar que o líder está comprometido e que esperava a participação de todos.	Foi estabelecido um “grupo de interesse” informal que contribuiu para uma maior visibilidade dentro da faculdade.	A coligação de liderança era formada pelo conselho da FIFA que age de uma forma coesa para apoiar a F-MARC, que reúne grupos internacionais de especialistas em medicina do futebol.	Foi criado um comité, incluindo um membro de cada área da empresa, mas o diretor afirmou que “o comité não faz nada” e que “não podem tomar medidas que aumentem os gastos”, ficam assim com uma coligação sem poder.
<i>Desenvolver a Visão e a Estratégia</i>	Implementaram mudanças na visão através de meios estabelecidos ou novos processos para atualizar.	Criaram um grupo de professores em pequenos grupos experientes, que levou a um conjunto de recomendações gerais a respeito do ensino de profissionalismo.	O “Football for Health” constituído por quatro etapas e o “The 11 for Health”, que usa 11 curtas mensagens para educar e comunicar, como visão nesta iniciativa.	O processo de mudança não apresenta uma visão clara, pois em diversas situações foi ressaltado a inexistência de metas e desconhecimento de planeamento estratégico.
<i>Comunicar a Visão da Mudança</i>	Consideram que comunicaram, e que a comunicação é normal para os líderes da organização, e que os colaboradores esperam que os líderes comuniquem a mudança e os convidem a envolver-se.	Consideram que contribuíram para a disseminação da visão por toda a comunidade académica.	Utilizaram o programa de comunicação que é generosamente apoiado pela divisão de Marketing da FIFA, e como usam jogadores proeminentes, facilitam a receção da mensagem.	Reforçam que terem falhado as três primeiras etapas leva a que a comunicação da visão possa ser efetiva.



<i>Capacitar os funcionários para uma ampla ação</i>	Consideram que os líderes seniores capacitaram os colaboradores através de sinais de envolvimento, incluindo a mudança através de canais informais e a disponibilizarem recursos através de canais formais.	Realizaram <i>workshops</i> departamentais para ensinar profissionalismo, de modo a capacitar os docentes.	Credenciaram uma rede global de Centros de Excelência da FIFA, com pelo menos um centro em cada continente para servir as comunidades de futebol locais.	Consideram que o estilo de gestão é restrita e limitada, e tem regras pouco claras, o que faz com que os colaboradores não tenham liberdade de decisão dentro da organização.
<i>Gerar vitórias a curto prazo</i>	Assegura que os líderes seniores comunicam, para criar responsabilidade sustentada, permitindo a criação e comemoração de vitórias no curto prazo.	Realizaram <i>workshops</i> facultativos sobre a avaliação do médico como curador e profissional e sobre a o ensino de habilidade de comunicação, que levaram à adoção de um modelo específico para ensinar habilidade de comunicação.	A FIFA com pelo menos seis vitórias, como por exemplo, a implementação do programa “the 11 for health” por toda a nação.	Afirmam que não foi possível encontrar comemorações de vitórias de curto prazo, porque não estão a ser produzidos resultados esperados.
<i>Consolidar ganhos e produzir mais mudança</i>	Não se verificou esta etapa.	Existiu um recuo na renovação curricular, pois este recuo levou à aprovação formal do currículo “physicianship”.	Alargou a medicina para o futebol aos programas mais ambiciosos “football for health” e ainda mais ambicioso para o “11 for health”.	“não foi identificada uma coligação administrativa forte, nem a celebração de conquistas de curto prazo. Portanto, torna-se impossível o passo de consolidação dos ganhos seguidos da produção de mais mudanças.”
<i>Incorporar a nova mudança na cultura</i>	Para incorporar a nova mudança na cultura foi definido o uso equilibrado entre os canais formais e informais necessários para a prestação de contas sustentável.	O corpo docente desenvolveu <i>workshops</i> para os mentores dos estudantes de medicina, o que permite preparação continua e a renovação de docentes envolvidos na implementação e entrega do currículo.	Para incorporar a nova mudança na cultura, a FIFA vai fazer chegar o movimento “football for health” a todo e para isso vai ser institucionalizado.	“é fácil perceber que as mudanças ainda não ocorreram da maneira desejada, e muito pouca coisa , ou quase nada, se alterou na cultura da organização” e “a análise da mudança da Famed Rede de acordo com os oito passos indicados por Kotter, percebe-se que praticamente nenhum deles foi seguido. A ausência desses passos parece realmente indicar a existência de falhas presentes no processo e explicar algumas das dificuldades encontradas.”

Fonte: Elaboração própria.

#### **2.1.4. Síntese**

Neste capítulo, a revisão de literatura, foi desenvolvida em torno das 8 Etapas para implementação de mudanças com sucesso do modelo de Kotter, inicialmente foi abordada a gestão da mudança organizacional, de modo a enquadrar o modelo de Kotter na Gestão dos dias de hoje, ou seja, de modo a enquadrar a situação atual em que Gestão e a literatura se encontram. Percorrendo a linha da gestão da mudança, foi necessário abordar a resistência à mudança que é uma realidade na vida dos Gestores ou Líderes da Mudança.

Na pesquisa de literatura, a melhor forma de lidar com a resistência à mudança, são os Métodos para lidar com a resistência à mudança, de Kotter & Schlesinger (2008), disponível no Quadro 1, estes autores propõem que se analisem os fatores que compõem cada situação da resistência, e para isso determina-se a velocidade ideal de mudança e os métodos de gestão da resistência que se enquadram a cada situação. Permitindo assim, usufruir de uma ferramenta para lidar com a resistência à mudança.

Kotter (1996) refere no modelo que cometer qualquer um dos oito erros comuns num processo de mudança pode ter consequências graves, o que me levantou a necessidade de aprofundar os Oito Erros fatais num processo de mudança, de Kotter (1996), disponível no Quadro 2, este autor reforça que o processo de mudança passa por uma série de etapas que levam o seu tempo, e que não devem pular etapas, pois apenas cria a ilusão de rapidez e nunca produz um resultado satisfatório, e ainda reforça que cometer qualquer um dos erros críticos em qualquer uma das fases pode ter um efeito devastador.

Os erros fatais num processo de mudança, de Kotter (1996), levaram o autor a criar o modelo das oito etapas para a implementação de mudanças com sucesso, disponível no Quadro 3, que surge com o objetivo prevenir ou eliminar os erros identificados como cruciais no insucesso da implementação de mudanças organizacionais.

### **3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

Concluindo a revisão de literatura, a apresentação do capítulo da metodologia de investigação, no qual vão constar a questão de investigação, os objetivos, o tipo de pesquisa, as variáveis, a população alvo, a amostra, a conceção do instrumento de recolha de dados, e os métodos de análise dos dados.

#### **3.1. Questão de investigação e Objetivos**

Para Fortin (2009), uma questão de investigação é uma pergunta referente a um tema de estudo que se deseja investigar.

A questão de investigação em estudo é determinar se estarão os alunos do Mestrado em Gestão da Universidade de Évora preparados para utilizar as oito etapas de Kotter como solução para os processos de mudança das Organizações em Portugal?

“O objetivo de um estudo indica o porquê da investigação e enuncia de forma precisa o que o investigador tem intenção de fazer para obter respostas às suas questões de investigação” (Fortin, 2009, p. 100).

O objetivo geral é:

- Avaliar se os alunos do Mestrado em Gestão da Universidade de Évora estão preparados para usufruir das oito etapas de Kotter.

E os objetivos específicos são os seguintes:

- “Medir” a apetência dos alunos do Mestrado em Gestão da Universidade de Évora quanto a cada uma das oito etapas de Kotter; e

- Concluir se as etapas de Kotter são “instintivas”.

### **3.2. Tipo de pesquisa**

“O método de investigação quantitativo é um processo sistemático de colheita de dados observáveis e quantificáveis. É baseado na observação de fatos objetivos, de acontecimentos e de fenómenos que existem independentemente do investigador” (Fortin, 2009, p. 22).

Na pesquisa utilizada, é essencial a recolha de dados primários, pois segundo Barañano (2004), a criação de dados primários traz um contributo acrescido à investigação. Por este motivo, optei por utilizar a técnica de inquérito por questionário, que é um método que permite recolher as informações consideradas necessárias. O questionário foi enviado diretamente aos alunos ativos, através dos *emails* de aluno da Universidade de Évora.

### **3.3. Variáveis**

“As variáveis são qualidades ou características às quais se atribuem valores” (Fortin, 2009, p. 171).

A variável em estudo é:

- Os níveis de apetência dos alunos de Mestrado em Gestão da Universidade de Évora quanto a cada uma das oito etapas de Kotter.

### **3.4. População alvo e amostra**

“A população alvo é constituída pelos elementos que satisfazem os critérios de seleção definidos antecipadamente e para os quais o investigador deseja fazer generalizações” (Fortin, 2009, p. 202). Para Barañano (2004), a população objetivo, ou universo, é o conjunto de todos os elementos que se pretende estudar.

Os sujeitos que constituem a população alvo que esta dissertação pretende visar são todos os alunos de todas as Especializações do Mestrado em Gestão da Universidade de Évora, ou seja, qualquer individuo que frequente ou tenha frequentado uma das especialidades (Contabilidade, Empreendedorismo e Inovação, Finanças, Marketing, Organização e Sistemas de Informação, Recursos Humanos, Setor Público e Administrativo ou Outra) do Mestrado em

Gestão da Universidade de Évora, e se encontre ativo no período de aplicação da ferramenta de recolha de dados, ano de 2013/2014.

“A amostra é um subconjunto da população ou um conjunto de sujeitos que fazem parte da mesma população. É de qualquer forma, uma réplica em miniatura da população alvo” (Fortin, 2009, p. 202).

Segundo Fortin (2009) e Barañano (2004), não existe fórmula simples para determinar a amostra. Pois, uma amostra demasiado grande pode implicar um desperdício de recursos e uma muito pequena pode diminuir a credibilidade dos resultados.

#### Quadro 7 – Seleção da amostra

População			Amostra	
Matriculados 2013/2014				
Especialidades	Totais	%	Totais	%
Contabilidade	14	9,72	4	2,78
Empreendedorismo e Inovação	8	5,56	1	0,69
Finanças	38	26,39	30	20,83
Marketing	23	15,97	6	4,17
Organização e Sistemas de Informação	2	1,39	2	1,39
Recursos Humanos	36	25,00	37	25,69
Setor Público e Administrativo	23	15,97	6	4,17
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>100,00%</b>	<b>86</b>	<b>59,72%</b>

Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito ao número total de elementos da população, o autor só teve acesso ao número de alunos matriculados em 2013/2014. A amostra foi efetivamente constituída por todos os respondentes da população visados, que após a aplicação da ferramenta de recolha de dados desenvolvida, efetivamente respondam dentro do prazo apropriado e divulgado nessa mesma aplicação.

### 3.5. Conceção do instrumento de recolha de dados

Em termos genéricos e no âmbito das Ciências Sociais, pode-se definir inquérito, segundo Carmo & Ferreira (2008), como a forma mais precisa para designar processos de recolha sistematizada, no terreno, de dados suscetíveis de poderem ser comparados, sendo que, neste caso, podem existir diferentes tipos de inquérito divididos entre o grau de objetividade das perguntas e a presença ou ausência do investigador no ato da inquirição.

“O inquérito representa toda a atividade de investigação no decurso da qual são colhidos dados juntos de uma população ou porções desta a fim de examinar as atitudes, opiniões, crenças ou comportamentos desta população” (Fortin, 2009, p. 168).

O que implica que, mediante o tipo de pesquisa, será o instrumento desenvolvido, mais estruturado ou menos, com questões abertas ou fechadas, de modo a conseguir estudar as variáveis em estudo para dar resposta aos objetivos e à questão de investigação.

Segundo Fortin (2009), é favorável consultar a literatura a fim de descobrir instrumentos que satisfaçam os objetivos da investigação, antes de proceder à construção de um questionário.

A criação e desenvolvimento de um questionário, para ser aplicado aos alunos do Mestrado em Gestão da Universidade de Évora, vai ser de raiz, devido a não existir um instrumento já criado, que se possa utilizar para responder às necessidades da investigação.

As escalas de *Likert* “variam de um grupo de categorias de - menos para o mais - pedindo às pessoas para indicar o quanto eles concordam ou não, aprovam ou reprovam, ou acreditam ser verdadeiro ou falso. Não há realmente nenhuma maneira errada de construir uma escala de *Likert*. A consideração mais importante é incluir pelo menos cinco categorias de resposta” (Allen & Seeman, 2007, p. 64).

O questionário, disponível no apêndice A, foi estruturado em dois grupos de questões, realizados de acordo com o objetivo do estudo:

- Grupo I – Caracterização do Respondente;
- Grupo II – Perfil do Respondente.

O Grupo I é constituído por 25 questões de resposta fechada, usufruindo da escala de *likert*, na qual foi atribuído 1 ao valor mais negativo (discordo totalmente) e 5 ao valor mais

positivo (concordo totalmente), que estão relacionadas diretamente com o modelo de Kotter e a cada uma das oito etapas, permitindo assim recolher dados primários, sobre a necessidade de agir dos respondentes face à mudança organizacional. As questões deste grupo estão relacionadas com cada uma das 8 Etapas do modelo de Kotter, de forma a controlar esta correspondência, foi criado o quadro apresentado em seguida.

*Quadro 8 – Controlo das etapas e perguntas do Grupo I*

Etapas	Perguntas		
<i>1ª Etapa - Estabelecer um senso de urgência</i>	1	9	17
<i>2ª Etapa - Criar uma coligação de Liderança</i>	2	10	18
<i>3ª Etapa - Desenvolver a Visão e a Estratégia</i>	3	11	19
<i>4ª Etapa - Comunicar a Visão da Mudança</i>	4	12	20
<i>5ª Etapa - Capacitar os funcionários para uma ampla ação</i>	5	13	21
<i>6ª Etapa - Gerar vitórias a curto prazo</i>	6	14	22
<i>7ª Etapa - Consolidar ganhos e produzir mais mudança</i>	7	15	23
<i>8ª Etapa - Incorporar a nova mudança na cultura</i>	8	16	24
Generalista	25		

Fonte: Elaboração própria.

Por sua vez, o Grupo II é constituído por perguntas relacionadas com as características do respondente, tais como, o sexo, a idade, a área de estudo da licenciatura, a especialidade do Mestrado em Gestão, a profissão e os anos de experiência profissional. Estas perguntas são precedidas por mais duas questões filtro ou de controlo, das quais uma questão sobre a existência prévia de conhecimento do modelo e uma outra sobre a hipotética utilização do modelo na vida profissional do respondente.

No desenvolvimento do instrumento, foi tido em conta, que “é fácil elaborar um questionário mas não é fácil elaborar um bom questionário” (Hill & Hill, 1998, p. 1) e que “os cientistas sociais profissionais que usam questionários fazem normalmente estudos preliminares (estudos piloto ou pré-testes) para avaliar a adequação do questionário a utilizar” (Hill & Hill, 1998, p. 55).

Segundo Fortin (2009), o pré-teste resume-se em verificar o valor do questionário junto de uma amostra reduzida da população alvo.

Após à realização do questionário, foi realizado um pequeno pré-teste a um grupo de oito respondentes com o perfil definido, de modo a determinar o tempo médio de resposta e a usufruir das dúvidas e sugestões para melhorar ainda mais a ferramenta, e ao mesmo tempo, determinar se através do questionário desenvolvido obteria os dados pretendidos e não estaria apenas a desperdiçar tempo na sua aplicação sem obter nenhum retorno posteriormente, e deste modo nunca perderia de vista os objetivos e as questões apresentadas à partida que pretendo atingir no trabalho. ´

Os resultados do pré-teste foram positivos, pois ao mesmo tempo que foi obtido o tempo médio de resposta como desejado, entre 5 e 10 minutos, também se confirmou que não existia nada muito relevante ou significativo a apontar.

O questionário foi enviado diretamente para o endereço de *email* de todos os alunos da Universidade de Évora ativos, de modo a atingir a minha população alvo, que são todos os alunos do Mestrado em Gestão da Universidade de Évora, a data da realização deste capítulo obtive 86 respostas, que corresponde a uma taxa de resposta de 59 %, face ao total de alunos matriculados no Mestrado em Gestão da Universidade de Évora no ano letivo de 2013/2014.

### **3.6. Métodos de análise dos dados**

A metodologia de análise de dados a utilizar será quantitativa, assistida pelas ferramentas “IBM SPSS Statistics 22” e “Microsoft Excel 2010”, pois desta forma vai ser possível aplicar técnicas de estatísticas adquiridas no meu percurso académico, tais a análise de frequências, descritiva e tabulação cruzada, e ao mesmo tempo com esta abordagem quantitativa realizarei uma análise com uma “maior segurança”, visto que as conclusões serão mais precisas e replicáveis.

Nas questões do Grupo I do questionário, foi utilizada a análise de frequências, descritiva e tabulação cruzada para analisar os dados obtidos, e por sua vez, nas questões do Grupo II do questionário, foi utilizada a análise de frequência para analisar os dados obtidos.

No capítulo em seguida, vão ser apresentadas as análises e os resultados obtidos na dissertação, através da aplicação do questionário aplicado aos alunos do Mestrado em Gestão da Universidade de Évora.



## **4. ANÁLISE DE RESULTADOS**

Este capítulo vai ser composto pelos dados que foram obtidos através da aplicação do questionário desenvolvido, aplicado aos alunos do Mestrado em Gestão da Universidade de Évora, e em seguida os resultados foram interpretados e discutidos no presente capítulo.

Os resultados obtidos através da realização deste trabalho serão apresentados em tabelas e/ou gráficos, e por sua vez interpretados e discutidos sob a forma narrativa.

### **4.1. Análise e Discussão dos dados**

De modo a interpretar e discutir os grupos do questionário, vai ser invertida a ordem de apresentação dos grupos do questionário, de forma a tratar primeiro o segundo grupo do perfil do respondente, abordando assim as variáveis sociodemográficas primeiro, antes de abordar o grupo da caracterização do respondente, no qual os respondentes foram confrontados pelo modelo de Kotter. Sendo assim, a ordem de interpretação dos grupos de questões vai ser a seguinte:

- II. Perfil do Respondente
- I. Caracterização do Respondente

Após realizar a análise e discussão de cada um dos grupos, vai ser apresentado uma breve síntese dos resultados obtidos.

Em seguida, vai ser apresentada a análise e discussão do primeiro grupo de questão, já escolhido anteriormente, que visa o perfil do respondente dos questionários.

#### **4.1.1. Perfil do Respondente**

Este grupo de questões do questionário, visa diferenciar os respondentes, caracterizando-os de acordo com o sexo, a idade, a área de estudo da licenciatura, a especialidade do Mestrado em Gestão, a profissão, os anos de experiência profissional, e ao mesmo tempo, engloba mais duas questões, das quais uma questão sobre a existência prévia

de conhecimento do modelo e uma outra sobre a hipotética utilização do modelo na vida profissional do respondente.

No que diz respeito ao gênero (ver Tabela 1), é possível afirmar que 41,9% (36) dos respondentes são do sexo masculino e que os restantes 58,1% (50) são do sexo feminino.

*Tabela 1 – Sexo*

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Masculino	36	41,9	41,9	41,9
	Feminino	50	58,1	58,1	100,0
Total		86	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria.

Quanto à idade (ver Tabela 2), verificou-se que a classe dos 19 a 29 anos representa 53,5% dos respondentes, com uma frequência de 46, já os restantes inquiridos que se apresentaram com mais de 30 anos representam os restantes 46,5%, com uma frequência conjunta de 40.

*Tabela 2 - Idade*

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	19 a 29 anos	46	53,5	53,5	53,5
	30 a 39 anos	24	27,9	27,9	81,4
	40 a 49 anos	13	15,1	15,1	96,5
	50 a 59 anos	2	2,3	2,3	98,8
	+ de 60 anos	1	1,2	1,2	100,0
Total		86	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito a área de estudo da Licenciatura (ver Tabela 3), é possível afirmar que a área de Economia, Gestão e Contabilidade representa 59,3% das respostas dos respondentes, seguida pela área de Direito, Ciências Sociais e Serviços com 19,8% das respostas, pela área de Humanidades, Secretariado e Tradução com 16,3% dos respondentes, pela área das Tecnologias com 2,3%, e pelas áreas de Agricultura e Recursos Naturais e de Ciências da Educação e Formação de Professores com 1,2% cada.

*Tabela 3 - Área de estudos da Licenciatura*

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Área de Tecnologias	2	2,3	2,3	2,3
	Áreas de Agricultura e Recursos Naturais	1	1,2	1,2	3,5
	Áreas de Ciências da Educação e Formação de Professores	1	1,2	1,2	4,7
	Áreas de Direito, Ciências Sociais e Serviços	17	19,8	19,8	24,4
	Áreas de Economia, Gestão e Contabilidade	51	59,3	59,3	83,7
	Áreas de Humanidades, Secretariado e Tradução	14	16,3	16,3	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria.

Quanto à especialidade frequentada do Mestrado em Gestão da Universidade de Évora frequentado (ver Tabela 4), verificou-se que a especialidade mais representada nas respostas dos inquiridos é a Especialidade de Recursos Humanos com 43% das respostas, seguida pela Especialidade de Finanças com 34,9%. Das restantes especialidades, apresentam 7% as especialidades de Marketing e de Setor Público Administrativo, com 4,7% a especialidade de Contabilidade, com 2,3% a especialidade de Organização e Sistemas de Informação, e por fim, com 1,2% a especialidade de Empreendedorismo e Inovação.

*Tabela 4 - Especialidade frequentada do Mestrado em Gestão da Universidade de Évora*

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Contabilidade	4	4,7	4,7	4,7
	Empreendedorismo e Inovação	1	1,2	1,2	5,8
	Finanças	30	34,9	34,9	40,7
	Marketing	6	7,0	7,0	47,7
	Organização e Sistemas de Informação	2	2,3	2,3	50,0
	Recursos Humanos	37	43,0	43,0	93,0
	Setor Público e Administrativo	6	7,0	7,0	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito as Profissões (ver Tabela 5), é possível afirmar que existe uma profissão que dominou as respostas, sendo esta, a profissão de Estudante com 29,1% (25) dos respondentes, precedida pelas profissões de Administradores/Gestores, de Assistentes Técnicos e de Estagiários, com 15,1% (13), 12,8% (11) e 11,6% (10), respetivamente,

perfazendo quase 70% das profissões dos inquiridos. Os restantes inquiridos responderam com uma variedade de 11 profissões, destacando-se ainda as profissões de Desempregados e de Técnicos Superiores, com 8,1% (7) e 5,8% (5), respetivamente.

*Tabela 5 - Profissão*

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido Administradores/Gestores <sup>1</sup>	13	15,1	15,1	15,3
Assistentes Técnicos <sup>2</sup>	11	12,8	12,8	27,9
Consultora	2	2,3	2,3	30,2
Desempregado	7	8,1	8,1	38,3
Docente/ Investigador	2	2,3	2,3	40,6
Eng. Agrónomo	1	1,2	1,2	41,8
Estagiários <sup>3</sup>	10	11,6	11,6	53,4
Estudante	25	29,1	29,1	82,5
Formador	3	3,5	3,5	86,0
Funcionário Público	2	2,3	2,3	88,3
Operário Fabril	1	1,2	1,2	89,5
Reformado	1	1,2	1,2	90,7
Segurança <sup>4</sup>	2	2,3	2,3	93,0
Serviços	1	1,2	1,2	94,2
Técnicos Superiores <sup>5</sup>	5	5,8	5,8	100
Total	86	100,0	100,0	

1. Administradora de Empresas; Bancário; DRH; Economista; Empresário; Gestor; Gestora de Conta;
2. Administrativa, Assistente Comercial Bancário, Assistente Técnico, Escriturária, Rececionista.
3. Estagiários, Estagiário de Marketing.
4. GNR, Militar.
5. Técnica Superior, Técnica Superior de Gestão, Técnico Financeiro, Técnica Recursos Humanos.

Fonte: Elaboração própria.

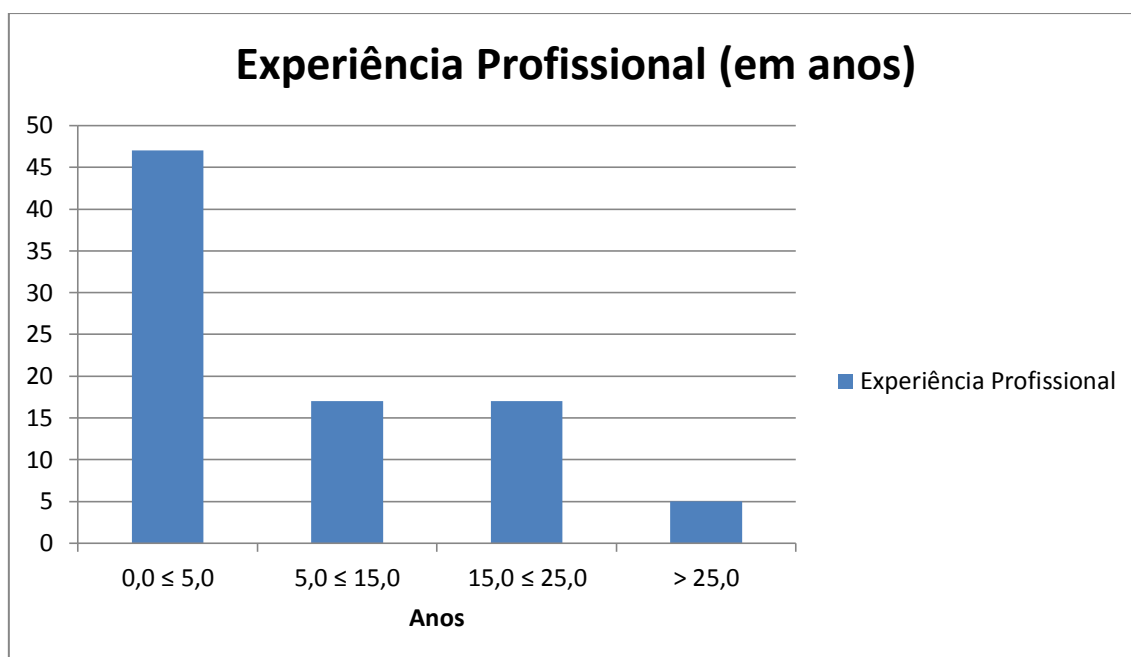
Quanto à Experiência Profissional (ver Tabela 6 e Gráfico 1), é possível verificar que 54,7% (47) dos respondentes têm 5 ou menos anos de experiência profissional, sendo que dessa percentagem 34,9% apenas diz respeito a 1 ou menos anos de experiência. Os seguintes 39,4% dos respondentes, 19,7% (17) dos respondentes assumem valores entre os 6 e os 15 anos de experiência e os restantes 19,7% (17) dos respondentes assumem valores entre os 16 e os 25 anos de experiência. Os restantes 5,8% (5) respondentes dizem respeito aos respondentes com mais de 25 anos de experiência. O valor médio de experiência profissional dos respondentes é de aproximadamente 9 anos.

*Tabela 6 - Experiência Profissional*

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0,0 ≤ 5,0	47	54,7	54,7	54,7
	5,0 ≤ 15,0	17	19,7	19,7	74,4
	15,0 ≤ 25,0	17	19,7	19,7	94,2
	> 25,0	5	5,8	5,8	100
	Total	86	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria.

*Gráfico 1 – Experiência Profissional*



Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito à questão de controlo quanto ao conhecimento prévio do modelo das oito etapas para a implementação de mudanças com sucesso de Kotter (ver Tabela 7), verificou-se que 54,7% (47) dos respondentes tinham conhecimento prévio do modelo de Kotter, face aos 45,3% (39) que negaram ter conhecimento do modelo.

*Tabela 7 - Conhece o modelo das Oito Etapas para implementação de mudanças com sucesso de Kotter?*

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Sim	47	54,7	54,7	54,7
	Não	39	45,3	45,3	100,0
Total		86	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria.

Quanto à segunda questão de controlo que possibilitava a hipotética utilização do modelo de Kotter na vida profissional do respondente para aplicar mudanças organizacionais (ver Tabela 8), verificou-se que 67,4% (58) demonstraram abertura a utilização do modelo nas suas vidas profissionais, face aos 32,6% (28) que julgaram que o modelo não teria lugar nas suas vidas profissionais.

*Tabela 8 – O modelo poderia ser utilizado na sua vida profissional para aplicar mudanças organizacionais?*

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Sim	58	67,4	67,4	67,4
	Não	28	32,6	32,6	100,0
Total		86	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria.

#### **4.1.1.1. Síntese**

Os dados recolhidos neste grupo de questões apontam para uma amostra com uma maioria de respondentes do sexo feminino, com 58,1% (50) dos respondentes, e ao mesmo tempo, uma amostra consideravelmente jovem, com 53,5% (46) dos respondentes a encontrarem-se entre os 19 e 29 anos.

No que diz respeito a área de Licenciatura, a amostra apresenta uma maioria de respondentes da área de Economia, Gestão e Contabilidade, com 59,3% (51) dos respondentes. Já na Especialidade do Mestrado em Gestão, a amostra apresenta duas especialidades a assumirem a maioria das escolhas, sendo estas os Recursos Humanos e as Finanças, com 43% (37) e 34,9% (30) dos respondentes, respetivamente.

Quanto à Profissão dominante nos dados, é possível declarar a profissão de Estudante, com 29,1% (25) dos respondentes, seguida de Administradores/Gestores com 15,1% (13), de

Assistentes Técnicos com 12,8% (11) e de Estagiários com 11,6% (10). Já quanto aos anos de Experiência Profissional, os dados apresentam que 54,7% (47) dos respondentes têm 5 ou menos anos de experiência profissional, sendo que dessa percentagem dois anos com uma maioria das escolhas 18,6% (16) e 16,3% (14) que dizem respeito a 1 e 0 anos de experiência, respetivamente.

Já ao que diz respeito às duas questões de controlo, na primeira questão, é possível concluir que cada 1 em 2 (54,7%) respondentes tinham um conhecimento prévio do modelo de Kotter, e que na segunda questão, que cerca de 2 em 3 (67,4%) dos respondentes demonstraram abertura a hipotética utilização do modelo nas suas vidas profissionais.

De seguida, apresenta-se a análise e discussão dos dados recolhidos no grupo de questões referente à caracterização dos respondentes.

#### **4.1.2. Caracterização do Respondente**

Este grupo de questões do questionário, visa diferenciar os respondentes, caracterizando-os quanto a cada uma das oito etapas do modelo para implementação de mudança com sucesso de Kotter. Cada uma das etapas do modelo de Kotter foi “transformada” em três afirmações inseridas neste grupo, e por sua vez solicitou-se aos respondentes que utilizando uma escala de likert, na qual foi atribuído 1 ao valor mais negativo (discordo totalmente) e 5 ao valor mais positivo (concordo totalmente), respondam em que “nível”, essa afirmação se adequava aos próprios.

##### **4.1.2.1. 1ª Etapa Estabelecer um senso de urgência**

Quanto à primeira pergunta da Primeira Etapa do Modelo de Kotter (ver Tabela 9), é possível afirmar que 64% (55) dos respondentes responderam que concordavam parcialmente (4.) e 15,1% (13) concordavam totalmente (5.), logo 79,1% (68) dos respondentes responderam que concordavam parcialmente ou concordavam totalmente, ou seja, cerca de 4 em cada 5 respondentes concordaram que agiriam nesta situação referente à primeira etapa de Kotter.

*Tabela 9 – Primeira Pergunta da 1ª Etapa (Pergunta 1)*

**1. Sinto que seria capaz de fazer os outros colaboradores saírem das suas zonas de conforto.**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Discordo totalmente	4	4,7	4,7	4,7
	Discordo parcialmente	2	2,3	2,3	7,0
	Indiferente	12	14,0	14,0	20,9
	Concordo parcialmente	55	64,0	64,0	84,9
	Concordo totalmente	13	15,1	15,1	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria.

Quanto à segunda pergunta da Primeira Etapa do Modelo de Kotter (ver Tabela 10), verificou-se que 36% (31) dos respondentes responderam que discordavam totalmente (1.) e 30,2% (26) que discordavam parcialmente, logo 66,3% dos respondentes discordaram totalmente ou parcialmente, ou seja, cerca de 2 em cada 3 respondentes discordaram que agiriam nesta situação referente à primeira etapa de Kotter.

*Tabela 10 – Segunda Pergunta da 1ª Etapa (Pergunta 9)*

**9. Considero que só existe urgência de assimilar a responsabilidade de mudar, quando não está tudo a “funcionar”.**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Discordo totalmente	31	36,0	36,0	36,0
	Discordo parcialmente	26	30,2	30,2	66,3
	Indiferente	5	5,8	5,8	72,1
	Concordo parcialmente	11	12,8	12,8	84,9
	Concordo totalmente	13	15,1	15,1	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria.

Quanto à terceira pergunta da Primeira Etapa do Modelo de Kotter (ver Tabela 11), verificou-se que 37,2% (32) dos respondentes responderam que concordavam parcialmente e 18,6% (16) concordaram totalmente, logo 55,8% (48) concordaram parcialmente ou totalmente, ou seja, cerca de 3 em cada 5 respondentes concordaram com a situação.



*Tabela 11 – Terceira Pergunta da 1ª Etapa (Pergunta 17)*

**17. Não vejo os colaboradores fazerem-se passar por mais ocupados do que na realidade estão, contribuindo assim para o sucesso.**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Discordo totalmente	4	4,7	4,7	4,7
	Discordo parcialmente	14	16,3	16,3	20,9
	Indiferente	20	23,3	23,3	44,2
	Concordo parcialmente	32	37,2	37,2	81,4
	Concordo totalmente	16	18,6	18,6	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito à primeira etapa do modelo de Kotter (ver Tabela 12 e 13), podemos verificar que na primeira pergunta a resposta concordo parcialmente foi a mais utilizada e esta pergunta teve uma média de 3,83, já na segunda pergunta, prevaleceu a resposta de discordo totalmente e teve uma média de 2,41, e por fim a terceira pergunta, na qual prevaleceu o concordo parcialmente e teve uma média de 3,49. Quanto à média da primeira etapa, verificou-se uma média de 3,24, que se pode traduzir numa média “positiva” para a primeira etapa, ou seja, visto que é uma média superior a 3 indica um nível positivo de apetência face a esta etapa. Quanto à tabulação cruzada, cruzaram-se as variáveis da primeira etapa e a questão de controlo, sobre o conhecimento prévio do modelo, e verificou-se que a média dos respondentes que não conheciam o modelo foi 3,33, um nível positivo de apetência, logo aparenta que a etapa é instintiva.

Tabela 12 – 1ª Etapa do Modelo

		1. Sinto que seria capaz de fazer os outros colaboradores saírem das suas zonas de conforto.	9. Considero que só existe urgência de assimilar a responsabilidade de mudar, quando não está tudo a "funcionar".	17. Não vejo os colaboradores fazerem-se passar por mais ocupados do que na realidade estão, contribuindo assim para o sucesso.	Primeira Etapa
N	Válido	86	86	86	86
	Ausente	0	0	0	0
	Média	3,83	2,41	3,49	3,2403
	Mediana	4,00	2,00	4,00	3,3333
	Modo	4	1	4	3,33
	Desvio Padrão	,884	1,466	1,114	,72967
	Variância	,781	2,150	1,241	,532

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 13 – Tabulação cruzada 1ª Etapa

primeiraetapa \* 32. Conhece o modelo das Oito Etapas para implementação de mudanças com sucesso de Kotter? Tabulação cruzada

Contagem

		32. Conhece o modelo das Oito Etapas para implementação de mudanças com sucesso de Kotter?		Total
		Sim	Não	
primeiraetapa	1,67	1	0	1
	2,00	6	0	6
	2,33	4	2	6
	2,67	4	6	10
	3,00	10	8	18
	3,33	9	10	19
	3,67	2	5	7
	4,00	6	4	10
	4,33	1	3	4
	4,67	2	1	3
	5,00	2	0	2
Total		47	39	86
Médias		3,162766	3,333077	3,24

Fonte: Elaboração própria.

#### 4.1.2.2. 2ª Etapa - Criar uma coligação de Liderança

Quanto à primeira pergunta da Segunda Etapa do Modelo de Kotter (ver Tabela 14), é possível afirmar que houve duas opções com os mesmos valores, tanto o concordo parcialmente como o discordo parcialmente apresentaram 27,9% (24) dos respondentes, logo é possível especular que houve muitos respondente não consideraram esta afirmação importante. Dos respondentes 27,9% (24) concordaram parcialmente e 9,3% (8) concordaram totalmente, ou seja, cerca de 2 em cada 5 respondentes concordaram que agiriam nesta situação referente à segunda etapa de Kotter

Tabela 14 – Primeira Pergunta da 2ª Etapa (Pergunta 2)

2. Se puder escolher colaboradores para integrar uma equipa encarregue pela mudança, não crio uma equipa com quem tiver disponibilidade.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido				
Discordo totalmente	12	14,0	14,0	14,0
Discordo parcialmente	24	27,9	27,9	41,9
Indiferente	18	20,9	20,9	62,8
Concordo parcialmente	24	27,9	27,9	90,7
Concordo totalmente	8	9,3	9,3	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria.

Quanto à segunda pergunta da Segunda Etapa do Modelo de Kotter (ver Tabela 15), verificou-se que 46,5% (40) dos respondentes responderam que concordavam totalmente e 34,9% (30) concordavam parcialmente, logo 81,4% (70) dos respondentes responderam que concordavam parcialmente ou concordavam totalmente, ou seja, cerca de 4 em cada 5 respondentes concordaram que agiriam nesta situação referente à segunda etapa de Kotter.

Tabela 15 – Segunda Pergunta da 2ª Etapa (Pergunta 10)

10. Penso que a equipa encarregue pela mudança deve apresentar características de poder hierárquico, conhecimento, credibilidade e liderança.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido				
Discordo totalmente	5	5,8	5,8	5,8
Discordo parcialmente	4	4,7	4,7	10,5
Indiferente	7	8,1	8,1	18,6
Concordo parcialmente	30	34,9	34,9	53,5
Concordo totalmente	40	46,5	46,5	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria.

Quanto à terceira pergunta da Segunda Etapa do Modelo de Kotter (ver Tabela 16), verificou-se que 64% (55) dos respondentes responderam que concordavam totalmente e 27,9% (24) concordavam parcialmente, logo 88,9% (79) dos respondentes responderam que concordavam parcialmente ou concordavam totalmente, ou seja, cerca de 9 em cada 10 respondentes concordaram que agiriam nesta situação referente à segunda etapa de Kotter.

*Tabela 16 – Terceira Pergunta da 2ª Etapa (Pergunta 18)*

**18. Se juntar um grupo de colaboradores para liderar a mudança, tento garantir que consigam trabalhar em equipa.**

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido				
Discordo totalmente	1	1,2	1,2	1,2
Discordo parcialmente	1	1,2	1,2	2,3
Indiferente	5	5,8	5,8	8,1
Concordo parcialmente	24	27,9	27,9	36,0
Concordo totalmente	55	64,0	64,0	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito à segunda etapa do modelo de Kotter (ver Tabela 17 e 18), podemos verificar que na primeira pergunta houve um empate entre a resposta discordo parcialmente e concordo parcialmente e esta pergunta teve uma média de 2,91, já na segunda pergunta, prevaleceu a resposta de concordo totalmente e teve uma média de 4,12, e por fim a terceira pergunta, na qual prevaleceu o concordo totalmente e teve uma média de 4,52. Quanto à média da segunda etapa, verificou-se uma média de 3,85, que se pode traduzir numa média “positiva” para a segunda etapa, ou seja, considero que uma média que indica um nível positivo de apetência face a esta etapa. Quanto à tabulação cruzada, cruzaram-se as variáveis da segunda etapa e a questão de controlo, sobre o conhecimento prévio do modelo, e verificou-se que a média dos respondentes que não conheciam o modelo foi 3,80, um nível positivo de apetência, logo aparenta que a etapa é instintiva.

Tabela 17 – 2ª Etapa do Modelo

		2. Se puder escolher colaboradores para integrar uma equipa encarregue pela mudança, não crio uma equipa com quem tiver disponibilidade.	10. Penso que a equipa encarregue pela mudança deve apresentar características de poder hierárquico, conhecimento, credibilidade e liderança.	18. Se juntar um grupo de colaboradores para liderar a mudança, tento garantir que consigam trabalhar em equipa.	Segunda etapa
N	Válido	86	86	86	86
	Ausente	0	0	0	0
Média		2,91	4,12	4,52	3,8488
Mediana		3,00	4,00	5,00	4,0000
Modo		2ª	5	5	4,00
Desvio Padrão		1,224	1,121	,763	,65810
Variância		1,497	1,257	,582	,433

a. Ha vários modos. O menor valor é mostrado

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 18 – Tabulação cruzada 2ª Etapa

segundaetapa \* 32. Conhece o modelo das Oito Etapas para implementação de mudanças com sucesso de Kotter? Tabulação cruzada

Contagem

		32. Conhece o modelo das Oito Etapas para implementação de mudanças com sucesso de Kotter?		Total
		Sim	Não	
segundaetapa	2,00	0	1	1
	2,33	3	0	3
	2,67	2	3	5
	3,00	2	0	2
	3,33	4	4	8
	3,67	10	10	20
	4,00	9	12	21
	4,33	7	5	12
	4,67	6	4	10
	5,00	4	0	4
Total		47	39	86
Médias		3,886809	3,804103	3,849302

Fonte: Elaboração própria.

#### 4.1.2.3. 3ª Etapa - Desenvolver a Visão e a Estratégia

Quanto à primeira pergunta da Terceira Etapa do Modelo de Kotter (ver Tabela 19), é possível afirmar que 72,1% (62) dos respondentes responderam que concordavam totalmente e 18,6% (16) concordavam parcialmente, logo 90,7% (78) dos respondentes responderam que concordavam parcialmente ou concordavam totalmente, ou seja, cerca de 9 em cada 10 respondentes concordaram que agiriam nesta situação referente à terceira etapa de Kotter.

*Tabela 19 – Primeira Pergunta da 3ª Etapa (Pergunta 3)*

3. Considero necessário desenvolver estratégias para atingir objetivos de mudança.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido				
Discordo totalmente	1	1,2	1,2	1,2
Indiferente	7	8,1	8,1	9,3
Concordo parcialmente	16	18,6	18,6	27,9
Concordo totalmente	62	72,1	72,1	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria.

Quanto à segunda pergunta da Terceira Etapa do Modelo de Kotter (ver Tabela 20), verificou-se que 59,3% (51) dos respondentes responderam que concordavam totalmente e 34,9% (30) concordavam parcialmente, logo 94,2% (81) dos respondentes responderam que concordavam parcialmente ou concordavam totalmente, ou seja, cerca de 9 em cada 10 respondentes concordaram que agiriam nesta situação referente à terceira etapa de Kotter.

*Tabela 20 – Segunda Pergunta da 3ª Etapa (Pergunta 11)*

11. Considero necessário criar uma visão que ajude a direcionar os esforços de mudança.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido				
Indiferente	5	5,8	5,8	5,8
Concordo parcialmente	30	34,9	34,9	40,7
Concordo totalmente	51	59,3	59,3	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria.

Quanto à terceira pergunta da Terceira Etapa do Modelo de Kotter (ver Tabela 21), verificou-se que 54,7% (47) dos respondentes responderam que concordavam totalmente e 36% (31) concordavam parcialmente, logo 90,7% (78) dos respondentes responderam que concordavam parcialmente ou concordavam totalmente, ou seja, cerca de 9 em cada 10 respondentes concordaram que agiriam nesta situação referente à terceira etapa de Kotter.

*Tabela 21 – Terceira Pergunta da 3ª Etapa (Pergunta 19)*

19. Penso que a visão tem um papel fundamental no alinhamento dos esforços de mudança.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Discordo totalmente	1	1,2	1,2	1,2
	Discordo parcialmente	1	1,2	1,2	2,3
	Indiferente	6	7,0	7,0	9,3
	Concordo parcialmente	31	36,0	36,0	45,3
	Concordo totalmente	47	54,7	54,7	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito à terceira etapa do modelo de Kotter (ver Tabela 22 e 23), podemos verificar que na primeira pergunta houve uma resposta que dominou, e foi o concordo totalmente e esta pergunta teve uma média de 4,60, já na segunda pergunta, prevaleceu a resposta de concordo totalmente e teve uma média de 4,53, e por fim a terceira pergunta, na qual prevaleceu o concordo totalmente e teve uma média de 4,42. Quanto à média da terceira etapa, verificou-se uma média de 4,52, que se pode traduzir numa média “positiva” para a terceira etapa, ou seja, considero que é uma média que indica um nível positivo de apetência face a esta etapa. Quanto à tabulação cruzada, cruzaram-se as variáveis da terceira etapa e a questão de controlo, sobre o conhecimento prévio do modelo, e verificou-se que a média dos respondentes que não conheciam o modelo foi 4,45, um nível positivo de apetência, logo aparenta que a etapa é instintiva.

Tabela 22 – 3ª Etapa do Modelo

		3. Considero necessário desenvolver estratégias para atingir objetivos de mudança.	11. Considero necessário criar uma visão que ajude a direcionar os esforços de mudança.	19. Penso que a visão tem um papel fundamental no alinhamento dos esforços de mudança.	Terceira etapa
N	Válido	86	86	86	86
	Ausente	0	0	0	0
	Média	4,60	4,53	4,42	4,5194
	Mediana	5,00	5,00	5,00	4,6667
	Modo	5	5	5	5,00
	Desvio Padrão	,740	,608	,774	,48938
	Variância	,548	,369	,599	,239

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 23 – Tabulação cruzada 3ª Etapa

terceiraetapa \* 32. Conhece o modelo das Oito Etapas para implementação de mudanças com sucesso de Kotter? Tabulação cruzada

Contagem

	32. Conhece o modelo das Oito Etapas para implementação de mudanças com sucesso de Kotter?		Total
	Sim	Não	
terceiraetapa 3,00	0	1	1
3,33	1	1	2
3,67	2	6	8
4,00	5	1	6
4,33	9	9	18
4,67	13	9	22
5,00	17	12	29
Total	47	39	86
Médias	4,581915	4,444872	4,519767

Fonte: Elaboração própria.



#### 4.1.2.4. 4ª Etapa - Comunicar a Visão da Mudança

Quanto à primeira pergunta da Quarta Etapa do Modelo de Kotter (ver Tabela 24), é possível afirmar que houve duas das respostas que se destacaram, foi o discordo parcialmente e o concordo parcialmente, com 38,4% (33) e 34,9% (30), respectivamente, logo é possível especular que houve muitos respondentes que não consideraram esta afirmação importante ou que não interpretaram da mesma forma, o “bombardear”. Dos respondentes 34,9% (30) concordaram parcialmente e 11,6% (10) concordaram totalmente, ou seja, cerca de 1 em cada 2 respondentes concordaram que agiriam nesta situação referente à quarta etapa de Kotter

Tabela 24 – Primeira Pergunta da 4ª Etapa (Pergunta 4)

4. Devemos bombardear os nossos colaboradores constantemente com a nova missão e as suas estratégias.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido				
Discordo totalmente	11	12,8	12,8	12,8
Discordo parcialmente	33	38,4	38,4	51,2
Indiferente	2	2,3	2,3	53,5
Concordo parcialmente	30	34,9	34,9	88,4
Concordo totalmente	10	11,6	11,6	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria.

Quanto à segunda pergunta da Quarta Etapa do Modelo de Kotter (ver Tabela 25), verificou-se que 51,2% (44) dos respondentes responderam que concordavam totalmente e 38,4% (33) concordavam parcialmente, logo 89,6% (77) dos respondentes responderam que concordavam parcialmente ou concordavam totalmente, ou seja, cerca de 9 em cada 10 respondentes concordaram que agiriam nesta situação referente à terceira etapa de Kotter.

Tabela 25 – Segunda Pergunta da 4ª Etapa (Pergunta 12)

12. Devemos fazer sempre várias comunicações sobre a nossa visão, de modo a envolver os colaboradores no processo.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido				
Discordo totalmente	3	3,5	3,5	3,5
Discordo parcialmente	2	2,3	2,3	5,8
Indiferente	4	4,7	4,7	10,5
Concordo parcialmente	33	38,4	38,4	48,8
Concordo totalmente	44	51,2	51,2	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria.

Quanto à terceira pergunta da Quarta Etapa do Modelo de Kotter (ver Tabela 26), verificou-se que 47,7% (41) dos respondentes responderam que concordavam parcialmente e 45,3% (39) concordavam totalmente, logo 93% (80) dos respondentes responderam que concordavam parcialmente ou concordavam totalmente, ou seja, cerca de 9 em cada 10 respondentes concordaram que agiriam nesta situação referente à terceira etapa de Kotter.

*Tabela 26 – Terceira Pergunta da 4ª Etapa (Pergunta 20)*

**20. Devemos fazer os nossos colaboradores acreditarem na mudança e nos futuros benefícios, de modo a podermos requerer sacrifícios.**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Discordo parcialmente	1	1,2	1,2	1,2
	Indiferente	5	5,8	5,8	7,0
	Concordo parcialmente	41	47,7	47,7	54,7
	Concordo totalmente	39	45,3	45,3	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito à quarta etapa do modelo de Kotter (ver Tabela 27 e 28), podemos verificar que na primeira pergunta houve quase um empate entre a resposta discordo parcialmente e concordo parcialmente, mas a resposta discordo parcialmente foi superior e esta pergunta teve uma média de 2,94, já na segunda pergunta, prevaleceu a resposta de concordo totalmente e teve uma média de 4,31, e por fim a terceira pergunta, na qual prevaleceu o concordo parcialmente e teve uma média de 4,37. Quanto à média da quarta etapa, verificou-se uma média de 3,88, que se pode traduzir numa média “positiva” para a quarta etapa, ou seja, considero que uma média que indica um nível positivo de apetência face a esta etapa. Quanto à tabulação cruzada, cruzaram-se as variáveis da quarta etapa e a questão de controlo, sobre o conhecimento prévio do modelo, e verificou-se que a média dos respondentes que não conheciam o modelo foi 3,70, um nível positivo de apetência, logo aparenta que a etapa é instintiva.

Tabela 27 – 4ª Etapa do Modelo

		4. Devemos bombardear os nossos colaboradores constantemente com a nova missão e as suas estratégias.	12.Devemos fazer sempre várias comunicações sobre a nossa visão, de modo a envolver os colaboradores no processo.	20.Devemos fazer os nossos colaboradores acreditarem na mudança e nos futuros benefícios, de modo a podermos requerer sacrifícios.	Quarta etapa
N	Válido	86	86	86	86
	Ausente	0	0	0	0
	Média	2,94	4,31	4,37	3,8760
	Mediana	2,00	5,00	4,00	4,0000
	Modo	2	5	4	4,00
	Desvio Padrão	1,314	,936	,652	,66872
	Variância	1,726	,877	,425	,447

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 28 – Tabulação cruzada 4ª Etapa

quartaetapa \* 32. Conhece o modelo das Oito Etapas para implementação de mudanças com sucesso de Kotter? Tabulação cruzada

Contagem

		32. Conhece o modelo das Oito Etapas para implementação de mudanças com sucesso de Kotter?		Total
		Sim	Não	
quartaetapa	1,33	0	1	1
	2,33	1	0	1
	2,67	0	2	2
	3,00	2	4	6
	3,33	6	8	14
	3,67	9	7	16
	4,00	11	7	18
	4,33	5	5	10
	4,67	9	4	13
	5,00	4	1	5
Total		47	39	86
Médias		4,021702	3,700769	3,876163

Fonte: Elaboração própria.

#### 4.1.2.5. 5ª Etapa - Capacitar os funcionários para uma ampla ação

Quanto à primeira pergunta da Quinta Etapa do Modelo de Kotter (ver Tabela 29), é possível afirmar que 61,6% (53) dos respondentes responderam que concordavam parcialmente e 11,6% (10) concordaram totalmente, logo 73,2% (48) concordaram parcialmente ou totalmente, ou seja, cerca de 3 em cada 4 respondentes concordaram com a situação referente à quinta etapa de Kotter.

*Tabela 29 – Primeira Pergunta da 5ª Etapa (Pergunta 5)*

**5. Mesmo em fase de contenções, o melhor a fazer é incentivar os colaboradores a assumirem riscos e ações não tradicionais.**

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido				
Discordo totalmente	6	7,0	7,0	7,0
Discordo parcialmente	12	14,0	14,0	20,9
Indiferente	5	5,8	5,8	26,7
Concordo parcialmente	53	61,6	61,6	88,4
Concordo totalmente	10	11,6	11,6	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria.

Quanto à segunda pergunta da Quinta Etapa do Modelo de Kotter (ver Tabela 30), verificou-se que 51,2% (44) dos respondentes responderam que concordavam totalmente e 34,9% (30) concordaram parcialmente, logo 86,2% (74) concordaram parcialmente ou totalmente, ou seja, cerca de 9 em cada 10 respondentes concordaram com a situação referente à quinta etapa de Kotter.

*Tabela 30 – Segunda Pergunta da 5ª Etapa (Pergunta 13)*

**13. Penso que devemos capacitar os nossos colaboradores para que lhes seja possível superar grandes obstáculos.**

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido				
Discordo totalmente	3	3,5	3,5	3,5
Discordo parcialmente	4	4,7	4,7	8,1
Indiferente	5	5,8	5,8	14,0
Concordo parcialmente	30	34,9	34,9	48,8
Concordo totalmente	44	51,2	51,2	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria.

Quanto à terceira pergunta da Quinta Etapa do Modelo de Kotter (ver Tabela 31), verificou-se que 53,5% (46) dos respondentes responderam que concordavam totalmente e 36% (31) concordaram parcialmente, logo 89,5% (77) concordaram parcialmente ou totalmente, ou seja, cerca de 9 em cada 10 respondentes concordaram com a situação referente à quinta etapa de Kotter.

*Tabela 31 – Terceira Pergunta da 5ª Etapa (Pergunta 21)*

**21.Devemos modificar os sistemas que obstruem a visão de mudança.**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Discordo totalmente	2	2,3	2,3	2,3
	Discordo parcialmente	2	2,3	2,3	4,7
	Indiferente	5	5,8	5,8	10,5
	Concordo parcialmente	31	36,0	36,0	46,5
	Concordo totalmente	46	53,5	53,5	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito à quinta etapa do modelo de Kotter (ver Tabela 32 e 33), podemos verificar que na primeira pergunta houve uma maioria de concordo parcialmente e esta pergunta teve uma média de 3,57, já na segunda pergunta, prevaleceu a resposta de concordo totalmente e teve uma média de 4,26, e por fim a terceira pergunta, na qual prevaleceu o concordo totalmente e teve uma média de 4,36. Quanto à média da quinta etapa, verificou-se uma média de 4,06, que se pode traduzir numa média “positiva” para a quinta etapa, ou seja, considero que uma média que indica um nível positivo de apetência face a esta etapa. Quanto à tabulação cruzada, cruzaram-se as variáveis da quinta etapa e a questão de controlo, sobre o conhecimento prévio do modelo, e verificou-se que a média dos respondentes que não conheciam o modelo foi 3,98, um nível positivo de apetência, logo aparenta que a etapa é instintiva.

Tabela 32 – 5ª Etapa do Modelo

		5.Mesmo em fase de contenções, o melhor a fazer é incentivar os colaboradores a assumirem riscos e ações não tradicionais.	13.Penso que devemos capacitar os nossos colaboradores para que lhes seja possível superar grandes obstáculos.	21.Devemos modificar os sistemas que obstruem a visão de mudança.	Quinta etapa
N	Válido	86	86	86	86
	Ausente	0	0	0	0
	Média	3,57	4,26	4,36	4,0620
	Mediana	4,00	5,00	5,00	4,1667
	Modo	4	5	5	4,33 <sup>a</sup>
	Desvio Padrão	1,091	1,008	,880	,66962
	Variância	1,189	1,016	,774	,448

a. Ha vários modos. O menor valor é mostrado

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 33 – Tabulação cruzada 5ª Etapa

quintaetapa \* 32. Conhece o modelo das Oito Etapas para implementação de mudanças com sucesso de Kotter? Tabulação cruzada

Contagem

	32. Conhece o modelo das Oito Etapas para implementação de mudanças com sucesso de Kotter?			Total
		Sim	Não	
quintaetapa 2,00	1	1	2	
2,33	1	0	1	
2,67	0	2	2	
3,00	1	2	3	
3,33	4	2	6	
3,67	7	6	13	
4,00	8	8	16	
4,33	8	10	18	
4,67	11	7	18	
5,00	6	1	7	
Total	47	39	86	
Médias	4,135106	3,974615	4,062326	

Fonte: Elaboração própria.

#### 4.1.2.6. 6ª Etapa - Gerar vitórias a curto prazo

Quanto à primeira pergunta da Sexta Etapa do Modelo de Kotter (ver Tabela 34), é possível afirmar que 31,4% (27) dos respondentes responderam que concordavam parcialmente e 15,1% (13) concordaram totalmente, logo 46,5% (40) concordaram parcialmente ou totalmente, ou seja, cerca de 1 em cada 2 respondentes concordaram com a situação referente à sexta etapa de Kotter.

*Tabela 34 – Primeira Pergunta da 6ª Etapa (Pergunta 6)*

6. Não acredito que é melhor apresentar apenas resultados positivos a médio-longo prazo					
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Discordo totalmente	3	3,5	3,5	3,5
	Discordo parcialmente	20	23,3	23,3	26,7
	Indiferente	23	26,7	26,7	53,5
	Concordo parcialmente	27	31,4	31,4	84,9
	Concordo totalmente	13	15,1	15,1	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria.

Quanto à segunda pergunta da Sexta Etapa do Modelo de Kotter (ver Tabela 35), verificou-se que 45,3% (39) dos respondentes responderam que concordavam totalmente e 41,9% (36) concordaram parcialmente, logo 87,2% (75) concordaram parcialmente ou totalmente, ou seja, cerca de 9 em cada 10 respondentes concordaram com a situação referente à sexta etapa de Kotter.

*Tabela 35 – Segunda Pergunta da 5ª Etapa (Pergunta 14)*

14. É benéfico mostrar as melhorias de performance a curto prazo.					
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Discordo totalmente	1	1,2	1,2	1,2
	Discordo parcialmente	3	3,5	3,5	4,7
	Indiferente	7	8,1	8,1	12,8
	Concordo parcialmente	36	41,9	41,9	54,7
	Concordo totalmente	39	45,3	45,3	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria.

Quanto à terceira pergunta da Sexta Etapa do Modelo de Kotter (ver Tabela 36), verificou-se que 44,2% (38) dos respondentes responderam que concordavam parcialmente e 39,5% (34) concordaram totalmente, logo 83,7% (72) concordaram parcialmente ou totalmente, ou seja, cerca de 4 em cada 5 respondentes concordaram com a situação referente à sexta etapa de Kotter.

*Tabela 36 – Terceira Pergunta da 6ª Etapa (Pergunta 22)*

**22. Julgo que se deve recompensar melhorias a curto prazo.**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Discordo parcialmente	7	8,1	8,1	8,1
	Indiferente	7	8,1	8,1	16,3
	Concordo parcialmente	38	44,2	44,2	60,5
	Concordo totalmente	34	39,5	39,5	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito à sexta etapa do modelo de Kotter (ver Tabela 37 e 38), podemos verificar que na primeira pergunta prevaleceu a resposta de concordo parcialmente e esta pergunta teve uma média de 3,31, já na segunda pergunta, prevaleceu a resposta de concordo totalmente e teve uma média de 4,27, e por fim a terceira pergunta, na qual prevaleceu o concordo parcialmente e teve uma média de 4,15. Quanto à média da sexta etapa, verificou-se uma média de 3,91, que se pode traduzir numa média “positiva” para a sexta etapa, ou seja, considero que é uma média que indica um nível positivo de apetência face a esta etapa. Quanto à tabulação cruzada, cruzaram-se as variáveis da sexta etapa e a questão de controlo, sobre o conhecimento prévio do modelo, e verificou-se que a média dos respondentes que não conheciam o modelo foi 3,76, um nível positivo de apetência, logo aparenta que a etapa é instintiva.



Tabela 37 – 6ª Etapa do Modelo

		6.Não acredito que é melhor apresentar apenas resultados positivos a médio-longo prazo	14.É benéfico mostrar as melhorias de performance a curto prazo.	22.Julgo que se deve recompensar melhorias a curto prazo.	Sexta etapa
N	Válido	86	86	86	86
	Ausente	0	0	0	0
	Média	3,31	4,27	4,15	3,9109
	Mediana	3,00	4,00	4,00	4,0000
	Modo	4	5	4	4,33
	Desvio Padrão	1,098	,846	,888	,65564
	Variância	1,206	,716	,789	,430

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 38 – Tabulação cruzada 6ª Etapa

sextaetapa \* 32. Conhece o modelo das Oito Etapas para implementação de mudanças com sucesso de Kotter? Tabulação cruzada

Contagem

		32. Conhece o modelo das Oito Etapas para implementação de mudanças com sucesso de Kotter?		Total
		Sim	Não	
sextaetapa	1,67	0	1	1
	2,33	1	1	2
	2,67	2	1	3
	3,00	1	3	4
	3,33	4	6	10
	3,67	7	8	15
	4,00	10	6	16
	4,33	12	9	21
	4,67	6	4	10
	5,00	4	0	4
Total		47	39	86
	Médias	4,035319	3,760513	3,910698

Fonte: Elaboração própria.

#### 4.1.2.7. 7ª Etapa - Consolidar ganhos e produzir mais mudança

Quanto à primeira pergunta da Sétima Etapa do Modelo de Kotter (ver Tabela 39), é possível afirmar que 33,7% (29) dos respondentes responderam que concordavam parcialmente e 10,5% (9) concordaram totalmente, logo 44,2% (38) concordaram parcialmente ou totalmente, ou seja, cerca de 4 em cada 10 respondentes concordaram com a situação referente à sétima etapa de Kotter.

Tabela 39 – Primeira Pergunta da 7ª Etapa (Pergunta 7)

7. Penso que após uns anos de trabalho duro, as pessoas ficam tentadas a declarar vitória.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido				
Discordo totalmente	16	18,6	18,6	18,6
Discordo parcialmente	19	22,1	22,1	40,7
Indiferente	13	15,1	15,1	55,8
Concordo parcialmente	29	33,7	33,7	89,5
Concordo totalmente	9	10,5	10,5	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria.

Quanto à segunda pergunta da Sétima Etapa do Modelo de Kotter (ver Tabela 40), verificou-se que a maioria dos respondentes optaram por discordar parcialmente, mas 24,4% (21) dos respondentes responderam que concordavam parcialmente e 15,1% (13) concordaram totalmente, logo 39,5% (34) concordaram parcialmente ou totalmente, ou seja, cerca de 4 em cada 10 respondentes concordaram com a situação referente à sétima etapa de Kotter.

Tabela 40 – Segunda Pergunta da 7ª Etapa (Pergunta 15)

15. Julgo que os novos processos vão rapidamente consolidar-se e não vão estar sujeitos a regressão.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido				
Discordo totalmente	10	11,6	11,6	11,6
Discordo parcialmente	26	30,2	30,2	41,9
Indiferente	16	18,6	18,6	60,5
Concordo parcialmente	21	24,4	24,4	84,9
Concordo totalmente	13	15,1	15,1	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria.

Quanto à terceira pergunta da Sétima Etapa do Modelo de Kotter (ver Tabela 41), verificou-se que 46,5% (40) dos respondentes responderam que concordavam totalmente e 33,7% (29) concordaram parcialmente, logo 80,2% (69) concordaram parcialmente ou totalmente, ou seja, cerca de 4 em cada 5 respondentes concordaram com a situação referente à sétima etapa de Kotter.

*Tabela 41 – Terceira Pergunta da 7ª Etapa (Pergunta 23)*

**23. Penso que é necessário contratar, promover e desenvolver pessoas que possam implementar a visão da mudança.**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Discordo totalmente	2	2,3	2,3	2,3
	Discordo parcialmente	7	8,1	8,1	10,5
	Indiferente	8	9,3	9,3	19,8
	Concordo parcialmente	29	33,7	33,7	53,5
	Concordo totalmente	40	46,5	46,5	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito à sétima etapa do modelo de Kotter (ver Tabela 42 e 43), podemos verificar que na primeira pergunta prevaleceu a resposta de concordo parcialmente e esta pergunta teve uma média de 2,95, já na segunda pergunta, prevaleceu a resposta de discordo parcialmente e teve uma média de 3,01, e por fim a terceira pergunta, na qual prevaleceu o concordo totalmente e teve uma média de 4,14. Quanto à média da sétima etapa, verificou-se uma média de 3,37, que se pode traduzir numa média “positiva” para a sétima etapa, ou seja, considero que uma média que indica um nível positivo de apetência face a esta etapa. Quanto à tabulação cruzada, cruzaram-se as variáveis da sétima etapa e a questão de controlo, sobre o conhecimento prévio do modelo, e verificou-se que a média dos respondentes que não conheciam o modelo foi 3,46, um nível positivo de apetência, logo aparenta que a etapa é instintiva.

Tabela 42 – 7ª Etapa do Modelo

		7. Penso que após uns anos de trabalho duro, as pessoas ficam tentadas a declarar vitória.	15. Julgo que os novos processos vão rapidamente consolidar-se e não vão estar sujeitos a regressão.	23. Penso que é necessário contratar, promover e desenvolver pessoas que possam implementar a visão da mudança.	Sétima etapa
N	Válido	86	86	86	86
	Ausente	0	0	0	0
Média		2,95	3,01	4,14	3,3682
Mediana		3,00	3,00	4,00	3,3333
Modo		4	2	5	3,33
Desvio Padrão		1,319	1,279	1,042	,82133
Variância		1,739	1,635	1,086	,675

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 43 – Tabulação cruzada 7ª Etapa

setimaetapa \* 32. Conhece o modelo das Oito Etapas para implementação de mudanças com sucesso de Kotter? Tabulação cruzada

Contagem

		32. Conhece o modelo das Oito Etapas para implementação de mudanças com sucesso de Kotter?		Total
		Sim	Não	
quintaetapa	1,67	2	0	2
	2,00	1	1	2
	2,33	10	3	13
	2,67	4	3	7
	3,00	1	7	8
	3,33	10	8	18
	3,67	7	6	13
	4,00	4	3	7
	4,33	3	3	6
	4,67	2	5	7
	5,00	3	0	3
Total		47	39	86
Médias		3,290213	3,461538	3,367907

Fonte: Elaboração própria.

#### 4.1.2.8. 8ª Etapa - Incorporar a nova mudança na cultura

Quanto à primeira pergunta da Oitava Etapa do Modelo de Kotter (ver Tabela 44), é possível afirmar que que 31,4% (27) dos respondentes responderam que concordavam parcialmente e 17,4% (15) concordaram totalmente, logo 48,8% (42) concordaram parcialmente ou totalmente, ou seja, cerca de 1 em cada 2 respondentes concordaram com a situação referente à oitava etapa de Kotter.

*Tabela 44 – Primeira Pergunta da 8ª Etapa (Pergunta 8)*

**8. Julgo que se deve consolidar a mudança tornando as atividades rotineiras, de modo a incorpora-las na cultura da Organização.**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Discordo totalmente	11	12,8	12,8	12,8
	Discordo parcialmente	25	29,1	29,1	41,9
	Indiferente	8	9,3	9,3	51,2
	Concordo parcialmente	27	31,4	31,4	82,6
	Concordo totalmente	15	17,4	17,4	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria.

Quanto à segunda pergunta da Oitava Etapa do Modelo de Kotter (ver Tabela 45), verificou-se que 51,2% (44) dos respondentes responderam que concordavam totalmente e 38,4% (33) concordaram parcialmente, logo 89,6% (77) concordaram parcialmente ou totalmente, ou seja, cerca de 9 em cada 10 respondentes concordaram com a situação referente à oitava etapa de Kotter.

*Tabela 45 – Segunda Pergunta da 5ª Etapa (Pergunta 16)*

**16. Considero necessário realçar o impacto dos novos comportamentos no sucesso da Organização**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Discordo totalmente	1	1,2	1,2	1,2
	Discordo parcialmente	3	3,5	3,5	4,7
	Indiferente	5	5,8	5,8	10,5
	Concordo parcialmente	33	38,4	38,4	48,8
	Concordo totalmente	44	51,2	51,2	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria.

Quanto à terceira pergunta da Oitava Etapa do Modelo de Kotter (ver Tabela 46), verificou-se que 61,6% (53) dos respondentes responderam que concordavam totalmente e 30,2% (26) concordaram parcialmente, logo 91,8% (79) concordaram parcialmente ou totalmente, ou seja, cerca de 9 em cada 10 respondentes concordaram com a situação referente à oitava etapa de Kotter.

*Tabela 46 – Terceira Pergunta da 8ª Etapa (Pergunta 24)*

**24. Penso que é importante mostrar aos colaboradores envolvidos que ajudaram a melhorar o desempenho.**

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido    Discordo parcialmente	3	3,5	3,5	3,5
Indiferente	4	4,7	4,7	8,1
Concordo parcialmente	26	30,2	30,2	38,4
Concordo totalmente	53	61,6	61,6	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito à oitava etapa do modelo de Kotter (ver Tabela 47 e 48), podemos verificar que na primeira pergunta prevaleceu o concordo parcialmente e esta pergunta teve uma média de 3,12, já na segunda pergunta, prevaleceu a resposta de concordo totalmente e teve uma média de 4,35, e por fim a terceira pergunta, na qual prevaleceu o concordo totalmente e teve uma média de 4,50. Quanto à média da oitava etapa, verificou-se uma média de 3,99, que se pode traduzir numa média “positiva” para a oitava etapa, ou seja, considero que uma média que indica um nível positivo de apetência face a esta etapa. Quanto à tabulação cruzada, cruzaram-se as variáveis da oitava etapa e a questão de controlo, sobre o conhecimento prévio do modelo, e verificou-se que a média dos respondentes que não conheciam o modelo foi 3,17, um nível positivo de apetência, logo aparenta que a etapa é instintiva.

Tabela 47 – 8ª Etapa do Modelo

		8. Julgo que se deve consolidar a mudança tornando as atividades rotineiras, de modo a incorpora-las na cultura da Organização.	16. Considero necessário realçar o impacto dos novos comportamentos no sucesso da Organização	24. Penso que é importante mostrar aos colaboradores envolvidos que ajudaram a melhorar o desempenho.	Oitava etapa
N	Válido	86	86	86	86
	Ausente	0	0	0	0
	Média	3,12	4,35	4,50	3,9884
	Mediana	3,00	5,00	5,00	4,0000
	Modo	4	5	5	3,67
	Desvio Padrão	1,350	,837	,748	,60596
	Variância	1,822	,700	,559	,367

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 48 – Tabulação cruzada 8ª Etapa

oitavaetapa \* 32. Conhece o modelo das Oito Etapas para implementação de mudanças com sucesso de Kotter? Tabulação cruzada

Contagem

		32. Conhece o modelo das Oito Etapas para implementação de mudanças com sucesso de Kotter?		Total
		Sim	Não	
oitavaetapa	1,67	0	1	1
	2,67	1	2	3
	3,00	1	2	3
	3,33	4	0	4
	3,67	12	11	23
	4,00	11	10	21
	4,33	5	7	12
	4,67	7	6	13
	5,00	6	0	6
Total		47	39	86
	Médias	4,071702	3,89	3,989302

Fonte: Elaboração própria.

#### 4.1.2.9. Modelo das Oito Etapas de Kotter

Quanto à pergunta sobre o Modelo de Kotter (ver Tabela 49), verificou-se que 72,1% (62) dos respondentes responderam que concordavam totalmente e 24,4% (21) concordaram parcialmente, logo 96,5% (83) concordaram parcialmente ou totalmente, ou seja, quase a totalidade dos respondentes concordaram com a necessidade de agir face à mudança, na conjuntura atual.

*Tabela 49 – Pergunta sobre o Modelo de Kotter (Pergunta 25)*

**25.Considero que agir perante a mudança é uma necessidade, na conjuntura atual.**

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido    Discordo parcialmente	1	1,2	1,2	1,2
Indiferente	2	2,3	2,3	3,5
Concordo parcialmente	21	24,4	24,4	27,9
Concordo totalmente	62	72,1	72,1	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito ao Modelo de Kotter (ver Tabela 50), podemos verificar que no que diz respeito às Oito Etapas que tiveram uma média de 3,85, já no que diz respeito à pergunta sobre o Modelo de Kotter, prevaleceu a resposta de concordo totalmente e teve uma média de 4,67. Quanto ao que diz respeito ao Modelo, verificou-se uma média de 4,26, que se pode traduzir numa média “positiva” para o Modelo, ou seja, esta média indica um nível positivo de apetência face ao Modelo.

*Tabela 50 – Modelo de Kotter*

		Oito Etapas	25.Considero que agir perante a mudança é uma necessidade, na conjuntura atual.	Modelo
N	Válido	86	86	86
	Ausente	0	0	0
	Média	3,8517	4,67	4,2631
	Mediana	3,8542	5,00	4,3750
	Modo	3,58	5	4,35 <sup>a</sup>
	Desvio Padrão	,43233	,583	,41202
	Variância	,187	,340	,170

a. Ha vários modos. O menor valor é mostrado

Fonte: Elaboração própria.



Quanto à tabulação cruzada (ver Tabela 51), cruzaram-se as variáveis das Oito Etapas e a questão de controlo, sobre o conhecimento prévio do modelo, e verificou-se que a média dos respondentes que não conheciam o modelo foi 3,80, um nível positivo de apetência, logo aparenta que as Oito Etapas são instintivas.

*Tabela 51 – Médias da Tabulação Cruzada das Oito Etapas*

**OitoEtapas \* 32. Conhece o modelo das Oito Etapas para implementação de mudanças com sucesso de Kotter? Tabulação cruzada**

Contagem

	32. Conhece o modelo das Oito Etapas para implementação de mudanças com sucesso de Kotter?		Total
	Sim	Não	
Médias	3,898085	3,795897	3,851744

Fonte: Elaboração própria.

Quanto à tabulação cruzada (ver Tabela 52), cruzaram-se as variáveis da pergunta sobre o Modelo de Kotter e a questão de controlo, sobre o conhecimento prévio do modelo, e verificou-se que a média dos respondentes que não conheciam o modelo foi 4,62, um nível positivo de apetência, logo aparenta que a necessidade de agir face à mudança é instintiva.

*Tabela 52 – Tabulação Cruzada da Pergunta sobre o Modelo de Kotter (Pergunta 25)*

**25. Considero que agir perante a mudança é uma necessidade, na conjuntura atual. \* 32. Conhece o modelo das Oito Etapas para implementação de mudanças com sucesso de Kotter? Tabulação cruzada**

Contagem

		32. Conhece o modelo das Oito Etapas para implementação de mudanças com sucesso de Kotter?		Total
		Sim	Não	
25. Considero que agir perante a mudança é uma necessidade, na conjuntura atual.	Discordo parcialmente	1	0	1
	Indiferente	0	2	2
	Concordo parcialmente	10	11	21
	Concordo totalmente	36	26	62
Total		47	39	86
Médias		4,723404	4,615385	4,674419

Fonte: Elaboração própria.

Quanto à tabulação cruzada (ver Tabela 53), cruzaram-se as variáveis do Modelo e a questão de controlo, sobre o conhecimento prévio do modelo, e verificou-se que a média dos respondentes que não conheciam o modelo foi 4,21, um nível positivo de apetência, logo aparenta que o Modelo de Kotter é instintivo.

*Tabela 53 – Médias da Tabulação Cruzada do Modelo*

**Modelo \* 32. Conhece o modelo das Oito Etapas para implementação de mudanças com sucesso de Kotter? Tabulação cruzada**

Contagem

	32. Conhece o modelo das Oito Etapas para implementação de mudanças com sucesso de Kotter?		Total
	Sim	Não	
Médias	4,310213	4,206667	4,263256

Fonte: Elaboração própria.

#### **4.1.2.10. Síntese**

Os dados recolhidos neste grupo de questões permitem afirmar que quanto a Primeira Etapa se calculou uma nível positivo de apetência por parte da amostra, visto se ter verificado uma média “positiva”, de 3,49, média essa superior a 3, o que julgo indicar um nível positivo de apetência face a esta etapa. Quanto a fato desta Primeira Etapa ser instintiva, e seguindo a mesma lógica que foi adotada anteriormente, cruzaram-se as variáveis da primeira etapa e a questão de controlo sobre o conhecimento prévio do modelo, e obteve-se uma média dos respondentes que não conheciam o modelo de 3,33, ou seja, um nível positivo de apetência (>3), logo permite afirmar que esta etapa é instintiva.

No que diz respeito à Segunda Etapa, a amostra calculou uma nível positivo de apetência, visto se ter verificado uma média “positiva”, de 3,85, o que julgo indicar um nível positivo de apetência face a esta etapa. Quanto a fato desta Segunda Etapa ser instintiva, e seguindo a mesma lógica que foi adotada anteriormente, cruzaram-se as variáveis desta etapa e da questão de controlo sobre o conhecimento prévio do modelo, e obteve-se uma média dos respondentes que não conheciam o modelo de 3,80, ou seja, um nível positivo de apetência (>3), logo permite afirmar que também é instintiva.

Já ao que diz respeito à Terceira Etapa, os respondentes apresentaram uma nível positivo de apetência, visto se ter verificado uma média muito “positiva”, de 4,52, o que julgo

indicar um nível muito positivo de apetência face a esta etapa. Quanto a fato desta Terceira Etapa ser instintiva, e seguindo a mesma lógica que foi adotada anteriormente, cruzaram-se as variáveis desta etapa e da questão de controlo sobre o conhecimento prévio do modelo, e obteve-se uma média dos respondentes que não conheciam o modelo de 4,45, ou seja, um nível muito positivo de apetência ( $>3$ ), logo permite afirmar que também é instintiva.

Quanto à Quarta Etapa calculou-se um nível positivo de apetência por parte da amostra, visto se ter verificado uma média “positiva”, de 3,88, média essa superior a 3, o que julgo indicar um nível positivo de apetência face a esta etapa. Por sua vez, quanto ao fato desta Quarta Etapa ser instintiva, e seguindo a mesma lógica que foi adotada anteriormente, cruzaram-se as variáveis da quarta etapa e a questão de controlo sobre o conhecimento prévio do modelo, e obteve-se uma média dos respondentes que não conheciam o modelo de 3,70, ou seja, um nível positivo de apetência ( $>3$ ), logo permite afirmar que esta etapa é instintiva.

No que diz respeito à Quinta Etapa, calculou-se um nível positivo de apetência, visto se ter verificado uma média muito “positiva”, de 4,06, o que julgo indicar um nível muito positivo de apetência face a esta etapa. Quanto a fato desta Quinta Etapa ser instintiva, e seguindo a mesma lógica que foi adotada anteriormente, cruzaram-se as variáveis desta etapa e da questão de controlo sobre o conhecimento prévio do modelo, e obteve-se uma média dos respondentes que não conheciam o modelo de 3,98, ou seja, um nível positivo de apetência ( $>3$ ), logo permite afirmar que também é instintiva.

Já ao que diz respeito à Sexta Etapa, os respondentes apresentaram um nível positivo de apetência, visto se ter verificado uma média “positiva”, de 3,91, o que julgo indicar um nível positivo de apetência face a esta etapa. Quanto a fato desta Sexta Etapa ser instintiva, e seguindo a mesma lógica que foi adotada anteriormente, cruzaram-se as variáveis desta etapa e da questão de controlo sobre o conhecimento prévio do modelo, e obteve-se uma média dos respondentes que não conheciam o modelo de 3,76, ou seja, um nível positivo de apetência ( $>3$ ), logo permite afirmar que também é instintiva.

Quanto à Sétima Etapa calculou-se um nível positivo de apetência por parte da amostra, visto se ter verificado uma média “positiva”, de 3,37, média essa superior a 3, o que julgo indicar um nível positivo de apetência face a esta etapa. Por sua vez, quanto ao fato desta Sétima Etapa ser instintiva, e seguindo a mesma lógica que foi adotada anteriormente, cruzaram-se as variáveis da quarta etapa e a questão de controlo sobre o conhecimento prévio

do modelo, e obteve-se uma média dos respondentes que não conheciam o modelo de 3,46, ou seja, um nível positivo de apetência (>3), logo permite afirmar que esta etapa é instintiva.

No que diz respeito à Oitava Etapa, calculou-se uma nível positivo de apetência, visto se ter verificado uma média “positiva”, de 3,99, o que julgo indicar um nível positivo de apetência face a esta etapa. Quanto a fato desta Oitava Etapa ser instintiva, e seguindo a mesma lógica que foi adotada anteriormente, cruzaram-se as variáveis desta etapa e da questão de controlo sobre o conhecimento prévio do modelo, e obteve-se uma média dos respondentes que não conheciam o modelo de 3,89, ou seja, um nível positivo de apetência (>3), logo permite afirmar que também é instintiva.

Já ao que diz respeito ao Modelo de Kotter, os respondentes apresentaram uma nível positivo de apetência, visto se ter verificado uma média muito “positiva”, de 4,26, o que julgo indicar um nível positivo de apetência face ao modelo de Kotter. Quanto a fato do Modelo de Kotter ser instintivo, e seguindo a mesma lógica que foi adotada anteriormente, cruzaram-se as variáveis do modelo e da questão de controlo sobre o conhecimento prévio do modelo, e obteve-se uma média dos respondentes que não conheciam o modelo de 4,20, ou seja, um nível muito positivo de apetência (>3), logo permite afirmar que o Modelo de Kotter é instintivo.

#### **4.1.3. Cruzamento de Variáveis**

Este grupo da análise e discussão de dados, visa diferenciar os respondentes, caracterizando-os tendo em conta cada uma das várias etapas e o modelo face ao sexo, idade, especialidade do Mestrado em Gestão, profissão e experiência profissional dos respondentes permitindo assim retirar mais conclusões.

No que diz respeito à comparação do sexo dos respondentes com cada uma das etapas e do modelo (ver Tabela 54), é possível afirmar que os respondentes de ambos os sexos demonstraram um nível muito positivo de apetência (>3) em todas as etapas e no modelo. Ainda é possível comprovar que o sexo masculino demonstrou uma média superior em seis das oito etapas, assim como no campo das oito etapas e do modelo, o que levanta a possibilidade de que o sexo masculino ter uma maior apetência face as etapas e ao modelo.

*Tabela 54 – Médias da Tabulação Cruzada entre Sexo e as várias Etapas*

		Primeira Etapa	Segunda Etapa	Terceira Etapa	Quarta Etapa	Quinta Etapa	Sexta Etapa	Sétima Etapa	Oitava Etapa	Oito Etapas	Modelo
26. Sexo	Masculino	3,33	3,87	4,40	3,94	4,19	3,93	3,42	3,95	3,88	4,29
	Feminino	3,17	3,83	4,61	3,83	3,97	3,90	3,33	4,02	3,83	4,25

Fonte: Elaboração própria.

Quanto à comparação da idade dos respondentes com cada uma das etapas e do modelo (ver Tabela 55), é possível afirmar que as duas classes de idade inferiores apresentam médias mais altas na maioria das oito etapas, assim como no campo das oito etapas e do modelo. Nesta tabulação cruzada das médias das etapas com a idade são apresentados cinco valores inferiores e dois iguais a três, o que coloca as classes com maior idade numa situação um pouco preocupante, pois nos campos das oito etapas e do modelo apresentam valores superiores a 3,5.

*Tabela 55 – Médias da Tabulação Cruzada entre Idade e as várias Etapas*

		Primeira Etapa	Segunda Etapa	Terceira Etapa	Quarta Etapa	Quinta Etapa	Sexta Etapa	Sétima Etapa	Oitava Etapa	Oito Etapas	Modelo
27. Idade	19 a 29 anos	3,42	3,91	4,51	3,86	3,98	3,95	3,60	3,98	3,90	4,34
	30 a 39 anos	2,97	3,93	4,56	4,00	4,26	4,01	3,22	4,02	3,87	4,21
	40 a 49 anos	3,20	3,67	4,59	3,72	4,00	3,64	2,92	4,08	3,73	4,17
	50 a 59 anos	2,67	2,50	4,17	3,84	4,17	3,67	2,83	3,50	3,42	3,96
	+ de 60 anos	3,00	4,00	3,67	4,00	3,67	3,67	3,00	3,67	3,58	3,79

Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito à comparação da área de formação dos respondentes com cada uma das etapas e do modelo (ver Tabela 56), é possível afirmar que duas das áreas de formação se destacaram pela positiva, a Área de Tecnologias e a Áreas de Agricultura e Recursos Naturais, estas apresentaram médias superiores na maioria das oito etapas e nos campos das oito etapas e do modelo apresentaram valores superiores a 4. Por sua vez, as áreas de formação se destacaram pela negativa, foram as Áreas de Ciências da Educação e

Formação de Professores e as Áreas de Humanidades, Secretariado e Tradução, apesar de nos campos das oito etapas e do modelo apresentam valores superiores a 3,5 e um nível muito positivo de apetência (>3) em quase todas as etapas e no modelo.

*Tabela 56 – Médias da Tabulação Cruzada entre a área de formação e as várias Etapas*

		Primeira Etapa	Segunda Etapa	Terceira Etapa	Quarta Etapa	Quinta Etapa	Sexta Etapa	Sétima Etapa	Oitava Etapa	Oito Etapas	Modelo
28. A que área de estudos pertence a sua Licenciatura:	Área de Tecnologias	3,33	4,17	4,50	4,17	4,50	4,17	4,34	4,50	4,21	4,36
	Áreas de Agricultura e Recursos Naturais	4,00	4,00	4,00	4,00	4,33	4,00	4,00	4,00	4,04	4,02
	Áreas de Ciências da Educação e Formação de Professores	3,33	3,67	5,00	4,33	4,67	2,67	1,67	4,67	3,75	4,38
	Áreas de Direito, Ciências Sociais e Serviços	3,06	3,98	4,53	3,98	4,00	4,02	3,47	4,02	3,88	4,24
	Áreas de Economia, Gestão e Contabilidade	3,31	3,93	4,55	3,81	4,05	3,89	3,37	3,98	3,86	4,29
	Áreas de Humanidades, Secretariado e Tradução	3,14	3,36	4,41	3,91	4,05	3,91	3,17	3,86	3,72	4,18

Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito à comparação da especialidade do Mestrado em Gestão da Universidade de Évora dos respondentes com cada uma das etapas e do modelo (ver Tabela 57), é possível afirmar que apesar de duas especialidades, o Empreendedorismo e Inovação e o Setor Público e Administrativo, apresentarem médias inferiores a três na primeira etapa e este último também na sétima etapa, verificaram-se médias muito positivas nos restantes pontos. A especialidade que apresentou médias superiores na maioria das oito etapas foi a Especialidade de Contabilidade, assim como nos pontos das Oito Etapas e do Modelo, considerando assim esta, a especialidade que tem uma maior apetência face as etapas e ao

modelo, ao contrário da especialidade de Organização e Sistemas de Informação que apresentou alguns dos valores médios mais baixos em quase todos pontos.

*Tabela 57 – Médias da Tabulação Cruzada entre as especialidades do Mestrado em Gestão da Universidade de Évora e as várias Etapas*

		Primeira Etapa	Segunda Etapa	Terceira Etapa	Quarta Etapa	Quinta Etapa	Sexta Etapa	Sétima Etapa	Oitava Etapa	Oito Etapas	Modelo
29. Que Especialidade do Mestrado em Gestão da Universidade de Évora frequentou:	Contabilidade	4,08	4,33	4,42	4,25	4,58	4,50	4,33	4,42	4,37	4,56
	Empreendedorismo e Inovação	2,67	4,33	4,67	4,67	5,00	4,00	3,33	4,67	4,17	4,08
	Finanças	3,39	3,82	4,49	3,69	3,90	3,77	3,27	3,90	3,78	4,21
	Marketing	3,06	3,72	4,72	3,56	4,00	3,67	3,44	3,72	3,74	4,20
	Organização e Sistemas de Informação	3,33	3,34	4,00	3,84	4,00	3,67	4,00	3,83	3,75	3,88
	Recursos Humanos	3,12	3,86	4,48	4,05	4,11	3,97	3,44	4,01	3,88	4,29
	Setor Público e Administrativo	2,94	3,84	4,95	3,67	4,17	4,17	2,50	4,22	3,81	4,40

Fonte: Elaboração própria.

Quanto à comparação das profissões dos respondentes com cada uma das etapas e do modelo (ver Tabela 58), é possível afirmar que além de uns casos particulares que apresenta os valores baixos nos pontos das oito etapas e do modelo, as profissões de Docente/Investigador, na qual apresenta um média inferior a três e meio nas oito etapas e no modelo, tornando esta a profissão com menor apetência ao modelo. Quanto as profissões mais positivas, é possível apresentar várias profissões que apresentam médias superiores a quatro em ambos os pontos finais, sendo estas, os Assistentes Técnicos, o Engenheiro Agrónomo e Operário Fabril, tendo sido o Operário Fabril e os Assistentes Técnicos que ficaram no topo, visto terem demonstrado o maior número de níveis positivos de apetência em todas as etapas e no modelo.

Tabela 58 – Médias da Tabulação Cruzada entre Profissionais e as várias Etapas

		Primeira Etapa	Segunda Etapa	Terceira Etapa	Quarta Etapa	Quinta Etapa	Sexta Etapa	Sétima Etapa	Oitava Etapa	Oito Etapas	Modelo	
30. Profissional	Administradores/Gestores	3,17	3,66	4,46	3,88	3,78	3,67	2,93	3,80	3,67	3,89	
	Assistentes Técnicos	3,36	4,13	4,76	3,73	4,31	4,31	3,68	3,91	4,03	4,46	
	Consultora	2,17	3,00	4,33	4,50	4,00	4,00	2,83	3,67	3,56	4,04	
	Desempregado	2,86	3,66	4,62	4,05	4,00	4,19	3,38	4,10	3,86	4,43	
	Docente/Investigador	3,17	3,00	4,34	3,00	4,00	3,67	2,83	3,50	3,44	3,47	
	Eng. Agrônomo	4,00	4,00	4,00	4,00	4,33	4,00	4,00	4,00	4,00	4,04	4,02
	Estagiários	2,96	3,91	4,24	3,76	4,20	3,96	3,21	3,72	3,74	4,37	
	Estudante	3,47	3,99	4,56	3,89	4,00	3,97	3,72	4,16	3,97	4,31	
	Formador	3,00	3,45	4,33	4,11	4,22	3,55	3,44	3,67	3,72	4,03	
	Funcionário Público	2,83	4,50	4,84	3,50	4,00	3,84	2,83	4,50	3,86	4,43	
	Operário Fabril	3,33	3,33	5,00	5,00	5,00	4,67	2,00	5,00	4,17	4,58	
	Reformado	3,00	4,00	3,67	4,00	3,67	3,67	3,00	3,67	3,58	3,79	
	Segurança	2,17	4,17	4,34	3,84	4,84	3,67	3,50	4,17	3,83	4,42	
	Serviços	3,00	4,00	4,67	4,00	4,00	3,67	3,67	4,33	3,92	3,96	
Técnicos Superiores	2,96	3,38	4,79	3,92	4,13	2,96	2,46	3,96	3,57	4,16		

Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito à comparação da experiência profissional dos respondentes com cada uma das etapas e do modelo (ver Tabela 59), é possível afirmar que a classe de entre 0 e 5 anos de experiência apresenta médias superiores na maioria das oito etapas, assim como nos pontos das oito etapas e do modelo, tornando esta a classe que demonstrou o maior número de níveis positivos de apetência em todas as etapas e no modelo. Por sua vez, a classe de experiência que se apresentou como a de menor apetência, nos pontos das oito etapas e do modelo, foi a classe de entre 15 e 25 anos de experiência, mas mesmo assim demonstrou um nível muito positivo de apetência (>3) em quase todas as etapas e no modelo.

Tabela 59 – Médias da Tabulação Cruzada entre Experiência Profissional e as várias Etapas

		Primeira Etapa	Segunda Etapa	Terceira Etapa	Quarta Etapa	Quinta Etapa	Sexta Etapa	Sétima Etapa	Oitava Etapa	Oito Etapas	Modelo
31. Experiência Profissional	0,0 ≤ 5,0	3,25	3,92	4,62	3,99	4,01	4,04	3,57	4,05	3,93	4,35
	5,0 ≤ 15,0	3,04	3,87	4,58	3,84	4,15	3,89	3,06	4,04	3,81	4,15
	15,0 ≤ 25,0	3,00	3,53	4,22	3,37	3,69	3,38	2,83	3,72	3,47	4,04
	> 25,0	3,00	3,60	4,60	4,27	4,13	3,87	2,80	3,94	3,78	4,29

Fonte: Elaboração própria.



#### 4.1.3.1. Síntese

Os dados recolhidos neste grupo de comparações permitem afirmar que os respondentes de ambos os sexos demonstraram um nível muito positivo de apetência (>3) em todas as etapas e no modelo, apesar de existir uma pequena superioridade em termos de valores médios, por parte do sexo masculino. Quanto as comparações referentes à idade, é possível afirmar que foram as classes de idade mais baixas que apresentaram a maior quantidade de médias mais altas na maioria das oito etapas, assim como no campo das oito etapas e do modelo, permitindo concluir que o nível de apetência quanto ao modelo de Kotter diminui a medida que os respondentes envelhecem.

Quanto à comparação da área de formação dos respondentes com cada uma das etapas e do modelo, as áreas de formação se destacaram pela negativa, foram as Áreas de Ciências da Educação e Formação de Professores e as Áreas de Humanidades, Secretariado e Tradução, apesar de nos campos das oito etapas e do modelo apresentam valores superiores a 3,5 e um nível muito positivo de apetência (>3) em quase todas as etapas e no modelo. Por sua vez, as duas das áreas de formação se destacaram pela positiva, foram a Área de Tecnologias e as Áreas de Agricultura e Recursos Naturais, estas apresentaram médias superiores na maioria das oito etapas e nos campos das oito etapas e do modelo apresentaram valores superiores a 4.

Quanto à comparação da especialidade do Mestrado em Gestão da Universidade de Évora dos respondentes com cada uma das etapas e do modelo, é possível concluir que todas as especialidades demonstraram apetência quanto às oito etapas e ao modelo, apesar disso a especialidade que apresentou médias superiores na maioria das oito etapas foi a Especialidade de Contabilidade, assim como nos pontos das Oito Etapas e do Modelo, considerando assim esta tem uma maior apetência face as etapas e ao modelo. Na situação oposta, encontra-se a especialidade de Organização e Sistemas de Informação que apresentou alguns dos valores médios mais baixos em quase todos pontos, mas mesmo assim demonstraram um nível muito positivo de apetência (>3) em todas as etapas e no modelo.

Na comparação das profissões dos respondentes com cada uma das etapas e do modelo, é possível apresentar duas profissões que apresentam médias superiores a quatro em ambos os pontos finais, mas foi o Operário Fabril que ficou no topo, visto ter demonstrado o maior número de níveis positivos de apetência em todas as etapas e no modelo, tornando esta a profissão mais apetente dos respondentes quanto ao modelo de Kotter, ao contrário do caso

particular que apresenta valores baixos nos pontos das oito etapas e do modelo, que é a profissão de Docente/Investigador, na qual apresenta um média de menos de três e meio nas oito etapas e no modelo, tornando esta a profissão com menor apetência ao modelo.

Na comparação da experiência profissional dos respondentes com cada uma das etapas e do modelo, é possível afirmar que a classe de entre 15 e 25 anos de experiência apresentou com o menor nível de apetência, nos pontos das oito etapas e do modelo, mas mesmo assim demonstrou um nível muito positivo de apetência (>3) em quase todas as etapas e no modelo. Por sua vez, a classe de entre 0 e 5 anos de experiência apresentou médias superiores na maioria das oito etapas, assim como nos pontos das oito etapas e do modelo, tornando esta a classe que demonstrou o maior número de níveis positivos de apetência em todas as etapas e no modelo.

## 4.2. Discussão de Resultados com os Estudos Caso

Numa tentativa de enfrentar os resultados obtidos, da análise dos dados da aplicação do instrumento de recolha de dados, com os autores apresentados na revisão de Literatura, desenvolveu-se o quadro apresentado em seguida.

*Quadro 9 – Comparação dos Estudos Caso com os Resultados Obtidos*

	Eli Lilly de Cowley (2007)	Faculdade de Medicina de Steinert et al. (2007)	FIFA/F-MARC de Langton et al. (2010)	Famed de Pinto & Couto-de-Souza (2009)	Entreprise de Ballegaard, & Pedersen (2008)	Média Cinco Estudos Caso	Resultados Obtidos
1ª Etapa	5	5	5	1	1	3,4	3,49
2ª Etapa	5	5	5	1	5	4,2	3,85
3ª Etapa	5	5	5	1	5	4,2	4,52
4ª Etapa	5	5	5	5	1	4,2	3,88
5ª Etapa	5	5	5	1	1	3,4	4,06
6ª Etapa	5	5	5	1	5	4,2	3,91
7ª Etapa	1	5	5	1	5	3,4	3,37
8ª Etapa	5	5	5	1	5	4,2	3,99
Modelo	<b>4,5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>1,5</b>	<b>3,5</b>	<b>3,9</b>	<b>4,26</b>

Fonte: Elaboração própria.

Na criação do quadro 9, para determinar os valores em cada uma das etapas de cada estudo caso, assumiu-se o valor de 5 quando o autor considera ter ultrapassado a etapa com sucesso, e o valor de 1 quando o autor considerava ter falhado a etapa.

Na comparação dos resultados obtidos com a média dos cinco estudos caso, verifica-se que quase todos valores se encontram bastante próximos entre si, essa proximidade é mais evidente na primeira e na sétima etapa, nas quais se apresentam valores bastantes similares. Por sua vez, a maior diferença entre as duas médias em comparação, verifica-se na rubrica do modelo (com 0,36), mesmo assim a diferença é pequena para não as considerar similares.

Em suma, nesta tentativa de comparar os resultados obtidos com a média dos cinco estudos caso, verificou-se que os resultados vão ao encontro dos valores “atingidos” nos estudos caso.

No capítulo em seguida, vão ser apresentadas todas as conclusões atingidas ao longo do desenvolvimento deste estudo, assim como as limitações do estudo e algumas possibilidades de pesquisas futuras/desenvolvimentos futuros.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo vão ser apresentadas todas as conclusões atingidas ao longo do desenvolvimento deste estudo, assim como as limitações do estudo e algumas possibilidades de pesquisas futuras/desenvolvimentos futuros.

Neste trabalho sobre o modelo das oito etapas para a implementação da mudança com sucesso de Kotter foi abordado inicialmente a gestão da mudança organizacional, nos dias de hoje, de modo a enquadrar a situação atual em que Gestão e a literatura se encontram. A partir da gestão da mudança, considere necessário abordar a resistência à mudança que é uma realidade na vida dos Gestores ou Líderes da Mudança.

Face a esta realidade, foi necessário pesquisar na literatura, formas de lidar com a resistência à mudança, que foi onde me deparei com os Métodos para lidar com a resistência à mudança, de Kotter & Schlesinger (2008), disponível no Quadro 1, estes autores propõem que se analisem os fatores que compõem cada situação da resistência, e para isso determina-se a velocidade ideal de mudança e os métodos de gestão da resistência que se enquadram a cada situação.

Por sua vez, Kotter (1996) refere que fazer qualquer um dos oito erros comuns num processo de mudança pode ter consequências graves, o que me levou a estudar os Oito Erros fatais num processo de mudança, de Kotter (1996), disponível no Quadro 2, este autor reforça que o processo de mudança passa por uma série de etapas que levam o seu tempo, e que não devem pular etapas, pois apenas cria a ilusão de rapidez e nunca produz um resultado satisfatório, e ainda reforça que cometer qualquer um dos erros críticos em qualquer uma das fases pode ter um efeito devastador, destruindo impacto positivo e acabando por negar os ganhos duramente atingidos.

Os erros fatais num processo de mudança, de Kotter (1996), levaram o autor a criar o modelo das oito etapas para a implementação de mudanças com sucesso, disponível no Quadro 3, que surge com o objetivo prevenir ou eliminar os erros identificados como cruciais no insucesso da implementação de mudanças organizacionais, por outras palavras, “Kotter identifica as condições específicas essenciais para as transformações bem-sucedidas” (Stragalas, 2010, p. 33).

Para Appelbaum et al (2012), que efetuou uma avaliação exaustiva da literatura empírica relevante e praticante, concluiu que apesar de existir provas que validam as várias

etapas do modelo de Kotter individualmente, constatou que não existem muitos estudos estabelecidos para validar as oito etapas completas, e que na verdade, a maioria das evidências encontradas foram compiladas pelo próprio Kotter, levando o autor a afirmar que “essencialmente Kotter valida Kotter” (Appelbaum et al, 2012, p. 776).

## **5.1. Conclusões**

A partir dos dados recolhidos da aplicação dos questionários aos alunos do Mestrado em Gestão da Universidade de Évora, foi possível concluir que existe um nível “positivo” de apetência, por parte dos respondentes quanto a cada uma das oito etapas de Kotter, ou seja, é possível afirmar que o primeiro objetivo específico foi cumprido. Por sua vez, também foi possível concluir que existe um nível “positivo” de apetência, por parte dos respondentes que não conheciam o modelo quanto a cada uma das oito etapas de Kotter, ou seja, também é possível afirmar que cada uma das oito etapas de Kotter é instintiva, o que implica que o segundo objetivo específico também foi cumprido.

Quanto ao objetivo geral proposto para esta investigação também foi cumprido, visto que os respondentes demonstraram um nível muito positivo de apetência, média de 4,26, quanto ao Modelo de Kotter, e ao mesmo tempo também, os respondentes que não conheciam o modelo demonstraram um nível muito positivo de apetência, média de 4,20, quanto ao Modelo de Kotter, é possível afirmar que os alunos do Mestrado em Gestão da Universidade de Évora possuem um nível elevado de apetência face a cada uma das etapas e do modelo, e também que cada uma das etapas e o modelo são instintivos.

No que diz respeito à questão de investigação em estudo, visto que os objetivos estipulados para obter respostas à questão de investigação foram cumpridos, visto que é possível afirmar que os alunos do Mestrado em Gestão da Universidade de Évora estão preparados para usufruir das oito etapas do modelo para implementação com sucesso de Kotter, como solução para os processos de mudança das Organizações em Portugal.

É possível e necessário estudar o impacto futuro desta ferramenta em outros indivíduos, como por exemplo, os restantes alunos da Universidade de Évora, ou de outros, de modo a permitir a todos estes indivíduos, melhorarem as suas hipótese de lidar com a mudança sem terem de a temer.

Para concluir, este trabalho foi muito importante para o meu desenvolvimento pessoal e profissional, na medida em que me permitiu realizar um trabalho desta dimensão e

pesquisar um tema importante, do meu agrado pessoal, mas ao mesmo tempo o fato de aprofundar este tema, me possibilitou “acrescentar” mais uma ferramenta ao meu “arsenal de ferramentas” para manter uma “mente aberta” para lidar com a minha futura vida profissional.

## **5.2. Limitações do estudo**

A maior limitação deste estudo penso que pode passar pela sua amostra, pelo fato de ser formada por apenas 86 respondentes, poder ser considerada reduzida. O motivo que me levou a listar o tamanho da amostra, como limitação deste estudo, devesse ao fato de apenas me ser possível comparar a amostra com o número de alunos matriculados no ano 2013/2014, e ao mesmo tempo ter considerado inicialmente, que ao realizar a aplicação do instrumento de recolha de dados através do *email* de alunos da Universidade de Évora, conseguiria alcançar da melhor forma a população alvo.

## **5.3. Pesquisas futuras/desenvolvimentos futuros**

No que diz respeito a possíveis propostas de investigações futuras, sugiro as seguintes possibilidades:

- Averiguar se cada uma das oito etapas de Kotter deve ter um valor distinto;
- Averiguar o modelo das oito etapas de Kotter em conjunto com outro fator Organizacional, como por exemplo a Motivação;
- Abranger alguma(s) das outras áreas do Mestrado da Universidade de Évora;
- Refazer o estudo com foque em algum(s) cursos da Licenciatura da Universidade de Évora ou de alguma outra Universidade que permita protocolos em estudos;
- Reaplicar o estudo numa Organização em que o investigador se encontre inserido ou a que lhe seja concedido acesso;
- Aplicar o modelo de Kotter numa Organização, e estudar todo o processo, desde o Planeamento até a Implementação.

## BIBLIOGRAFIA

- Allen, I. Elaine, & Seaman, Christopher. (2007). Likert scales and data analyses. *Quality Progress*, Vol. 40(7), p.64-65.
- Appelbaum, Steven, Habashy, Sally, Malo, Jean-Luc, & Shafiq, Hisham. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, Vol. 31(8), p.764-782.
- Barañano, Ana María (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão: manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Edições Sílabo. Lisboa.
- Biech, Elaine. (2007). *Thriving Through Change: A Leader's Practical Guide to Change Mastery*. American Society for Training and Development Press.
- Bowman, Richard. (1999). Change in Education: Connecting the Dots. *The Clearing House*. P.295-297.
- Burnes, Bernard. (2011). Introduction: Why Does Change Fail, and What Can We Do About It?. *Journal of Change Management*. Vol. 11 (4), p.445-450.
- Burke, Wyatt. (2011). *Organization Change: Theory and Practice*. 3ª Edição. Sage Publications. Estados Unidos da América.
- Cameron, Esther & Green, Mike. (2009). *Gerenciamento de mudança: guia complete, com modelos, ferramentas e técnicas, para entender e implementar as mudanças nas organizações*. Clío Editora. São Paulo.
- Carmo, H. & Ferreira, M. (2008). *Metodologia de Investigação – Guia para Auto-aprendizagem*. 2ª Edição. Universidade Aberta.
- Carnall, Colin. (2007). *Managing Change in Organizations*. 5ª Edição, Prentice Hall;

- Cockrell, Catherine, McBurnett, Diana & Ellinger, Andrea. (2012). Transformational Organizational Change as Projects: Exploring the Actions Taken by Project Managers When Leading and Implementing Change. *UFHRD 2012 13th International Conference on HRD Research and Practice Across Europe*.
- Connor, Valerie. (2013). Leading Change: The Collaborative Science and Adaptive Management Program. *San Francisco Estuary and Watershed Science*. Vol. 11 (3).
- Coyne, Kevin, Coyne, Shawn, & Coyne, Edward. (2010). When you've got to cut costs now. *Harvard Business Review*. Vol.82. p.74-82.
- Cowley, Bill. (2007). Why change succeeds: An organization self-assessment. *Organization Development Journal*, Vol. 25 (1), p.25-30.
- Farkas, Meredith. (2013). Building and Sustaining a Culture of Assessment: Best Practices for Change Leadership. *Reference Services Review*, Vol. 41 (1), pp. 13-31.
- Ferreira, Marilia & Wazlawick, Raul. (2011). *Software Process Improvement: A organizational change that need to be managed and motivated*. *World Academy of Science, Engineering and Technology*. Vol. 5, p. 269-277.
- Ford, Jeffrey, Ford, Laurie, & D'Amelio, Angelo. (2008). Resistance to change: The Rest of the Story. *Academy of Management Review*. Vol.33, p. 362-377.
- Fortin, Marie-Fabeinne. (2009). *O Processo de Investigação – Da concepção à realização*. 3ª Edição, Lusociência, Loures, Portugal.
- Fry, Louis, Hannah, Sean & Walumbwa, Fred. (2011). Impact of spiritual leadership on unit performance. *The Leadership Quarterly*. Vol. 22 (2), p.259-270.
- Fugate, Mel. (2012). The impact of leadership, management, and HRM on employee reactions to organizational change. *Research in personnel and human resources management*. Vol. 31, p.177-208.



- Gonçalves, Joel & Gonçalves, Rejane. (2012). Overcoming resistance to changes in information technology organizations. *Procedia Technology*. Vol. 5, p.293-301.
- Hill, Manuela & Hill, Andrew. (1998). *A Construção de um questionário*. Working Paper com arbitragem.
- Irani, Z., Beskese, A, & Love, P. (2004). Total quality management and corporate culture: constructs of organisational excellence. *Technovation*. Vol. 24 (8), p.643-650.
- Isett, Kimberley, Glied, Sherry, Sparer, Michael & Brown, Lawrence. (2013). When Change Becomes Transformation, *Public Management Review*. Vol. 15 (1), p.1-17.
- Kauppinen, Jukka-Pekka & Talvinen, Jari. (2011). Committing to Organizational Change in IT Industry. *International Journal of Social and Organizational Dynamics in IT (IJSODIT)*. Vol. 1 (4), p.1-17.
- Kotter, John P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press. Estados Unidos da América.
- Kotter, John P. (2007). Leading Change – Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*. p.96-103.
- Kotter, John P. (2012). Accelerate!. *Harvard business review*, Vol. 90 (11), p.44-58.
- Kotter, John P. & Cohen, Dan. (2002). *The Heart Of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. Harvard Business Press. Estados Unidos da América.
- Kotter, John P. & Heskett, James. (1997). *A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial*. Makron Books. São Paulo.
- Kotter, John P. & Schlesinger, Leonard. (2008). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*. Vol. 86. p. 130-139.

- Langton, Nancy, Khan, Karim, & Lusina, Sarah. (2010). FIFA's Football for Health: applying Kotter's eight-step programme for transformational change to a mass participation activity. *British journal of sports medicine*. Vol. 44 (8), p.537-539.
- Lewis, Amy & Grosser, Mark. (2012). The Change Game: An Experiential Exercise Demonstrating Barriers to Change. *Journal of Management Education*. Vol. 36 (5), p. 669-697.
- Linnenluecke, Martina & Griffiths, Andrew. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*. Vol. 45, p.357-366.
- Lunenburg, Fred. (2010). Approaches to Managing Organizational Change. *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*. Vol. 12 (1)., p.1-10.
- Martin, Jim, Taylor, William, & Schlee, Kelsey. (2012). Leadership in the Hurricane of Change. *Fisheries*, Vol. 37 (7), p.325-328.
- Martin, William & Voynov, Sergey. (2011). Electronic Health Records and Change Management. *International Journal of Computer and Information Technology*. Vol. 3 (3), p.626-630.
- Nitta, Keith, Wrobel, Sharon, Howard, Joseph, & Jimmerson-Eddings, Ellen. (2009). Leading change of a school district reorganization. *Public Performance & Management Review*. Vol. 32 (3), p.463-488.
- Nohe, Christoph, Michaelis, Björn, Menges, Jochen, Zhang, Zhen & Sonntag, Karlheinz. (2013). Charisma and organizational change: A multilevel study of perceived charisma, commitment to change, and team performance. *The Leadership Quarterly*. Vol. 24, p.378-389.
- Petersen, Søren, Ballegaard, Niels, & Pedersen, Jens. (2008). A Case on Change Management.

- Pinto, Mario & Couto-de-Souza, Cristina. (2009). Mudança Organizacional em uma empresa familiar brasileira. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro.
- Pîslă, Adrian, Irimiaș, Tudor & Muntean, Romică. (2010). Elements for Modeling Change Managemet. *Proceedings in Manufacturing Systems*. Vol. 5 (3), p.163-166.
- Quinn, Diana, Amer, Yousef, Lonie, Anne, Blackmore, Kim, Thompson, Lauren & Pettigrove, Malcolm. (2012). Leading change: Applying change management approaches to engage students in blended learning. *Australasian Journal of Educational Technology*. Vol. 28 (1), p. 16-29.
- Raineri, Andrés. (2011). Change management practices: Impact on perceived change results. *Journal of Business Research*. Vol. 64 (3), p.266-272.
- Reverol, Jesus. (2012). Creating an Adaptable Workforce: Using the Coaching Kata for Enhanced Environmental Performance. *Environmental Quality Management*, Vol. 22 (2), p. 19-31.
- Shore, David & Kupferberg, Eric. (2014). Preparing People and Organizations for the Challenge of Change. *Journal of Health Communication: International Perspectives*. Vol. 19 (3), p.275-281.
- Steinert, Yvonne, Cruess, Richard, Cruess, Sylvia, Boudreau, J. Donald, & Fuks, Abraham. (2007). Faculty development as an instrument of change: A case study on teaching professionalism. *Academic Medicine*. Vol. 82 (11), p.1057-1064.
- Stragalas, Nicole. (2010). Improving Change Implementation. *OD PRACTITIONER*, Vol. 42 (1), p. 31-38.

## APÊNDICES



### Apêndice A – Questionário

O questionário apresentado em seguida encontra-se inserido no âmbito do Mestrado em Gestão, na área de especialização em Recursos Humanos, a decorrer na Universidade de Évora. De modo a ser considerado apto a responder a este inquérito, deve pertencer a minha população alvo que são todos os alunos do Mestrado em Gestão da Universidade de Évora.

O questionário é anónimo e todos os dados são tratados de forma agregada, bem assim como as conclusões a extrair. O preenchimento deste questionário deverá demorar entre 5 e 10 minutos.

De seguida, vão-lhe ser apresentadas várias afirmações sobre a “necessidade” de agir face à mudança organizacional. Por favor, refira em que medida essas afirmações se aplicam a si.

Use a escala indicada, colocando em frente de cada afirmação o número correspondente à sua resposta. Note que não existem respostas certas ou erradas – todas são corretas desde que correspondam realmente ao que sente e pensa.

#### I. Caracterização do Respondente

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

1.	Sinto que seria capaz de fazer os outros colaboradores saírem das suas zonas de conforto.	
2.	Se puder escolher colaboradores para integrar uma equipa encarregue pela mudança, não crio uma equipa com quem tiver disponibilidade.	
3.	Considero necessário desenvolver estratégias para atingir objetivos de mudança.	
4.	Devemos bombardear os nossos colaboradores constantemente com a nova missão e as suas estratégias.	
5.	Mesmo em fase de contenções, o melhor a fazer é incentivar os colaboradores a assumirem riscos e ações não tradicionais.	
6.	Não acredito que é melhor apresentar apenas resultados positivos a médio-longo prazo	
7.	Penso que após uns anos de trabalho duro, as pessoas ficam tentadas a declarar vitória.	
8.	Julgo que se deve consolidar a mudança tornando as atividades rotineiras, de modo a incorpora-las na cultura da Organização.	
9.	Considero que só existe urgência de assimilar a responsabilidade de mudar, quando não está tudo a “funcionar”.	
10.	Penso que a equipa encarregue pela mudança deve apresentar características de poder hierárquico, conhecimento, credibilidade e liderança.	
11.	Considero necessário criar uma visão que ajude a direcionar os esforços de mudança.	
12.	Devemos fazer sempre várias comunicações sobre a nossa visão, de modo a envolver os colaboradores no processo.	
13.	Penso que devemos capacitar os nossos colaboradores para que lhes seja possível superar grandes obstáculos.	
14.	É benéfico mostrar as melhorias de performance a curto prazo.	
15.	Julgo que os novos processos vão rapidamente consolidar-se e não vão estar sujeitos a regressão.	
16.	Considero necessário realçar o impacto dos novos comportamentos no sucesso da Organização	
17.	Não vejo os colaboradores fazerem-se passar por mais ocupados do que na realidade estão, contribuindo assim para o sucesso.	
18.	Se juntar um grupo de colaboradores para liderar a mudança, tento garantir que consigam trabalhar em equipa.	
19.	Penso que a visão tem um papel fundamental no alinhamento dos esforços de mudança.	
20.	Devemos fazer os nossos colaboradores acreditarem na mudança e nos futuros benefícios, de modo a podermos requerer sacrifícios.	
21.	Devemos modificar os sistemas que obstruem a visão de mudança.	
22.	Julgo que se deve recompensar melhorias a curto prazo.	
23.	Penso que é necessário contratar, promover e desenvolver pessoas que possam implementar a visão da mudança.	
24.	Penso que é importante mostrar aos colaboradores envolvidos que ajudaram a melhorar o desempenho.	
25.	Considero que agir perante a mudança é uma necessidade, na conjuntura atual.	

## II. Perfil do Respondente

Sexo:

- Masculino  Feminino

Idade:

- de 18 anos  19 a 29 anos  30 a 39 anos  
 40 a 49 anos  50 a 59 anos  + de 60 anos

A que área de estudos pertence a sua Licenciatura:

- Área de Ciências  Área de Saúde  
 Área de Tecnologias  Áreas de Agricultura e Recursos Naturais  
 Áreas de Arquitetura, Artes Plásticas e Design  Áreas de Ciências da Educação e Formação de Professores  
 Áreas de Direito, Ciências Sociais e Serviços  Áreas de Economia, Gestão e Contabilidade  
 Áreas de Humanidades, Secretariado e Tradução  Educação Física, Desporto e Artes do Espetáculo  
 Outra. Qual? \_\_\_\_\_

Que Especialidade do Mestrado em Gestão da Universidade de Évora frequentou:

- Contabilidade  Empreendedorismo e Inovação  
 Finanças  Marketing  
 Organização e Sistemas de Informação  Recursos Humanos  
 Setor Público e Administrativo

Profissão: \_\_\_\_\_

Experiência Profissional: \_\_\_\_\_ anos

Conhece o modelo das Oito Etapas para implementação de mudanças com sucesso de Kotter?

- Sim  Não

Considera que este modelo poderia ser utilizado na sua vida profissional?

- Sim  Não

Muito Obrigado pela sua Colaboração.