

Gestão da mudança: estudo do caso
Unitel T+ (Cabo Verde)

Felisberto de Barros Silva Moreira

Dissertação submetida como requisito parcial
para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Orientador:

Doutor Renato Lopes da Costa

Professor Auxiliar no Departamento de Operações, Marketing e Gestão Geral

Outubro 2017

Gestão da mudança: estudo do caso
Unitel T+ (Cabo Verde)

Felisberto de Barros Silva Moreira

Dissertação submetida como requisito parcial
para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Orientador:

Doutor Renato Lopes da Costa

Professor Auxiliar no Departamento de Operações, Marketing e Gestão Geral

Outubro 2017

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho foi possível graças ao apoio e colaboração de muitas pessoas a quem gostaria de aproveitar a oportunidade para expressar os meus agradecimentos.

Ao Professor Doutor Renato Lopes da Costa, pela disponibilidade, pela orientação e pela motivação.

À Dra. Ana Paula Carioca e ao Dr. Marco Bento, Diretora Geral e Presidente do Conselho da Administração, respetivamente, da UNITEL T+ que, para além de autorizarem a realização deste estudo participaram ativamente nas entrevistas e ajudaram na mobilização das chefias intermédias da empresa para a disponibilização das informações.

Ao Dr. João Paulo Brazão, Diretor dos Recursos Humanos e Qualidade, à Dra Nádía Santos, Secretária Executiva e demais dirigentes e colaboradores da UNITEL T+, pela excelente colaboração.

À minha esposa Ana Mafalda Moreira e ao meu filho Diogo Rafael Moreira, pela paciência e apoio demonstrados.

A todos os meus colegas, amigos e familiares que sempre acreditaram em mim, apoiando-me nesta caminhada.

Muito obrigado.

DEDICATÓRIA

*À minha mulher Ana Mafalda Furtado Moreira
e ao meu filho Diogo Rafael Furtado Moreira
por todo o companheirismo, esforço
e dedicação nesta caminhada.*

Felisberto Moreira

RESUMO

Esta dissertação tem por objetivo compreender o processo de mudança que ocorreu numa empresa de telecomunicações, as práticas que os gestores de topo e intermédios adotaram na perspetiva de garantir a competitividade da empresa num setor altamente dinâmico, de rápidas alterações do ponto de vista económico, social, tecnológico e cultural. Para atingir esses objetivos, recorreu-se, como procedimento metodológico, à pesquisa qualitativa e aplicou-se entrevistas junto a seis líderes envolvidos diretamente no processo de mudança.

Os resultados revelam a existência de práticas de gestão da mudança altamente eficazes, enquadradas num programa integrado de gestão da mudança desenvolvido pela própria empresa; assunção clara, por parte dos colaboradores, da nova visão da empresa, uma visão adequada aos desafios do contexto em que insere a empresa; forte aposta na capacitação técnica e desenvolvimento dos colaboradores; preocupação permanente dos gestores em melhorar os processos e os sistemas de trabalho; forte influência dos líderes no processo de mudança; adoção de práticas inovadoras no desenvolvimento e lançamento de novos produtos e serviços, suportado por estratégias de marketing eficazes.

Procurou-se entender se os gestores aplicam integralmente os passos previstos nos modelos propostos por Kotter (1979) e Hayes (2002) e se houve alguma resistência à mudança e quais as medidas adotadas para ultrapassar as resistências. O estudo revela que a empresa adota o seu próprio modelo de gestão de mudança, inspirando-se, entretanto, nos vários modelos existentes mas com resultados altamente positivos. Revela ainda persistir na empresa alguma resistência à mudança.

Palavras-chave: Mudança organizacional. Desenvolvimento Organizacional. Liderança.

Resistência à mudança

JEL – Classification System: M10

ABSTRACT

This dissertation aims to understand the process of change that occurred in a telecommunications company, the practices that the top and middle managers adopted in the perspective of guaranteeing the company's competitiveness in a highly dynamic sector of rapid changes from the economic and social point of view, technological and cultural. To achieve these objectives, a qualitative research was used as a methodological procedure and interviews were conducted with six leaders directly involved in the change process. The results reveal the existence of highly effective change management practices, part of an integrated change management program developed by the company.

The study also reveals the clear assumption by the employees of the new vision of the company, adequate to the current organizational context; a strong commitment to technical training and employee development; the ongoing concern of managers to improve processes and work systems; strong influence of leaders in the process of change; the adoption of innovative practices in the development and launch of new products and services supported by effective marketing strategies.

It was tried to understand if the managers apply fully the steps predicted in the models proposed by Kotter (1998) and Hayes (2002) and if there was some resistance to change and what measures were adopted to overcome the resistances. The study reveals that the company adopts its own model of change management, while drawing on the various existing models but with highly positive results. Still reveals in the company some resistance to change.

Keywords: Organizational change. Organizational development. Leadership.

Resistance to change

JEL – Classification System: M10

ÍNDICE

RESUMO	V
ABSTRACT	VI
LISTA DE ABREVIATURAS	IX
ÍNDICE DE TABELAS	IX
ÍNDICE DE FIGURAS	X
ÍNDICE DE GRÁFICOS	X
CAPÍTULO I.....	1
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Enquadramento.....	1
1.2. Problema de investigação	2
1.3. Objetivos	2
1.2.4. Estrutura da tese	3
CAPÍTULO II.....	4
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	4
2.1. Conceitos de gestão e de organização	4
2.2. Estratégia Empresarial.....	5
2.2.1. Conceito de estratégia	5
2.2.2. Planeamento estratégico	7
2.2.3. A importância do Marketing	10
2.3. Gestão da mudança.....	10
2.3.1. Conceito da mudança.....	10
2.3.2. Resistência à mudança	12
2.3.3. Processo de mudança.....	12
2.4. Influência da liderança na mudança	16
CAPÍTULO III.....	17
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DOS TEMAS ABORDADOS.....	17
3.1. Visão, missão, valores, objetivos e estratégias	17
3.2. A importância do marketing.....	19
3.3. O processo de mudança e a implementação da estratégia	20
3.3.1. Análise do meio envolvente	21
3.4. Resistência à mudança e táticas para vencer a resistência.....	27
3.5. Influência da liderança na mudança.....	29

CAPÍTULO IV	31
4. METODOLOGIA.....	31
4.1. Modelo de investigação	31
4.2. Caracterização da amostra.....	34
4.2.1. Historial da empresa	34
4.2.2. Visão, Missão, valores e objetivos.....	36
4.2.3. Estrutura orgânica	37
4.2.4. Cabo Verde: informações gerais sobre o país	38
4.2.5. O setor das comunicações eletrónicas.....	39
CAPÍTULO V	43
5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	43
5.1. Enquadramento.....	43
5.2. Apresentação dos resultados	44
5.3. Discussão dos resultados.....	47
CAPÍTULO VI	51
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	51
6.1. Conclusões.....	51
6.2. Contribuição para a gestão	53
6.3. Limitações do estudo	53
6.4. Experiencia adquirida	54
6.5. Recomendações para futuras investigações	54
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55
7.1. Livros	55
7.2. Publicações Científicas/Revistas.....	59
7.3. Referências retiradas da internet.....	60
7.4. Teses e dissertações.....	60
8. ANEXOS.....	61
8.1. ANEXO I - SERVIÇO DE TELEFONIA FIXA	61
8.2. ANEXO II - SERVIÇO DE TELEVISÃO POR ASSINATURA	62
8.3. ANEXO III - SERVIÇOS NAS REDES MÓVEIS.....	62
8.4. ANEXO IV - SERVIÇO DE ACESSO À INTERNET	65
8.5. ANEXO V - PRINCIPAIS INDICADORES MACROECONÓMICOS - CABO VERDE	66
8.6. ANEXO VI - GUIÃO DE ENTREVISTA	67
8.7. ANEXO VII - CATEGORIZAÇÃO E CODIFICAÇÃO DO “CORPUS” DA ENTREVISTA PARA ANÁLISE QUALITATIVA.....	68
8.8. ANEXO VIII – FICHAS DE ANÁLISES DE CONTEÚDO	69

8.8.1. Análise de conteúdo - adequação da visão da empresa em relação aos desafios do meio envolvente.....	69
8.8.2 Análise de conteúdo – Importância do Marketing no processo de mudança	71
8.8.3. Análise de conteúdo – O processo de mudança organizacional.....	73
8.8.4. Análise de conteúdo - Resistência à mudança organizacional e táticas para ultrapassá-las	77
8.8.5. Análise de conteúdo – Influência da liderança no processo de desenvolvimento e organizacional	79

LISTA DE ABREVIATURAS

CV Móvel – Cabo Verde Móvel

ADSL - *Asymmetric Digital Subscriber Line*

ANAC - Agência Nacional das Comunicações

CV TELECOM – Cabo Verde Telecomunicações

INE – Instituto Nacional de Estatísticas

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

CV Multimédia – Cabo Verde Multimédia

BCV – Banco de Cabo Verde

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Modelo VRIO	25
Tabela 2. Análise SWOT	26
Tabela 3. Seis táticas para enfrentar a resistência	28
Tabela 4: Visão, Missão, Valores e Objetivos da UNITEL T+	36
Tabela 5. Quota de Mercado	41
Tabela 6. Sistematização dos resultados da entrevista	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Processo de Gestão Estratégica	8
Figura 2 - Modelo de Hayes	13
Figura 3. Modelo Kotter: os oito passos da mudança	14
Figura 4. Modelo de um plano de ação para elaboração da visão	18
Figura 5. Fluxo de Execução do plano como mudança organizacional	21
Figura 6: Modelo das 5 forças de Porter	24
Figura 7: Organigrama da UNITEL T+	37

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolução do Parque Nacional do serviço das Comunicações Eletrónicas	40
--	----

CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO

1.1 Enquadramento

A gestão da mudança é atualmente considerada como um recurso estratégico de que as organizações dispõem para se adaptarem de forma eficaz e eficiente às frequentes transformações que ocorrem no meio envolvente. As organizações devem poder transformar os desafios gerados pela globalização, rápidos avanços tecnológicos e aumento da competitividade, em oportunidades (Kotter, 2000), implicando grande proatividade para, rapidamente, poderem introduzir as modificações necessárias nas suas estruturas, nos seus processos, nas suas tecnologias e uma forte aposta no desenvolvimento dos seus colaboradores, por forma a se adequarem ao novo contexto em que estão inseridas e garantir a sua sobrevivência num mercado cada vez mais exigente e competitivo.

Para Sims e Mea (2002) a gestão da mudança constitui práticas gerenciais para adaptação às novas realidades de negócio. Kotter (2001), revela que a gestão da mudança é crucial para a manutenção da prosperidade e competitividade, pois minimiza os riscos e maximiza as oportunidades relacionadas ao processo de transformação. Thusman e Anderson (1986) afirmam que as empresas são obrigadas a lidarem diariamente com as mudanças pois, é através destas que conseguem ser competitivas, sendo natural a existência de oportunidades e riscos relacionados a esse processo.

Não obstante ser uma temática da atualidade, gerir uma mudança organizacional é muito mais complexo daquilo que muitas vezes se deixa transparecer através das visões simplistas constantes dos diversos planos estratégicos elaborados pelas organizações. Ao conduzir um processo de mudança, os líderes deparam, na maioria das vezes, com resistências e descontentamentos da parte dos colaboradores que percebem as mudanças como ameaças ao *status quo* da sua situação já organizada e segura, podendo provocar desequilíbrio interno e alguma instabilidade.

A condução de um processo de mudança organizacional exige conhecimento do contexto onde a organização está inserida, de métodos e modelos de intervenção eficazes. Para tanto, os líderes do processo devem ser altamente eficazes, capazes de influenciar e mobilizar pessoas e recursos visando o cumprimento dos objetivos propostos pela organização.

O setor das comunicações móveis caracteriza-se por especificidades próprias como a utilização intensiva de novas tecnologias, a vivência de processos contínuos de competição seja no plano interno seja no plano externo, novos posicionamentos no mercado e que implicam em constantes mudanças em suas estruturas organizacionais.

1. 2. Problema de investigação

Coloca-se então a seguinte questão: quais foram os aspetos e modelos de intervenção adotados no processo de mudança desta importante empresa cabo-verdiana de telecomunicações? Entende-se ser uma questão pertinente e relevante quando se fala de uma temática da atualidade em que se precisa compreender a maneira mais adequada de gerir a mudança perante uma quantidade enorme de modelos de intervenção e um manancial de informações sobre o tema. Além disso, persistem dúvidas relacionadas com a melhor estratégia de condução do processo de mudança, nomeadamente no que respeita ao foco de intervenção, ao tempo necessário e ao papel da gestão de recursos humanos no apoio à empresa relativamente ao alinhamento dos indivíduos para com a visão da organização e, conseqüentemente, na consecução dos seus objetivos.

1.3. Objetivos

O objeto deste estudo é procurar compreender o processo de mudança ocorrido na UNITEL T+, uma empresa do ramo de telecomunicações móveis, relativamente jovem no mercado cabo-verdiano. A empresa foi constituída em 2005, com a designação de T+ e em 2012 foi comprada pela UNITEL Internacional, passando a denominar-se UNITEL T+. A partir dessa data, foi se afirmando no mercado cabo-verdiano como uma alternativa e hoje detém uma importante quota de mercado, num setor que há bem poucos anos era monopolizado por uma única empresa.

1.2.4. Estrutura da tese

O trabalho encontra-se estruturado em torno de seis capítulos, incluindo a introdução. O primeiro, portanto a introdução, faz um enquadramento geral, dando uma visão global do documento, a relevância do estudo, os objetivos e a estrutura do trabalho. O segundo trata da revisão teórica da literatura, abordando conceitos e temas como gestão e organização, planeamento estratégico, marketing, gestão da mudança, resistência à mudança, modelos e métodos de intervenção na mudança e influência da liderança na gestão da mudança. O terceiro capítulo trata da fundamentação teórica das questões abordadas. O quarto capítulo trata da metodologia utilizada na realização do trabalho de pesquisa e caracterização da amostra. O quinto capítulo dedica à apresentação e discussão do caso de estudo. O quinto e último capítulo dedicam à apresentação e discussão dos resultados. Procurou-se estabelecer as relações entre o referencial teórico apresentado e o caso analisado. O trabalho é finalizado com as conclusões, as recomendações, a experiência adquirida e as contribuições para futuras investigações.

CAPÍTULO II

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. Conceitos de gestão e de organização

Segundo Mações (2014), a gestão é o processo que consiste em coordenar as atividades dos membros de uma organização, através do planeamento, organização, direção e controlo dos recursos organizacionais, de modo a atingir, de forma eficaz e eficiente, os objetivos estabelecidos, cabendo aos gestores a responsabilidade pela melhor aplicação de recursos visando garantir que os objetivos sejam atingidos de forma eficaz e eficiente. Defende ainda, o autor, que podemos distinguir, numa organização, três níveis hierárquicos de gestores: nível estratégico que integra gestores de topo, responsáveis pelas grandes decisões; nível tático (gestores intermédios, entre o gestor de topo e o da primeira linha) e nível operacional (gestores da primeira linha), sendo que todos eles desempenham funções de planeamento, organização, direção e controlo, devendo essas funções serem executadas de forma integrada para que a organização possa ter sucesso.

Relativamente às organizações, existem diversas definições. Segundo Menezes (2016) a organização é um conjunto de duas ou mais pessoas que trabalham de forma coordenada para atingir objetivos comuns que, geralmente, envolvem a produção e/ou oferta de bens ou serviços e no caso das OSFL, de iniciativas de intervenção social, ambiental e/ou cultural. Para o autor, o principal motivo que leva à criação de organizações é estas permitirem aos seus membros atingir objetivos que isoladamente teriam dificuldades em alcançar. Amorim (2005), por seu lado, considera uma organização como conjunto de duas ou mais pessoas, inseridas numa estrutura aberta ao meio envolvente, trabalhando em conjunto e de modo coordenado para atingir determinados objetivos. Considera ainda, a autora, que elas podem ser de carácter público ou privado, dependendo de quem é beneficiário; de carácter governamental ou não governamental, dependendo se é parte ou não do aparelho do Estado; de carácter lucrativo ou não, dependendo do seu interesse comercial.

Segundo Mações (2014) a organização são grupos estruturados de pessoas que se juntam para atingirem objetivos comuns, podendo elas ser formais (ex. empresas) ou informais (ex. grupo

de pessoas que juntam para realizar objetivos específicos). Para o autor, o que se pode, entretanto, verificar é que, independentemente das várias definições, existem denominadores comuns que convém aqui realçar, nomeadamente: (i) a composição, ou seja, indivíduos ou grupos de indivíduos que compõem as organizações, sendo eles, membros ativos e interativos, dotados de características e competências próprias e específicas colocadas ao serviço da organização; (ii) a orientação que a organização assume, consistindo em alcançar meta ou objetivos, sendo que estes, no contexto organizacional, são vistos como a situação desejada que se procura alcançar. São importantes uma vez que esclarecem o caminho a seguir, afetam a estrutura, proporcionam legitimidade à atividade de gestão e servem de padrão e de unidade de medida para avaliação dos resultados; (iii) o funcionamento, uma vez que a concretização da orientação requer alguma limitação ao comportamento dos membros da organização: coordenação e direção racional dos meios materiais e humanos, a diferenciação de papéis e de posições hierárquicas, métodos utilizados para assegurarem o funcionamento organizacional.

Referindo-se às organizações sem fins lucrativos, Menezes (2016), considera que elas apresentam, simultaneamente, características do setor público (não visam valor económico), e características do setor privado (por resultarem da iniciativa privada). Podem ser cooperativas, associações, mutualidades, fundações e misericórdias. O autor considera o terceiro setor indispensável para as sociedades. Segundo o autor, o principal motivo que leva à criação das organizações, é estas permitirem aos seus membros atingir objetivos que isoladamente teriam dificuldades em alcançar.

2.2. Estratégia Empresarial

2.2.1. Conceito de estratégia

A palavra estratégia tem raízes muito antigas, no mundo militar mas ganhou força recentemente, quando aparece associado ao mundo económico e empresarial e a sua aplicação no mundo empresarial passou a ser amplamente estudada dada a sua similaridade com o mundo militar. São várias as definições dadas por autores diversos que se dedicaram ao seu estudo.

Chandler (1962) afirma que a estratégia pode ser definida como a determinação das metas e dos objetivos de longo prazo da empresa, e a afetação dos recursos necessários à consecução dessas metas. Para PORTER (1987), estratégia corporativa é aquela que envolve questões relacionadas

à diversificação e como a organização deveria administrar as unidades de negócios. No que tange à estratégia de negócios, são os movimentos relacionados ao posicionamento competitivo da empresa no mercado (Porter, 1987, 1980). Por fim, as estratégias funcionais seriam aquelas que não englobam os aspetos descritos anteriormente, normalmente restritas a determinados departamentos dentro da organização. Já Mintzberg (1995), sustenta que a estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente. Hunger e Wheelen (1995) afirmam que a estratégia de uma organização é o plano-mestre abrangente que estabelece como esta alcançará a sua missão e os seus objetivos. Estes recuperam em parte a ideia de Chandler, fixando-se na busca dos objetivos.

Freire (1997), afirma que a estratégia pode ser corporativa, de negócio ou funcional. A primeira corresponde à estratégia global e transversal à organização, que visa a missão e os objetivos. Já a segunda corresponde à estratégia de cada unidade da organização e é mais relacionada com os produtos, o ambiente e os concorrentes. A terceira é elaborada ao nível operacional, visando a sustentação de uma vantagem competitiva. A hierarquia existente entre estes níveis estratégicos evidencia a interação e a complementaridade dos mesmos.

Mais recentemente, Mações (2016), afirma que a estratégia é o caminho a seguir para atingir os objetivos. Considera, o autor que as organizações modernas atuam em ambientes cada vez mais complexos e competitivos, pelo que, para crescerem ou mesmo sobreviverem, necessitam de um rumo, de uma orientação estratégica.

Independentemente de algumas divergências de definições, todos os autores convergem no fato de que a estratégia empresarial assenta na definição de objetivos, políticas e ações bem como na gestão criteriosa dos seus recursos, visando criar produtos e serviços com maior aceitação que os da concorrência, tendo como objetivo último a criação de uma vantagem competitiva sustentável, através da criação de valor, processo esse que envolve não só as decisões relativas aos seus produtos e serviços, mas também o conhecimento dos clientes e do mercado. Num mundo em constante mudança, uma organização para alcançar o sucesso tem que ser capaz de criar vantagem competitiva o que só é possível quando consegue articular, com sucesso, as quatro características estratégicas: a definição de objetivos (claros, consistentes e de longo prazo), a compreensão do meio envolvente (compreensão profunda do ambiente competitivo),

a avaliação interna da empresa, nomeadamente recursos de que dispõe, e a implementação eficaz da estratégia (Serra et al., 2012). Para o autor, são vários os elementos que fazem com que uma organização diferencie da outra, permitindo que ela tenha ou não vantagem competitiva: (i) a capacidade de os gestores decidirem quanto à escolha de afetação de recursos e de ações para prosseguir a sua visão; (ii) a capacidade de proporcionar aos seus clientes benefícios que os seus concorrentes não conseguem proporcionar.

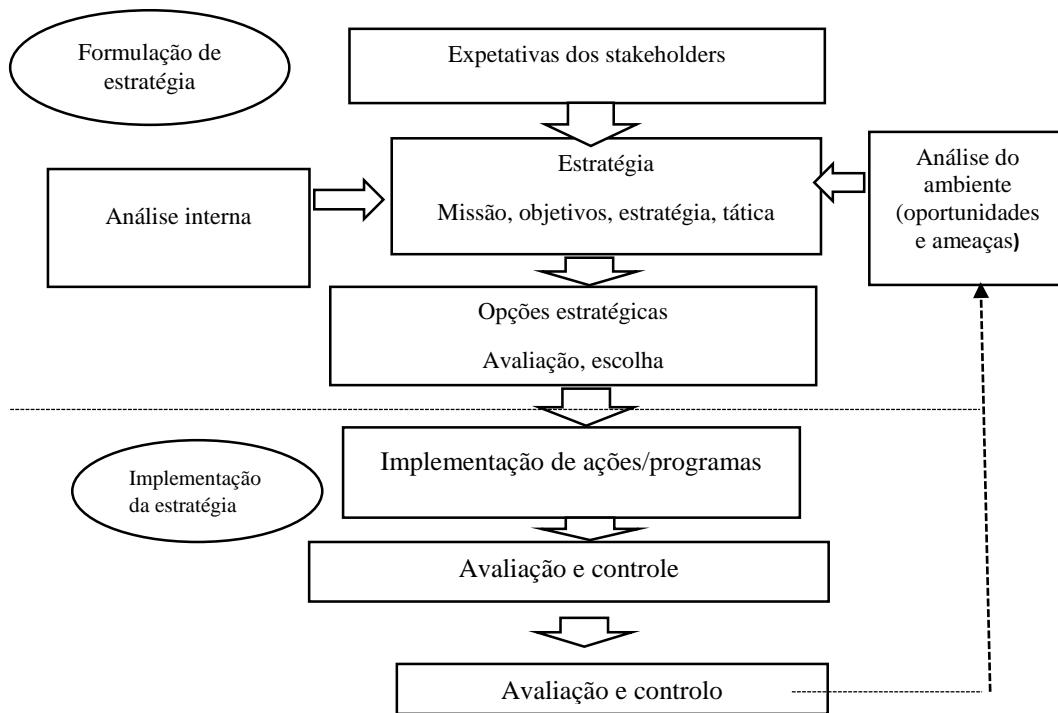
2.2.2. Planeamento estratégico

O conceito de planeamento estratégico surge no meio empresarial nos anos 50, como um processo formal e rígido de geração de estratégias. Com a estabilidade dos anos 60 e 70, as empresas começaram a seguir este processo que resultava na conceção de um plano estratégico completo e de longo prazo. Após os anos 70, o contexto social sofreu grandes alterações pondo em causa a sustentabilidade do planeamento estratégico, pelo que, num contexto de rápidas alterações, tornou-se necessário a elaboração de planos suficientemente flexíveis para se adaptarem ao novo contexto.

O planeamento estratégico tem como função apoiar e complementar o pensamento estratégico, operacionalizando-o e assumindo diversas funções, como: (i) catalisador, fornecendo informação que suporte as decisões estratégicas; (ii) coordenador, sintetizando as visões e análises dos executivos e organizá-las em documentos síntese; (c) programador, estruturando políticas de gestão, programas e ações específicos; (iii) comunicador, mantendo todos os sectores informados dos planos, políticas, programas e ações; (iv) controlador, identificando e destacando possíveis desvios em relação ao inicialmente estabelecido (Serra et al., 2010).

Para Maçãs (2014), das quatro funções de gestão (o planeamento, a organização, a direção e o controlo), o planeamento é a mais importante devido ao fato de todas as outras funções de gestão se ancorarem no planeamento. Sem uma orientação estratégica, sem a definição clara dos objetivos, dificilmente os gestores poderão fazer uma alocação correta dos recursos, dirigir as pessoas e controlar os resultados. Nesta ordem de ideias, afirma o autor que o processo de planeamento estratégico, inicia após a definição da visão da organização e integra cinco etapas: (i) diagnóstico da situação atual; (ii) análise estratégica; (iii) formulação da estratégia; (iv) implementação da estratégia; (v) avaliação e controlo dos resultados (*Figural*).

Figura 1. O processo de Gestão Estratégica.



Fonte: Adaptado de Serra (et al.), 2014.

- (i) O **diagnóstico da situação** visa identificar a missão, os objetivos e as estratégias da organização.
- (ii) A **análise estratégica** inicia com a análise da envolvente externa com vista à identificação das oportunidades e das ameaças, seguido da análise interna, com vista à avaliação das forças e fraquezas da organização, com recurso ao SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*). As forças criam valor para o cliente e fortalece a posição competitiva da empresa, enquanto as fraquezas podem colocar a empresa numa desvantagem competitiva. Ao começar, primeiramente pela análise externa, a análise interna pode ser melhor fundamentada e adaptada à realidade externa (Mintzberg e outros, 1995). Para auxiliar a análise externa recorre-se às ferramentas como a análise das cinco forças de Porter, a análise PEST (fatores político-legais, económicos, socioculturais e tecnológicos) ou a análise de *stakeholders*, enquanto a análise interna é apoiada pela análise funcional ou pela análise da cadeia de valor.
- (iii) A **formulação da estratégia** consiste na definição de metas, objetivos, estratégias e ações. Em síntese, esta etapa preocupa-se em desenvolver e avaliar as alternativas estratégicas;

selecionar as estratégias adequadas para todos os níveis de organização, que proporcionam vantagens competitivas relativamente aos concorrentes; adequar as forças às oportunidades do mercado; corrigir as fraquezas e proteger-se das ameaças (Mações, 2014).

- (iv) **A implementação da estratégia** é o processo de efetivação da estratégia, ou seja, corresponde ao transformar das ações definidas na formulação em ações. Para Stenbridge (2001), esta é uma fase de grande importância para o sucesso do planeamento estratégico, e para que a implementação das ações se verifique é necessário integrar, como planeado, os recursos e as competências da organização, para fazer face às eventuais alterações no ambiente externo. Nesta fase, é essencial a estruturação da organização, a liderança e a motivação das pessoas.
- (v) **Avaliação e controlo dos resultados.** Trata-se da etapa final do processo de planeamento estratégico. O desempenho organizacional deve ser avaliado de forma a verificar se as estratégias foram adequadas, se se mantém o seu alinhamento com as metas e objetivos a atingir, se se mantêm alinhados com a missão e visão e se há necessidades de fazer alguns ajustamentos. Stenbridge (2001) defende que a avaliação e o *feedback* constantes são fundamentais para a manutenção do processo de planeamento dinâmico, agindo corretivamente sempre que necessário.

A implementação de um processo de planeamento estratégico, conforme mostrou Bryson (1988), permite que as organizações tenham múltiplos benefícios, nomeadamente: clarificação da missão; capacidade de gerir a mudança e a inovação; capacidade de servir de suporte à tomada de decisão; auxílio na alocação de recursos; garantia de melhoria da qualidade e da capacidade de melhoria a todos os níveis da organização; e pensar ativa e estrategicamente. O sucesso do planeamento estratégico depende fortemente do envolvimento e comprometimento dos gestores de topo e da preparação de todos os colaboradores para a participação no processo e de uma forte liderança para motivar os colaboradores e fortalecer o espírito de equipa, fazendo com que todos participem ativamente no processo, pois conforme Howell (2000), as pessoas são o elemento mais importante no processo de planeamento estratégico.

A implementação e a execução do plano é o último passo do processo de gestão estratégica. A implementação é a fase fundamental do processo e considerado por muitos, a mais complexa que a própria formulação, pelo que, para uma boa implementação, a empresa deve ser convenientemente preparada. A orquestração de todos os elementos de gestão estratégica, o alinhamento do pensamento estratégico com a necessidade de uma implementação eficaz, a definição clara, no próprio conteúdo do plano, dos mecanismos de implementação das estratégias, são elementos que determinam a qualidade do processo de planeamento e consequentemente, facilitam a implementação das estratégias (Serra et al., 2015). Defendem ainda, os autores, que a implementação das estratégias requer uma visão sistémica da organização e o desdobramento dos objetivos estratégicos em ações aos diversos níveis da empresa, quer os intermédios, quer os operacionais ou seja, as necessidades de longo prazo têm de ser transformadas em objetivos operacionais de curto prazo que sejam monitorizados e medidos os resultados para eventuais ajustamentos nos esforços de implementação

2.2.3. A importância do Marketing

Para Pereira (2014), o Marketing como um todo é fundamental para as organizações, pois é através dele que se deve gerir as comunicações internas, desenvolver melhores estratégias e ações na gestão de satisfação ao cliente. Além de cuidar da imagem da empresa, manter o marketing exige atenção e visão de negócios, objetivos, metas e um bom planeamento para que as organizações possam se manter a longo prazo. Para Kotler (2000), com o surgimento de novas tecnologias impõe-se o desenvolvimento de novos métodos e modelos de negócios que trazem consigo novas oportunidades e possíveis riscos. Por isso, deve-se considerar o poder que o marketing tem de influenciar os negócios, considerando a necessidade de uma elaboração concisa do seu planeamento, verificando as vantagens e as tendências que tem a oferecer, aplicando estratégias e ferramentas observando desta forma todo o seu feito.

2.3. Gestão da mudança

2.3.1. Conceito da mudança

Para Kotter (1999), a prática continuada da gestão da mudança no intuito de transformar os desafios gerados pela globalização, rápidos avanços tecnológicos e aumento da

competitividade, em oportunidades tem sido o grande desafio das empresas que atuam num cenário de constantes transformações e no qual estão inseridas. Os gestores são, portanto, obrigados a executar de forma eficaz e eficiente, um conjunto de atividades que permitam antecipar e ajustar as organizações para modificarem significativamente suas circunstâncias.

Anderson e Anderson (2001) defendem que a gestão de uma mudança deve ter em seu escopo três elementos fundamentais: (i) conteúdo (“o que” da organização precisa ser mudado, ou seja, a estratégia, a estrutura, os sistemas, os processos, as tecnologias, as práticas de trabalho, etc); (ii) pessoas (comportamentos, emoções, mentes, e espíritos dos seres humanos que estão desenhando, implementando, suportando ou sendo impactados pela mudança.

Lima e Bressan (2003) consideram que a mudança organizacional ocorre quando há uma alteração nos componentes da organização ou nas relações entre a organização e seu ambiente que geram consequências para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional. Para esses autores a mudança organizacional deve ser vista como um processo de melhoria contínua.

Menezes (2016) refere que a mudança organizacional é um processo complexo e pode ser longo e demorado, provocando facilmente, emoções fortes. O autor acrescenta ainda que uma mudança para ser bem-sucedida, não pode simplesmente ser imposta “de-cima-para baixo”, precisa de adesão tão entusiástica quanto possível, do maior número de *stakeholders* possível e dos colaboradores da organização.

2.3.2. Resistência à mudança

Moura (1978), afirma que existem diversas atitudes de resistência às mudanças, mas que elas podem ser, genericamente, classificadas em dois grandes grupos, de acordo com a sua natureza de resistência: a) as de natureza aberta, manifestadas pelos indivíduos ou grupos no início do processo de mudança; e b) as de natureza latente, que podem surgir em determinado momento no processo de mudança ou ainda permanecerem no nível do inconsciente. Neste aspeto, a mudança de natureza latente se assemelha ao comportamento de rejeição passiva. Hicks (1991) classifica as barreiras à criatividade no ambiente organizacional como de percepção (a forma como os acontecimentos são percebidos); emocionais (quando as emoções e sentimentos afetam a capacidade de pensar do indivíduo, deixando-o sem entusiasmo no desenvolvimento do trabalho), culturais (influências da cultura da empresa e da sociedade no modo de pensar e agir das pessoas), ambientais (distrações do ambiente como ruídos, chamadas telefônicas constantes, a monotonia, o desconforto físico e mental, a falta de comunicação organizacional) e intelectuais (dificuldades de inter-relação entre membros de uma equipa de trabalho, em consequência de escolha incorreta da linguagem de solução de problemas, uso inflexível ou inadequado de estratégias e métodos, falta de informações corretas e problemas na comunicação entre pessoas.).

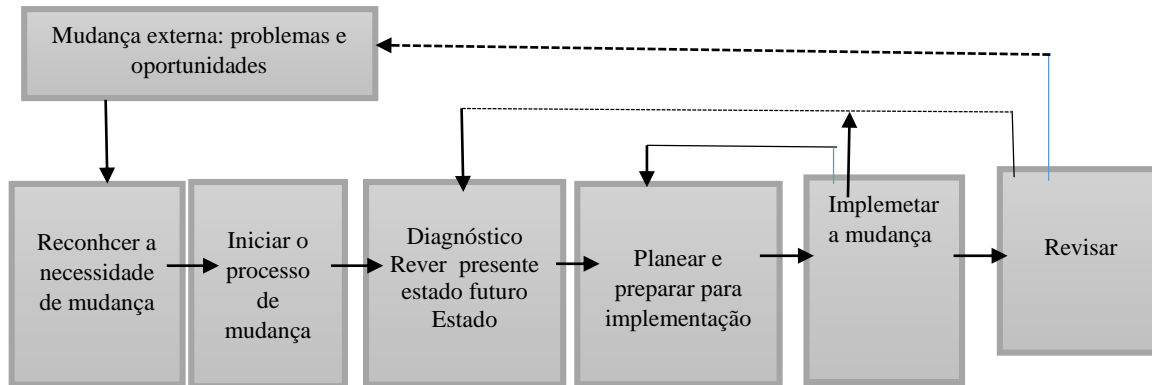
2.3.3. Processo de mudança

Vários são os estudiosos que se dedicam aos modelos de processo de mudança organizacional. Anderson e Anderson (2001) definem os modelos de processo de mudança como ferramentas de pensamento consciente, orientados para a ação e os resultados, por meio da gestão das atividades da mudança visando à obtenção dos resultados esperados ao longo do tempo.

2.3.3.1. O modelo de Hayes

Hayes (2002) afirma que a causa de algumas ineficiências na gestão da mudança tem que ver com o facto de muitas empresas não respeitarem alguns aspetos do processo de mudança. Assim, na procura pelo aumento da eficiência organizacional, o autor apresenta os passos que considera essenciais num processo de mudança (Figura 2).

Figura 2 - Modelo de Hayes: os seis passos da mudança



Fonte: Hayes, 2002

Passo 1 - Reconhecimento da necessidade de mudança, ou seja, identifica-se um evento externo ou circunstâncias internas que exigem alguma mudança.

Passo 2 – Início do processo de mudança, ou seja, a tradução da necessidade de mudança em um desejo de mudança, com a definição de quem irá geri-lo para se estabelecer um relacionamento de confiança efetivo. Envolve uma revisão ou um estudo da viabilidade. Nessa fase é que se inicia o processo de descongelamento das resistências das pessoas e a aceitação da mudança.

Passo 3 – Diagnóstico ou análise da situação existente e identificação da situação futura. Ajuda a identificar a mudança por meio do diagnóstico da causa do problema, identificando deficiências correntes ou clarificando oportunidades, e auxilia na definição da situação futura desejada.

Passo 4 – Preparação e planeamento para a implementação. Constrói-se planos de ação visando a condução da empresa do estado presente para um estado futuro, para que a mudança proposta se concretize.

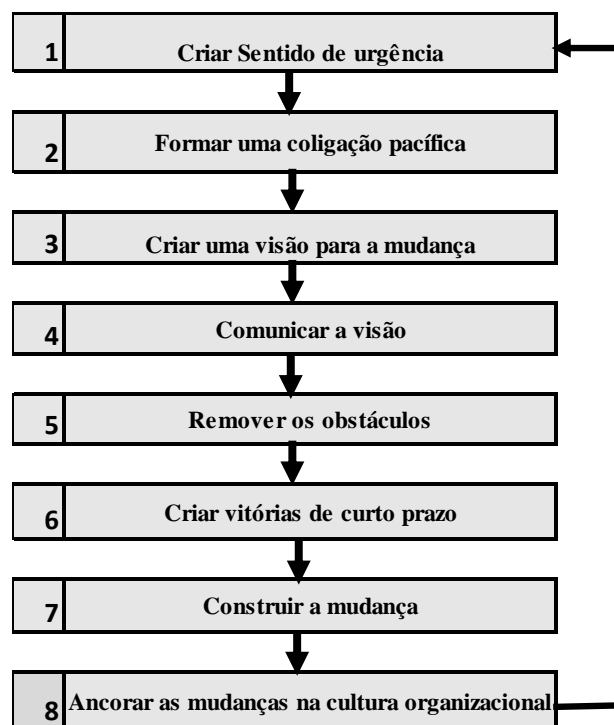
Passo 5 – Implementação da mudança ou execução do plano de ação, elaborado na fase quatro. É necessário, nesta fase, o monitoramento e controle constantes visando assegurar que tudo está acontecendo conforme planeado.

Passo 6 – Revisão e consolidação: revisão dos resultados obtidos na implementação e a consolidação da situação futura através de sistemas de *feedback* e recompensas. Além da consolidação do novo estado, este passo envolve a construção e atualização de mudanças sempre que necessário, iniciando o ciclo do processo de mudança.

2.3.3.2. Modelo John Kotter

Kotter (1998), propõe um outro modelo cujos conceitos relacionados às fases são similares aos conceitos propostos pelos outros autores, diferenciando-se muito pouco na nomenclatura, sequência e número de fases. John Kotter, professor da *Harvard Business School*, pesquisou mais de 100 empresas que atravessavam um processo de redefinições internas. Das análises dos erros identificados pelo autor como cruciais no insucesso de implementação de mudanças organizacionais, Kotter criou um modelo de apoio à gestão da mudança organizacional em 8 passos (*Figura 3*). É de realçar que mesmo após duas décadas, os conceitos propostos pelo especialista ainda são extremamente úteis.

Figura 3. Modelo Kotter: os oito passos da mudança



Fonte: Adaptado de Kotter, J, 1998

1. **Criar Sentido de urgência:** é necessário iniciar um diálogo honesto e envolvente com todos os colaboradores sobre a situação que a organização enfrentará caso não mude. Se muitas pessoas da organização começarem a perceber e a discutir a necessidade de

mudança, o sentido de urgência vai acabar por surgir e por se autoalimentar. Para que a mudança seja bem sucedida precisa de compreensão e apoio de pelo menos 75% dos colaboradores da organização;

2. **Formar uma coligação pacífica:** construir uma coligação de pessoas influentes, cuja fonte de poder venha de diversas fontes, nomeadamente, da posição hierárquica, do reconhecimento pelos pares e do estatuto/importância política. Convencer as pessoas de que a mudança é necessária exige, portanto, uma liderança forte e apoio visível de pessoas chave na organização. Não basta gerir mudança, é necessário liderá-la;
3. **Criar uma visão para a mudança:** criar uma visão clara do que se pretende obter com a mudança (que seja tão participada quanto possível), ajuda as pessoas a alinharem os seus comportamentos e a ganhar confiança no processo de mudança;
4. **Comunicar a visão:** o que faz com que a visão depois de a definir vai determinar em grande medida o sucesso do processo de mudança. É necessário comunicar a visão sempre que possível, com determinação e criatividade, aproveitando todas as ocasiões apropriadas. Kotter defende que deve ser possível partilhar a visão em menos de cinco minutos;
5. **Remover os obstáculos:** é necessário identificar e remover da forma mais eficaz os eventuais obstáculos e barreiras ao processo de mudança. Por exemplo, os sistemas de incentivos dos colaboradores têm de estar alinhados com a visão da mudança;
6. **Criar vitórias de curto prazo:** dar aos colaboradores um sabor de vitória o mais cedo possível no processo de mudança pode ser decisivo. Se tal não acontecer o processo poderá ficar vulnerável a críticas ou ataques, por parte dos seus opositores e poderá ter dificuldades em criar uma onda de entusiasmo, sobretudo entre os mais resistentes ou conservadores. Deve-se criar metas de curto prazo e premiar as pessoas que ajudam a atingir essas metas pode ser decisivo;
7. **Construir a mudança:** Não assumir o sucesso demasiado cedo. É importante não confundir metas de curto prazo com metas de longo prazo e manter a organização alinhada e motivada até ao final do processo de mudança;

8. **Ancorar as mudanças na cultura organizacional:** é fundamental que a mudança passe a fazer parte da cultura organizacional pois esta tem um papel decisivo na determinação do que é feito ou não. É também importante que os líderes da organização continuem a apoiar a mudança tanto os mais antigos como os recém chegados, e continuar a falar, sempre que possível e oportuno, do processo de mudança. A repetição de histórias bem-sucedidas, bem como os objetivos, ideais e valores por detrás do processo de mudança ajudam a enraizá-la e a garantir que não haverá retrocessos.

2.4. Influência da liderança na mudança

Os líderes desempenham um papel fundamental no processo de desenvolvimento organizacional. Schreiber (2012) afirma que à medida que os mercados apresentam cada vez maior grau de incerteza, exigindo das organizações a adoção de novas práticas, de novos conceitos e de modelos de gestão, enfim, a incorporação da inovação dentro da cultura organizacional, destaca-se a importância da liderança para conduzir o referido processo na organização. Prossegue ainda dizendo que é a liderança que se encontra em posição de interpretar o ambiente externo à organização, adequando a estratégia organizacional e estabelecendo parâmetros e referenciais que orientarão as ações da empresa. Mink e Owen (1993), defendem que os recursos humanos são considerados ativos fundamentais de qualquer organização pelo que, esta, estando num ambiente extremamente exigente, em permanente mudança, deve criar as condições para que os seus colaboradores apreendam e aprendam sempre visando a atualização das suas competências e acompanhar o ritmo de mudança.

Neste caso o gestor deve, portanto, exercer o papel de treinador ou *coach*, cuja atividade requer quatro ingredientes fundamentais: conhecimento, prática, repetição e tempo e exige uma relação baseada na confiança, aceitação, respeito entre o treinador e os treinandos. Um outro aspeto a realçar é a comunicação. Maçãs (2017) afirma que qualquer gestor, ao exercer a sua liderança, deve comunicar para poder influenciar comportamentos das pessoas, motivando-as, tendo em vista a sua mobilização em torno dos objetivos da organização. Afirma que a comunicação está presente em todas as funções dos gestores pelo que este, o seu trabalho diário é obter informação no interior da organização ou fora dela e distribuí-la de forma apropriada pelas pessoas ou organizações que dela necessitam.

CAPÍTULO III

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DOS TEMAS ABORDADOS

3.1. Visão, missão, valores, objetivos e estratégias

As organizações precisam crescer. Entretanto para crescer e sustentar as posições conquistadas, é preciso ter visão estratégica e capacidade para antecipar as mudanças, e adotar respostas ágeis às alterações no ambiente de negócios. Num ambiente empresarial cada vez mais complexo, de rápidas mudanças, os gestores devem ser ágeis, altamente capacitados e sintonizados com as profundas alterações de natureza que ocorrem no meio envolvente.

Segundo Maças (2017), a visão é a declaração do que a organização pretende ser no futuro. Ela reflete as aspirações da organização e define uma orientação geral que deverá moldar o comportamento dos membros da organização, enquanto a missão descreve as atividades básicas do negócio, os fins e os valores que orientam a organização.

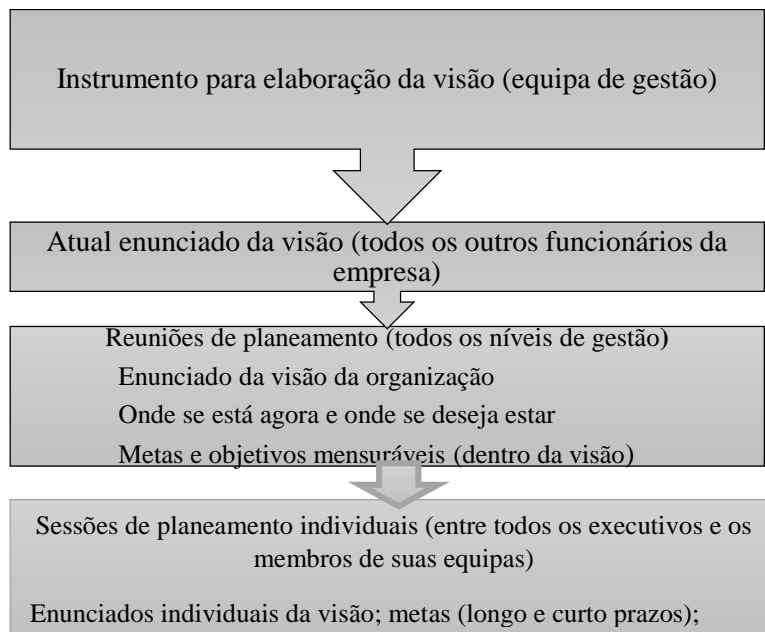
A visão é a perceção das necessidades do mercado e os métodos pelos quais uma organização pode satisfazê-las. (Serra et al., 2015). Ela ajuda o conjunto de toda a empresa, em particular os trabalhadores, a unir-se em torno de valores comuns que possibilitam direcioná-la para o aproveitamento de uma oportunidade, com vantagem clara do futuro e gerar compromisso com o desempenho. Considera ainda que a visão e a missão são importantes para a elaboração da estratégia empresarial.

Para Collins e Porras (1998), os grandes navegadores sempre sabem onde fica o norte. Sabem aonde querem ir e o que fazer para chegar a seu destino. Com as grandes empresas acontece a mesma coisa: elas têm visão. É isso que lhes permite administrar a continuidade e a mudança simultaneamente. Defende ainda o autor que uma visão concebida de forma correta, compreende dois componentes principais: ideologia central e visualização do futuro. A ideologia central define o que defendemos e o porquê de nossa existência, é imutável e complementa o futuro visualizado. Esse futuro é o que aspiramos nos tornar, o que esperamos alcançar e criar, tudo que requer mudanças significativas e progresso para ser atingido.

Segundo Allen (1998), a visão ideal deve mostrar onde a empresa está, aonde quer chegar e que meios serão necessários para atingir esse objetivo. Só assim conseguirá motivar os funcionários, dar um rumo aos negócios e avaliar o progresso da empresa, comparando resultados. A redação dessa “constituição” não é tarefa apenas dos altos executivos, mas de toda a organização. A visão deve incluir todos os integrantes da organização. Para ser estabelecida, a eficácia da visão depende, em última análise, da participação total dos membros da organização: eles precisam ser donos da visão para que esta possa ser implantada. A Figura 4 ilustra as diferentes fases do processo de elaboração da visão.

Pesquisas revelam que é importante estabelecer uma visão nítida porque ela inspira e motiva, fornece orientação e promove o êxito, é essencial para as empresas do futuro e permite o benchmarking do progresso e a avaliação dos resultados. É igualmente importante haver coerência entre as visões pessoais e a visão da organização. Essa coerência será difícil se as visões não forem claramente enunciadas. Entretanto, revela ainda o estudo, que nem todas as empresas bem-sucedidas têm uma visão empresarial clara.

Figura 4. Modelo de um plano de ação para elaboração da visão



Fonte: Adaptado de Allen, 1998

Para Serra (2015), os objetivos visam reforçar as competências centrais da empresa nos fatores críticos de sucesso dos negócios, convertem a visão e a missão em alvos de

desempenho específicos e respeitam os valores organizacionais. Fixam os marcos pelos quais o desempenho desejado é definido e fazem com que a empresa tenha como foco os resultados.

Mintzberg (1995), sustenta que a estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente. Hunger e Wheelen (1995) afirmam que a estratégia de uma organização é o plano-mestre abrangente que estabelece como esta alcançará a sua missão e os seus objetivos. Estes recuperam em parte a ideia de Chandler, fixando-se na busca dos objetivos.

Freire (1997), afirma que a estratégia pode ser corporativa, de negócio ou funcional. A primeira corresponde à estratégia global e transversal à organização, que visa a missão e os objetivos. Já a segunda corresponde à estratégia de cada unidade da organização e é mais relacionada com os produtos, o ambiente e os concorrentes. A terceira é elaborada ao nível operacional, visando a sustentação de uma vantagem competitiva. A hierarquia existente entre estes níveis estratégicos evidencia a interação e a complementaridade dos mesmos.

3.2. A importância do marketing

Segundo Menezes (2016), o marketing assume um papel de extrema importância no atual contexto dos negócios, sendo caracterizado como uma ferramenta de gestão dinâmica e que busca incorporar altos índices de competitividade na gestão estratégica perante o ambiente de negócios altamente concorrencial. Mais do que constituir uma função autónoma da organização, o marketing deve corresponder a uma atitude generalizada, que traduz a necessidade desta ter o seu foco permanente na satisfação dos desejos e necessidades dos seus clientes e na angariação de novos clientes. Para Las Casas (2007), o Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

O processo de elaboração da estratégia de marketing inicia-se pela análise da envolvente e segmentação de mercado. Para tal, será necessário começar por selecionar os segmentos do mercado que serão os grupos-alvo da oferta da organização e de seguida define-se uma estratégia de marketing genérica para cada um deles bem como o posicionamento e o

marketing-mix de cada produto/serviço que deverá compor a oferta da organização junto de cada segmento selecionado. A estratégia de marketing deve constituir uma alavanca da estratégia global da organização.

As empresas preocupam, hoje em dia, em estabelecer, através do marketing, um vínculo contínuo, uma relação de confiança com os consumidores.

3.3. O processo de mudança e a implementação da estratégia

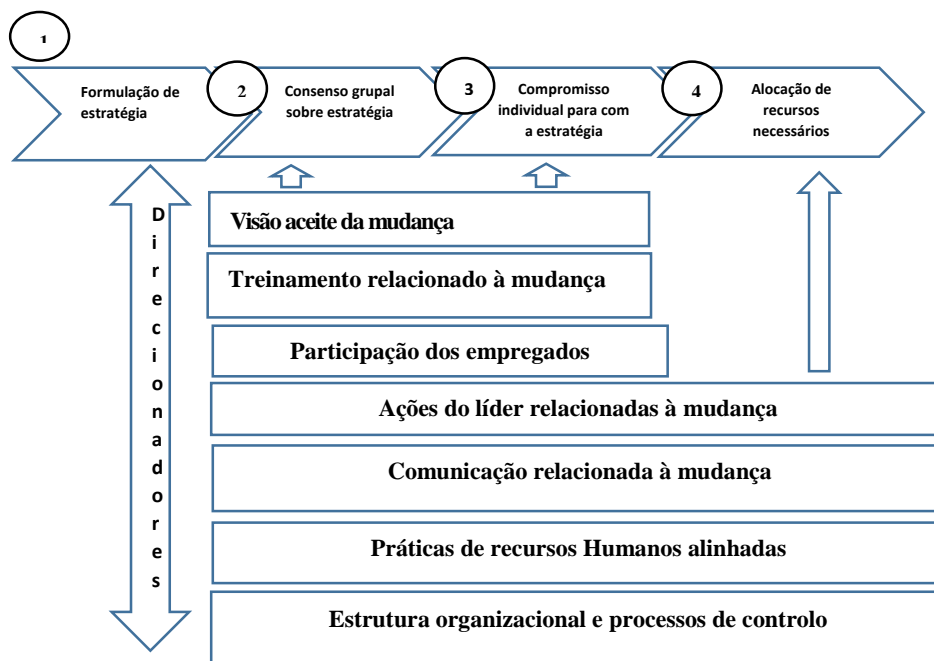
No contexto das rápidas mudanças, as organizações enfrentam o desafio permanente de implementar as suas estratégias adaptadas ao contexto. No entanto, trata-se de uma tarefa extremamente difícil pelo que as organizações devem munir-se de lideranças eficazes e colaboradores altamente capacitados para poderem ajustar as suas atuações em função das alterações que vão operando no meio envolvente. Para garantir o sucesso da execução da estratégia, para além dos modelos e métodos referidos no capítulo anterior, Whelan-Berry e Somerville (2010) defendem a necessidade de se associar alguns direcionadores, ou iniciativas, de mudança ao longo de seu processo. No que tange às iniciativas, as autoras identificaram algumas fases importantes como: o desenvolvimento de uma visão clara; o mover a visão de mudança para o nível grupal; a adoção individual da mudança pelo empregado; a sustentação do momento de implementação da mudança e a institucionalização da mudança. Relativamente aos direcionadores, trata-se de eventos, atividades ou comportamentos que facilitam a implementação de mudança, nomeadamente: visão aceite da mudança; ações do líder relacionadas à mudança; comunicação relacionada à mudança; treinamento relacionado à mudança; participação dos empregados em relação à mudança; práticas de recursos humanos alinhadas e estrutura organizacional e processos de controlo alinhados.

A visão aceite da mudança é a aprovação da visão da mudança como positiva por todas as partes interessadas (empregados, *stakeholders* e organização); o treinamento relacionado à mudança proporciona entendimento, habilidades necessárias e valores relacionados à iniciativa de mudança; a participação dos empregados tem que ver com o envolvimento destes em tarefas especificamente relacionadas ao esforço de mudança; as ações do líder relacionadas à mudança são as ações do grupo de liderança da organização que sinalizam a importância da visão da

mudança e suportam sua implementação; a comunicação relacionada à mudança deve ser regular e específica da iniciativa de mudança; as práticas de recursos humanos alinhadas, estas se referem à equalização de tais práticas à mudança em questão; a estrutura organizacional e os processos de controlo englobam o alinhamento da estrutura organizacional, medidas de desempenho, planeamento, orçamento e sistemas de controlo à mudança.

Na perspectiva das autoras, cada um desses direcionadores desempenharia um papel de maior ou menor importância em uma determinada fase do processo, considerando que todos sempre teriam algum nível de participação. Entretanto, essa perspectiva tem suscitado alguma crítica na medida em que não se pode lançar um olhar estagnado que considere apenas os direcionadores. É necessário que tais dimensões sejam contextualizadas ao longo das fases do processo, pois só dessa forma poder-se-ia ter um entendimento mais panorâmico sobre o fenómeno dinâmico da mudança organizacional. (Figura 5).

Figura 5. Fluxo de Execução do plano como mudança organizacional.



Fonte: Adaptado de Relatórios de COPPEAD, Fev 2015.

3.3.1. Análise do meio envolvente

Segundo António (2006) os gestores deparam permanentemente com o paradoxo de encontrar o equilíbrio frágil entre uma adaptação necessária às pressões e desafios do meio envolvente e a manutenção da coesão e eficácia do sistemas organizacional pelo que urge identificar as pressões e desafios de modo a agir de forma a manter a coesão e a eficácia do sistema organizacional. A análise do meio envolvente permite identificar as pressões e os desafios. Ao identificar e monitorar o conjunto de variáveis, deteta-se tendências, permitindo à organização agir de forma a potencializar ou minorar os seus efeitos sobre a atividade da organização (António, 2003). O gestor recorre a diversos instrumentos de análise e planeamento disponíveis.

Carvalho e Filipe (2010) afirma que a análise ambiental consiste em perceber onde estamos, isto é, conhecer o contexto externo e interno da organização. De forma similar Wheelen e Hunger (2006) que definem a análise ambiental como a monitorização, avaliação e disseminação da informação proveniente do contexto externo e interno da organização, com a finalidade de identificar os fatores que irão permitir à empresa ter sucesso/vantagem competitiva sobre a concorrência.

Para a análise externa, os instrumentos mais utilizados são: a análise PESTE, o Modelo das Cinco forças de Porter e a análise SWOT que permite também analisar o ambiente externo. Para a análise interna, o instrumento mais utilizado é o modelo VRIO (Barney e Hesterly, 2007).

3.3.1.1. Análise PESTE

Este modelo foi aprimorado por Wheelen e Hunger (2006). Os autores pretenderam enquadrar o estudo das empresas num determinado ambiente, considerando as seguintes dimensões: P - Política/Legal/Fiscal; E - Económicas/Demográfica; S - Social/Cultural; T - Tecnológica e E - Ecológica. Através desta análise os gestores conseguem perceber quais os fatores que afetam a empresa e todas as outras que se inserem no mesmo meio envolvente, de um modo positivo e negativo. A dimensão política/Legal/Fiscal: identifica o tipo de políticas governamentais utilizadas e as alterações de legislação e regulamentos (em constante atualização), condições de desenvolvimento económico existentes no país, tipos de impostos aplicados, leis anti monopólio; A dimensão económica/demográfica: recolhe todos os dados macroeconómicos pertinentes de serem analisados no âmbito de um país, como o caso de taxas de inflação, desemprego, taxas de juro, crescimento económico, fatores demográficos como sexo, idade,

entre outros; dimensão social/cultural, integra valores culturais, estilos de vida, atitudes da sociedade face ao mercado, de modo a perceber rotinas e necessidades da sociedade, sendo que também identifica aspetos culturais e níveis de educação formal; dimensão tecnológica, contempla os fatores tecnológicos existentes no país para a criação de novos produtos e processos, inclui I&D, incentivos tecnológicos, potencialidades que podem ser aproveitadas pelas empresas de modo a inovarem mais; dimensão ecológica inclui vários aspetos ecológicos como tempo, mudanças de clima, recursos naturais possivelmente disponíveis para a utilização por parte da organização, preocupações ambientais e adequações das empresas a essas condições.

3.3.1.2. Modelo das 5 Forças de Porter

Para Porter, o ambiente da indústria consiste no conjunto de fatores que influenciam diretamente a empresa e as suas ações e respostas competitivas. Assim sendo, a interação entre estes fatores determina o potencial de rentabilidade da indústria. O modelo permite analisar um conjunto de forças que influenciam a atratividade da indústria: a rivalidade entre a concorrência, o poder negocial dos fornecedores; poder negocial dos clientes; a ameaça de produtos/serviços substitutos e a ameaça de entrada de novos concorrentes. (Figura 6).

1. Rivalidade entre concorrentes (empresas já instaladas): quanto maior for a rivalidade entre os concorrentes (disputa pela quota de mercado, através de guerras de preços, publicitárias, investimentos na melhoria da qualidade dos produtos/serviços) num determinado sector, menos atrativo será o mercado;
2. Poder negocial dos fornecedores: quanto maior for o poder negocial dos fornecedores menos atrativo será o mercado. Para os fornecedores, os preços de compra de produtos e serviços de qualidade serão maiores do que seriam se estes não tivessem um grande poder negocial;
3. Poder negocial dos clientes: quando os clientes têm grande poder negocial fruto das variadas alternativas que dispõe, a empresa estará forçada a baixar os preços de modo a não perder estes compradores;
4. Ameaça de produtos e serviços substitutos: havendo produtos e serviços substitutos, isto é, produtos/serviços que podem ser consumidos/utilizados em substituição de outrem, num

determinado sector, as empresas que integram esse sector terão de se diferenciar de alguma forma para que os seus produtos/serviços não sejam postos de lado. Deste modo, conclui-se que quanto maior for a ameaça de produtos e serviços substitutos, menos atrativo será o mercado;

5. Ameaça de entrada de novos concorrentes: quanto maior for a ameaça de novos concorrentes no mercado, derivado das fracas barreiras à entrada ao mesmo, menos atrativo este se torna. Isto porque, implicaria maior luta pela quota de mercado, (através da luta de preços, maiores investimentos em publicidade, produtos/serviços, etc.) e consequentemente a perda de rentabilidade.

Figura 6: Modelo das 5 forças de Porter



Fonte: Porter, 2008

3.3.1.3. Modelo VRIO

O Modelo VRIO framework (Valuable, Rare, Inimitable, Organization) foi criado por Barney e Hesterly (2006). Assume-se, que com a organização interna, a empresa consegue transformar os recursos em vantagens competitivas. Assim sendo, uma empresa que tenha recursos valiosos, raros, de difícil imitação, mas não tenha organização para otimizar todo o potencial dos mesmos, não alcançará a vantagem competitiva. Barney e Hesterly (2006) na sua análise VRIO, propõem quatro questões para avaliar as competências da empresa: (1) **São valiosos?** – O recurso

permite que a empresa explore uma oportunidade ou neutralize uma ameaça ambiental? **São raros?**
 – Estes recursos são controlados por um pequeno número de concorrentes? **São difíceis de imitar?**
 – As empresas que não possuem este recurso enfrentam dificuldades em termos de custo para tê-lo ou desenvolvê-lo? **A empresa está organizada para aproveitar esses recursos?** – Os processos da empresa estão organizados a ponto de conseguir explorar os seus recursos raros, valiosos e difíceis de imitar?

Tabela 1. Modelo VRIO

Tem valor	Raro?	Difícil de imitar	Explorado pela empresa?	Implicações competitivas
Não			Não	Desvantagem competitiva
Sim				Igualdade competitiva
Sim	Sim	Não		Vantagem Competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Adaptado de Barney. e Hasterly (2006)

3.3.1.4. Análise SWOT

A análise SWOT visa identificar as forças (*Strengths*) e as fraquezas (*Weaknesses*) internas da organização e as oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) externas do seu ambiente competitivo. Uma das grandes vantagens deste instrumento é que permite tanto a análise interna como externa à organização,

Tabela 2. Análise SWOT

<p>Pontos fortes (<i>Strengths</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderança do mercado • Produtos de alta qualidade • Estrutura de custos baixos • Forte cultura organizacional • Boa situação financeira • Investigação e Desenvolvimento 	<p>Pontos Fracos (<i>Weaknesses</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inventários elevados • Alta rotatividade dos empregados • Imagem de marca fraca • Má gestão • Dificuldades financeiras • Excesso de capacidade produtiva
<p>Oportunidades (<i>Opportunities</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concorrência fraca • Eliminação de barreiras à entrada • Mudanças de hábitos de consumo • Crescimento da economia • Mudança de legislação • Novas tecnologias 	<p>Ameaças (<i>Threats</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Saturação do mercado • Fraca taxa de crescimento do setor • Entrada de novos concorrentes • Taxa de câmbio desfavorável • Taxa de juro elevada • Ameaça de compra da empresa

Fonte: Adaptado Mações, 2014

A vantagem da análise SWOT, uma das ferramentas mais utilizadas na formulação da estratégia das empresas, é que constitui um quadro de referências que propicia uma orientação para a procura de soluções, é simples, fácil de entender e consistente (Serra et al., 2015). A matriz ajuda a pensar e a tomar decisões sobre a informação disponível quer referente ao meio externo, quer ao meio interno.

Através da análise SWOT podemos relacionar sistematicamente, numa tabela (matriz SWOT) quais as forças e fraquezas, as oportunidades e as ameaças a que a empresa está sujeita. A sua função principal é sistematizar a análise e, assim, possibilitar a escolha de uma estratégia

adequada face aos condicionalismos impostos pelo ambiente (interno e externo), mas também pelas oportunidades emergentes e forças da empresa para que se consiga atingir os objetivos a que se propõe.

As forças e as fraquezas são identificadas através da análise interna. Uma força é algo que a empresa faz bem ou alguma característica que aumente a sua competitividade. Uma fraqueza é algo que a empresa não tem, que a executa mal ou que a coloque numa situação de desvantagem em relação aos concorrentes. A tabela 2 ilustra alguns exemplos de forças e fraquezas.

As oportunidades e as ameaças prendem-se com fatores externos que estão fora do controlo direto da empresa, ou seja, têm origem no ambiente externo. A tabela 2 ilustra alguns exemplos de oportunidades e ameaças.

3.4. Resistência à mudança e táticas para vencer a resistência

Segundo Hicks (1991), a passagem de um ambiente estável para um turbulento, envolve mudanças estratégicas que são dramáticas pela forma com que alteram normas, estruturas, processos e metas, além de envolverem profundas alterações na construção da realidade social. A mudança gera tensões, ansiedades, ressentimentos e implica a adoção de rotinas com as quais as pessoas não estavam familiarizadas. As pessoas resistem naturalmente às mudanças, sobretudo quando não têm razão convincente para fazê-las. Por outro lado, prossegue ainda o autor, algumas pessoas não se dispõem a assumir um nível maior de responsabilidades, temem realocação de pessoal, outras não estão satisfeitas com as condições atuais de trabalho e, como protesto, resistem às mudanças. Os gestores devem assim perceber muito bem as barreiras, e trabalhar no sentido de superá-las, imprimindo as mudanças, com benefício tanto para a organização como para os colaboradores, pois são fatores que afetam a motivação e o desempenho dos grupos de trabalho.

3.4.1. Táticas para ultrapassar a resistência

Superar as resistências significa fazer com que todos (ou a maioria) dos elementos da organização se sintam motivados a cooperar e compreender o avanço que a mudança abrange.

Para tanto, Kotter e Schlesinger (1979) propõem algumas táticas como: educação e comunicação; participação; facilitação/apoio; negociação, manipulação e coerção (Tabela 3).

Tabela 3. Seis táticas para enfrentar a resistência

Educação e Comunicação	É possível minimizar a resistência através da comunicação com os colaboradores, auxiliando-os na compreensão da lógica da mudança. O pressuposto básico dessa tática é de que a fonte da resistência é a falta de comunicação ou pouca informação. Havendo confiança entre a administração e os colaboradores e sendo esse realmente o problema, a tática pode auxiliar o processo.
Participação	Quando a pessoa participa da decisão, torna-se mais difícil resistir à mudança. Os opositores devem ser envolvidos no processo de tomada de decisão, antes da implementação da mudança. Desde que os participantes tenham competência para dar uma contribuição significativa, seu envolvimento poderá reduzir a resistência, obter comprometimento e melhorar a qualidade da decisão final. Por outro lado, surge a possibilidade de uma solução de baixa qualidade e grande perda de tempo.
Facilitação e apoio	Os agentes de mudança podem oferecer diversas formas de apoio para a redução da resistência. As desvantagens são: a perda de tempo e um custo elevado.
Negociação	A negociação pode ser uma tática necessária quando a resistência vem de uma fonte poderosa. Porém, geralmente, possui um custo elevado e risco de vulnerabilidade do agente de mudança, por deixá-lo sujeito a chantagens por parte de outros indivíduos em posição de poder.
Manipulação e Cooptação	A manipulação trata de tentativas de influenciar disfarçadamente. É possível, por exemplo se distorcer factos para torna-los mais atraentes, omitir informações indesejáveis ou criar falsos rumores para induzir os colaboradores a aceitar mudanças. Já a cooptação é uma mistura de manipulação

	com participação, com a intenção de conquistar os líderes dos grupos de resistências oferecendo-lhes papéis chaves nas decisões sobre a mudança. Essas duas táticas possuem custos relativamente baixo, porém podem se voltar contra o agente de mudança se as pessoas envolvidas perceberem que estão sendo usadas. Caso isso ocorra, o agente perde totalmente a sua credibilidade.
Coerção	A coerção se refere ao uso de ameaças diretas ou uso de poder sobre os resistentes, como por exemplo, ameaças de transferências, perdas de promoções, avaliações de desempenho negativas e cartas de recomendações que não abonam a favor do mesmo.

Fonte: Adaptado de Kotter e Schlesinger, 1979

3.5. Influência da liderança na mudança

Num contexto de mudança, em que o próprio modelo de desenvolvimento organizacional aconselha o gestor a desenvolver uma cultura participativa, o gestor deve ter a tarefa de liderar a sua equipa de colaboradores e de a ajudar a ser capaz de se autogerir. Além de líder, o gestor é o facilitador do funcionamento da equipa e um treinador das suas competências, cabendo-lhe o papel de a ajudar a desenvolver as suas capacidades e potencialidades. Ao assumir esse papel, de facilitador, de dinamizador e de habilitador, o líder estará a transferir para a equipa a capacidade que lhe era anteriormente reservada: a de realizar. A equipa passará a ter um papel ativo nas ações de diagnóstico, planeamento de mudanças, realização do planeado e controle dos resultados

Segundo Menezes (2016), a maioria dos autores atribui à liderança, enquanto função organizacional, os seguintes papéis: a) definir uma visão e ajudar a construir a cultura da organização; b) assegurar a capacidade e as competências necessárias para a concretização da missão e objetivos da organização; c) assegurar a coordenação, alinhamento e motivação dos colaboradores e demais *stakeholders* da organização; d) inspirar a mudança e a melhoria contínua; e) assegurar as condições para que o nível intermédio de gestão possa assegurar a função organizar com eficiência e eficácia; f) ajudar na resolução de eventuais conflitos. A gestão e a liderança são duas competências organizacionais distintas e complementares pelo

que muitas vezes os gestores têm o duplo papel de gestor e líder. A generalidade dos autores concordam que um bom desempenho organizacional depende sempre de um equilíbrio entre boa gestão e boa liderança.

Enquanto construtor da equipa e da sua liderança, compete ao gestor, desempenhar, de entre outras funções: a) contratar e reter os melhores colaboradores; b) formar e desenvolver colaboradores; c) estabelecer planos de desenvolvimento da carreira; d) motivar e incentivar os colaboradores.

CAPÍTULO IV

4. METODOLOGIA

4.1. Modelo de investigação

A metodologia de investigação é uma disciplina proveniente da lógica e tem como objeto o estudo do método científico (Tarski, 1977) pelo que se pode deduzir que método ou processo científico é um conjunto de práticas utilizadas e ratificadas pela comunidade científica como válidas para a exposição e confirmação de uma dada teoria.

Assim, considerando o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2006) e Vilelas (2009), existem duas formas sobre as quais podemos classificar a metodologia utilizada na conceção de documentos de investigação, quanto aos fins e quanto aos meios. Os fins neste caso remetem para a pesquisa aplicada e exploratória, enquanto os meios estão ligados ao estudo de campo e pesquisa bibliográfica.

No que se refere à presente investigação, esta teve por base um carácter pragmático ou indutivo e foi conduzida a partir de uma amostra não probabilística por conveniência constituída de acordo com a disponibilidade e acessibilidade dos elementos abordados (Carmo e Ferreira, 1998), neste caso, através da aplicação de questionários a gestores da UNITEL T+ envolvidos diretamente no processo de mudança. Neste sentido, após contactos prévios de sensibilização com a gestora de topo, o questionário foi aplicado a seis gestores que estiveram diretamente envolvidos no processo de mudança, sobre questões relacionadas com a visão e estratégias da empresa, mudanças ocorridas, resistência à mudança, desenvolvimento organizacional, liderança, marketing, tudo na perspetiva de compreender e interpretar como é que a UNITEL T+ conduziu o processo de mudança, particularmente, de 2008 a 2017, considerando as rápidas alterações que ocorrem no meio envolvente. É importante frisar que mesmo tendo 100% dos líderes e gestores entrevistados, as conclusões desta tese devem ser lidas com os devidos cuidados de uma amostra considerada pequena. Esta é por isso a principal limitação desta investigação, dada a impossibilidade de realizar generalizações.

Todavia, tendo em conta que o interesse desta investigação se centrou em descobrir o significado e representar vivências de múltiplas realidades, a generalização também não foi um objetivo primordial. É importante no entanto frisar que a constituição da amostra, ao nível das entrevistas realizadas, teve um carácter intencional, pois foram selecionados os participantes que melhor representavam o fenómeno investigado em termos de conhecimento.

Neste contexto, os critérios de verificação e demonstração do que se afirma em termos de investigação, quanto aos fins que o sustentam, teve implícito um carácter aplicado que resultou da tentativa de investigar um fenómeno contemporâneo no contexto da vida real (Yin, 1994), tendo o propósito de classificar conceitos e de gerar novas ideias e conhecimentos sobre o tema, com a intenção de ganhar novos “*inputs*” sobre sugestões que possam ser equacionadas em futuros processos de gestão da mudança organizacional, mais consistente.

No que diz respeito aos meios, tratou-se de uma investigação que teve por base um conjunto de fontes primárias, a partir da aplicação de inquéritos sobre a forma de entrevistas semiestruturadas e questionários aos gestores e líderes das empresas e, fontes secundárias, consistindo estas na pesquisa bibliográfica e tratamento de informação, compreendidas no estudo sistematizado desenvolvido em livros, revistas, artigos científicos e sites.

Em termos da técnica de análise qualitativa utilizada para interpretação dos dados reproduzidos das entrevistas esta traduziu-se numa análise de conteúdo, tentando relacionar as estruturas semânticas (significantes) com as estruturas sociológicas (significados) dos enunciados, de forma a articular a superfície dos textos com os fatores que determinam as suas características. (“Corpus” da entrevista, anexo X).

A partir das reproduções de voz, documentadas posteriormente em textos escritos o processo de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo das mensagens, promovido pela análise de conteúdo, foi organizado em conformidade com os três polos cronológicos de Bardin (2004), ou seja, numa primeira fase dando lugar à organização e sistematização de ideias, numa segunda em que foi explorado todo o material, sendo no final realizado o tratamento e as respetivas interpretações dos resultados obtidos.

Relativamente a uma das fontes primárias utilizadas e, dado os objetivos desta tese, deve-se referir que a entrevista foi o método considerado mais adequado de recolha de informação, pois muito embora as análises possam estar implícitas num certo grau de subjetividade associado às

respostas dadas, é um método que permite que sejam os próprios atores sociais a proporcionarem os dados sobre o fenómeno em estudo (Carmo e Ferreira, 1998).

Refere-se ainda que a técnica de entrevista semiestruturada utilizada foi desenvolvida numa base mais ou menos estruturada de perguntas, ainda que implícita num carácter adaptável e não rígido, deixando-se quase sempre que a conversação decorresse de modo fluido. Ou seja, apesar das perguntas terem sido previamente preparadas, a maioria das mesmas geraram-se à medida que a entrevista decorreu, permitindo ao entrevistador e aos entrevistados a flexibilidade para aprofundar ou confirmar determinados dados quando se mostrou necessário. Ou seja, tratou-se de uma entrevista planeada mas de carácter espontâneo, permitindo recolher muitos e importantes dados geradores de informação quantitativa e qualitativa.

Foram assim entrevistas mais ligadas ao fator espontaneidade implícitas num carácter mais informal, ainda que conduzidas através de uma lista de pontos de interesse de um guião pré-estruturado. Neste pressuposto, sempre que o entrevistado abordou os temas assinalados o discurso foi fluído a seu belo prazer (Carmo e Ferreira, 1998).

A escolha deste tipo de entrevista teve assim como vantagem em primeira instância, a sua escassa formalização e grande flexibilidade que permitiu um diálogo mais profundo e rico, captando não só as respostas aos temas seleccionados e as atitudes, valores e formas de pensar de quem foi entrevistado, mas também a recolha de muitos e importantes dados geradores de informação que puderam surgir de forma espontânea. Por outro lado, teve ainda a vantagem de não ter existido necessidade de uma recolha uniforme de dados quantificados e comparáveis de todos os entrevistados, o que levou a que não fosse necessário utilizar critérios rígidos que em muitos casos prejudicam a profundidade da investigação (Vilelas, 2009).

Em termos de desvantagens, pela sua heterogeneidade em termos de respostas obtidas, como mencionado no parágrafo anterior, houve de facto alguma dificuldade no agrupamento e comparação entre respostas sempre que se mostrou necessário fazer essa mesma comparação, o que por sua vez validou alguma dificuldade na sintetização dos dados (Vilelas, 2009).

Em termos da análise quantitativa, ainda que pudesse ter sido considerada a técnica de estatística analítica, por forma a ajudar a inferir resultados sobre a forma de provas de conformidade, homogeneidade e independência com base em testes paramétricos e não paramétricos, a técnica que me pareceu mais adequada na análise dos dados consistiu numa

análise de estatística descritiva, utilizando a exposição dos resultados obtidos através de quadros e tabelas com um conjunto de técnicas e de regras que resumiram a informação recolhida dos questionários numa dispersão de dados em forma de percentagens, médias, modas e contagens (Vilelas, 2009).

Resumidamente, a primeira etapa desta investigação passou pela pesquisa bibliográfica e tratamento de informação; a segunda, pela transferência do referencial teórico para o campo da observação para que se obtivesse a melhor confiança possível em termos de resultados; a terceira, pelo trabalho de campo e pela recolha de informação de dados resultantes de entrevistas; por último, a quarta, que consistiu na análise qualitativa da informação reproduzida em áudio a partir das entrevistas, o que resultou na construção de novas abordagens conceptuais teóricas no âmbito da temática inerente ao processo de mudança na UNITEL T+.

No que diz respeito à validade externa, ou seja, à possibilidade de generalizar os resultados, pelo fato de ser a abordagem qualitativa envolvendo um caso único, torna-se difícil a sua generalização, podendo entretanto, os resultados, segundo Yin (2001), possibilitar a disseminação do conhecimento, por meio de possíveis generalizações ou proposições teóricas que podem surgir do estudo.

4.2. Caracterização da amostra

4.2.1. Historial da empresa

A UNITEL T+ é uma empresa de telecomunicações, relativamente jovem. Foi constituída em 2005, pelo empresário cabo-verdiano Marco Bento, com a designação de T+. A empresa conseguiu obter a licença para operar no sector móvel, em Janeiro de 2006, após a liberalização do mercado (Decreto Legislativo n.º 7/2005, de 28 de Novembro). No entanto começou a operar no mercado cabo-verdiano, no setor de telefonia móvel, em dezembro de 2007. Mais tarde, devido à necessidade de capital e experiência para implementar o projeto, Marco Bento associou-se ao empresário Alexander Yamandou, fundador da ASG Telecom (empresa norte-americana, especializada em serviços de voz, internet e satélites), passando de Sociedade Unipessoal para Sociedade Limitada, tendo cada um dos sócios 50% das ações da empresa. Devido à necessidade de reforço de capital, os empresários optaram por associar-se à Teylium Telecom (empresa das Ilhas Maurícias que atua no sector das telecomunicações), a qual passou a ser

acionista máxima da T+. Por conseguinte, a empresa passou a estar estruturada da seguinte forma: Teylium Telecom – 90% das ações da empresa; ASG Telecom – 5% das ações da empresa; Marco Bento – 5% das ações da empresa.

Em 2008, a empresa estendeu a sua cobertura de rede móvel para toda a ilha de Santiago e para algumas regiões das ilhas de São Vicente e Sal. Em 2009 conseguiu cobrir todo território nacional, isto é, as nove ilhas habitadas de Cabo Verde. Em 2010 a T+ consolida a sua atividade em Cabo Verde, apostando fortemente na melhoria da qualidade dos produtos e serviços comercializados e no aumento da cobertura de rede móvel nas ilhas do Fogo, Sal e Boavista. Em 2011, a T+ decide apostar num novo segmento de mercado, o sector da internet.

Em 2012 a T+ foi comprada pela UNITEL Internacional, passando a denominar-se UNITEL T+. A partir dessa data, foi se afirmando no mercado como uma alternativa graças aos fortes investimentos que vem fazendo tanto nas infraestruturas como nas inovações. Relativamente às infraestruturas a empresa investiu fortemente na rede e na tecnologia com o objetivo de estar sempre a par dos acontecimentos e podendo lançar produtos e serviços que vão ao encontro dos diferentes segmentos. Quanto à inovação, a empresa investe permanentemente na inovação, pela diferenciação e pelo acesso e disponibilização de serviços que vão de encontro às necessidades dos cabo-verdianos, por forma a dar uma resposta adaptada às expectativas e às tendências de evolução do mercado. Focada na prestação de serviços móveis de voz e dados, a UNITEL T+ desenvolve uma gama diversificada de soluções (chamadas, redes sociais, megas livres, roaming, portabilidade, pacote família, entre outros) e aposta no alargamento da rede de distribuição para chegar a todos os segmentos do mercado e contribuindo para que os mesmos tirem o máximo proveito das inovações introduzidas nos produtos e serviços disponibilizados no mercado.

4.2.2. Visão, Missão, valores e objetivos

A visão inicial da empresa (T+) que era “afirmar-se como uma empresa de telecomunicações credível, oferecendo produtos e serviços de qualidade a preços acessíveis”, evoluiu significativamente após 2012, com a compra da mesma pela UNITEL, dando origem à nova empresa, a UNITEL T+, com uma nova visão, missão e objetivos.

Tabela 4: Visão, Missão, Valores e Objetivos da UNITEL T+

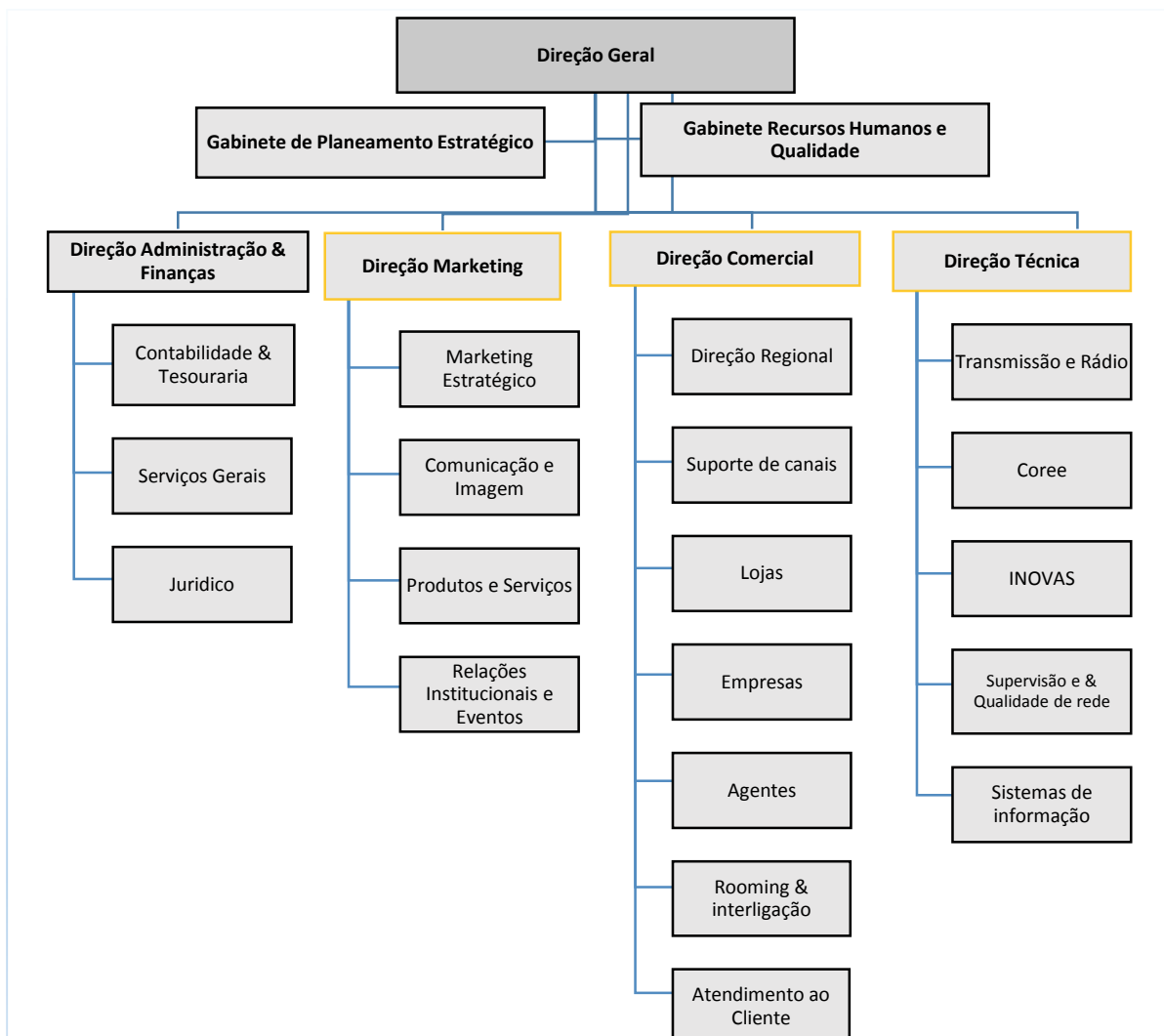
Visão	Contribuir para o desenvolvimento do setor, induzir a competitividade no país e trazer valor acrescentado ao consumo, àquilo que é a experiência das pessoas e a melhorar as funções, em termos de eficácia, quer na melhoria dos processos de trabalho das empresas, quer contribuir também para a redução de custos.
Missão	Criar ligações e aproximar os clientes através de instalação, exploração e prestação de serviços de telecomunicações e outras atividades conexas ou complementares, em que se verifique afinidade tecnológica.
Valores	Assentam nos três grandes pilares: - Qualidade: coerência na comunicação e qualidade dos serviços; -Inovação: lançamento de novos produtos e serviços; - Liderança: fomentando a confiança dos clientes na Unitel T+ como líder em tecnologia, na satisfação dos clientes e na comunicação.
Objetivos	“Aposta na oferta de uma tecnologia simples e acessível para melhor responder as necessidades dos seus clientes.”

Fonte: UNITEL T+

4.2.3. Estrutura orgânica

A UNITEL T+ apresenta uma estrutura funcional (Figura 7) que segundo Freire (1997), caracteriza-se pelo seguinte: os gestores individuais se responsabilizam pela execução de funções específicas; as decisões são tomadas de uma forma mais colegial e o planeamento é efetuado numa perspetiva de médio prazo para assegurar a efetiva coordenação entre as diversas funções. A estrutura funcional, segundo o autor, permite à empresa expandir a sua estratégia de produtos-mercado para um maior número de segmentos de linhas de produtos complementares e aumentar o seu nível de integração vertical. Entretanto, não propicia estratégias de diversificação, uma vez que as áreas funcionais são geridas no contexto de um só negócio.

Figura 7: Organigrama da UNITEL T+



Fonte: Unitel T+

Segundo dados divulgados pela empresa através do seu *website*, a mesma conta atualmente com 19 lojas nas principais cidades e estabelecimentos de Cabo Verde, sendo: 2 (duas) em Santo Antão; 2 (duas) em São Vicente; 3 (três) na ilha do Sal; 1 (uma) em Boa Vista; 10 (dez) na ilha de Santiago e 1 (uma) na ilha do Fogo e dispõe de mais de 900 (novecentos) colaboradores, sendo a maioria deles jovens qualificados. A empresa criou várias alternativas de distribuição/comercialização de recargas para telemóveis, mais cómodas e mais práticas para os clientes, nomeadamente, através de redes vinti4 (multibancos), nas lojas, bares, restaurantes, vendedores nas ruas.

4.2.4. Cabo Verde: informações gerais sobre o país

Cabo Verde é um arquipélago localizado a 455km da costa ocidental africana e possui uma área total de 4033 Km². O arquipélago de Cabo Verde é constituído por dez ilhas e oito ilhéus. Devido à sua situação geográfica, Cabo Verde integra o grupo dos países do Sahel e por isso apresenta um clima árido e semiárido, quente e seco, com escassa pluviosidade e uma temperatura média anual de 25°C. A época das chuvas situa-se normalmente entre Julho e Outubro, muitas vezes com alguma irregularidade e períodos consideráveis entre uma chuva e outra.

De acordo com Censo 2010, do INE (Instituto Nacional de Estatística), 491.875 pessoas vivem em Cabo Verde, sendo que a população de 0 a 17 anos corresponde a 39% desta população (191.329 crianças e adolescentes), um número considerável em termos proporcionais da população. Cabo Verde possui uma população jovem, com média de idade de 26,2 anos, com grande parte dela na faixa dos 15 aos 19 anos. A população feminina é praticamente igual à masculina, com 50,5% e 49,5%, respetivamente. A grande maioria da população de caboverdiana (61,8%) mora hoje nas cidades, mostrando uma tendência comum nos países de rendimento médio que é a migração das áreas rurais para as áreas urbanas. A taxa de inflação em 2016 era de -1,4, o PIB de 3,8% e o desemprego em 15% (Anexo V). Entre 2000 e 2010, o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) de Cabo Verde passou de 0,500 para 0,534. Em comparação com a média dos países da África subsaariana, Cabo Verde tem tido sempre um dos melhores desempenhos no IDH. Essa melhoria acompanha o progresso que Cabo Verde

tem atingido em várias frentes, quer na alfabetização, quer na garantia do acesso aos cuidados primários de saúde e aumento da esperança de vida.

4.2.5. O setor das comunicações eletrónicas

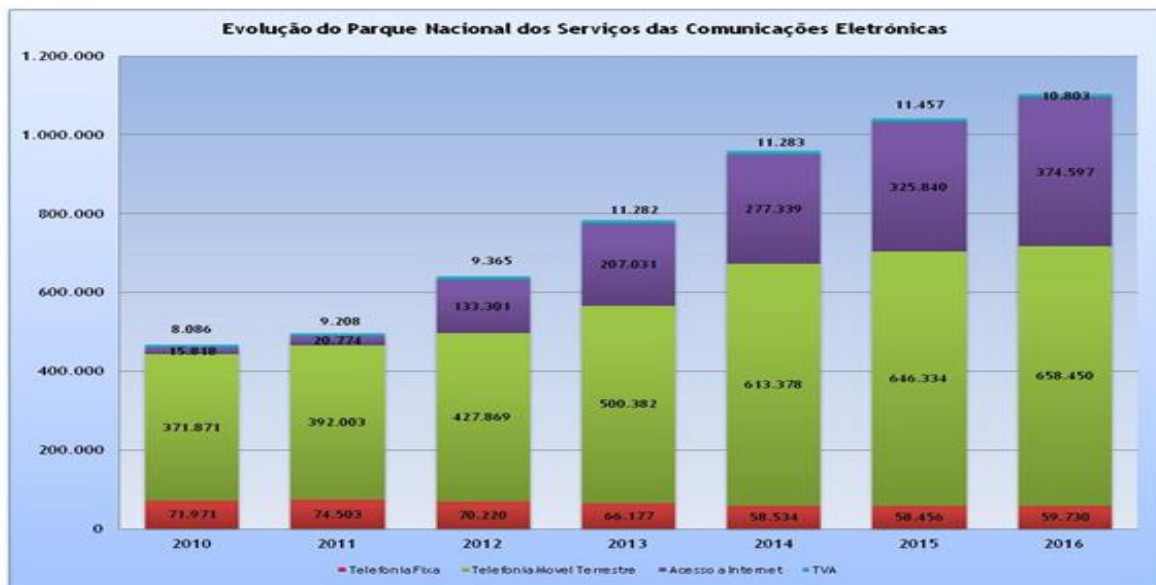
Após a independência nacional (1975), Cabo Verde começou a dar os primeiros passos rumo à criação das condições para o funcionamento autónomo dos serviços dos correios e telecomunicações através da substituição, por acordos específicos com Portugal, da Companhia Portuguesa Rádio Marconi por uma empresa nacional de correios e telecomunicações. Assim, no âmbito do programa das privatizações, iniciado em Janeiro de 1995, o Governo de Cabo Verde dividiu a Empresa CTT- Correios Telégrafos e Telefones, EP, em duas empresas, uma de Serviços de Telecomunicações, a Cabo Verde Telecom, e outra de Serviços Postais, os CCV- Correios de Cabo Verde. Em meados de 1995, o Governo autorizou a venda de até 65% das ações da Cabo Verde Telecom. Na sequência do concurso público, a Portugal Telecom adquiriu 40% das ações, detendo assim o monopólio do setor.

O Decreto Legislativo n.º 7/2005, de 28 de Novembro liberalizou o mercado, criando as condições necessárias para a promoção da concorrência bem como a diversificação das ofertas de produtos e serviços e garantindo assim aos utilizadores o máximo de benefício em termos de opção, preço e qualidade. Estabelece o regime jurídico geral aplicável às redes e serviços de comunicações eletrónicas e aos recursos e serviços conexos e consagra o princípio da livre concorrência no sector das comunicações eletrónicas, tendo fixado um regime transitório até 2007, altura em que foram eliminados os exclusivos detidos pela CV Telecom, S.A. (“CV Telecom”) no fornecimento de serviços de telecomunicações.

Em 2008 surgiu um novo operador de serviço móvel, a T+ que em 2012 passou a designar-se UNITEL T+. Portanto, atualmente o mercado das comunicações eletrónicas em Cabo Verde está constituído por dois grandes operadores, o Grupo CV Telecom (CVT, CV Móvel e CV Multimédia) e a UNITEL T+.

Os acessos, por parte da população, aos diversos serviços de comunicações móveis têm-se apresentado de forma geral, uma tendência crescente nos últimos anos. O gráfico abaixo, na Gráfico 1, apresenta a evolução do parque dos principais serviços nos últimos seis (6) anos. Podemos constatar que o acesso às comunicações móveis continua a crescer, quer no serviço de voz quer no serviço de acesso a internet (3G). No que se refere ao serviço ao acesso às comunicações de voz fixa temos uma tendência decrescente. O serviço de Televisão por Assinatura é o com menos procura apresentando um crescimento residual.

Gráfico 1. Evolução do Parque Nacional do serviço das Comunicações eletrónicas



Fonte: ANAC, 2016

No final de 2016 o número de assinantes do serviço de telefonia fixa foi de 59.730, correspondendo a uma taxa de penetração de 11 acessos por 100 habitantes.

Em Dezembro de 2016 constavam 658.450 cartões SIM ativos no mercado móvel em Cabo Verde, o que representa um aumento de cerca de 2% em relação ao mesmo período de 2015, fixando a taxa de penetração neste período em 124%. No que concerne o serviço de acesso à internet, no quarto trimestre de 2016 registou-se 374.597 assinaturas, dos quais 87% utilizaram efetivamente o serviço pela tecnologia Banda Larga Móvel *small screen*. Fixando a taxa de penetração do acesso ao serviço de internet em 70%, apresentado um crescimento de 15% em relação ao mesmo período em 2015. O acesso ao

serviço de internet pela tecnologia ADSL contou com 14.319 assinaturas em Dezembro de 2016, apresentando assim um decréscimo de 5% em relação ao período homólogo.

Quanto ao serviço de televisão por assinatura em Dezembro de 2016 o serviço contava com 10.803 assinantes, com um decréscimo de 5% em relação ao período homólogo, e uma taxa de penetração de 2%.

Em termos de quota de mercado, em função da receita, o mercado de telefonia móvel representou, em 2013, aproximadamente 56% do total das receitas do sector, enquanto os mercados de Telefonia fixa e Multimédia ficaram com 32% e 12%, respetivamente.

Tabela 5. Quota de Mercado

Setor Móvel	2005	2006		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
CVM	100%	100%		98%	91%	83%	83%	79%	75%	70%	68%
Unitel T+	-	-		2%	9%	17%	17%	21%	25%	30%	32%

Fonte: ANAC

4.2.5.1. A ANAC – Agência Nacional das Comunicações

Em Cabo Verde o regulador das comunicações é a Agência Nacional das Comunicações (ANAC), criada a 19 de junho de 2006. A ANAC é uma entidade com autonomia administrativa, financeira e patrimonial, tendo como funções a regulação técnica e económica, supervisão e regulamentação do sector das comunicações eletrónicas e postais. A agência, com sede na cidade da Praia, para além das atribuições típicas de regulação do sector, tem nas suas competências a gestão e controlo do espectro radioelétrico, Gestão do Domínio de Topo “.CV” e é ainda a autoridade de credenciação de entidades certificadoras de assinaturas digitais. Os órgãos da ANAC são: conselho de administração; conselho fiscal e conselho consultivo.

O Conselho de Administração é o órgão colegial responsável pela definição e implementação da atividade reguladora da ANAC, bem como pela direção dos respetivos serviços. Os membros do Conselho de Administração são nomeados por resolução do Conselho de Ministros sob proposta do membro do Governo responsável pelas áreas das Comunicações, por um período

de cinco anos renovável uma única vez, estando sujeitos a um regime de incompatibilidades específico. Dentre os vários desafios que esse órgão vem enfrentando, destacam-se, a introdução da efetiva concorrência, com vista à redução dos custos; a definição dos mercados relevantes de produtos e serviços do sector das comunicações eletrónicas; a clarificação das obrigações, no que respeita à prestação de serviços; a modernização do pacote legislativo para o sector.

CAPÍTULO V

5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1. Enquadramento

Este capítulo visa a apresentação e discussão dos resultados. Os dados foram analisados segundo a técnica de análise de conteúdo. Para Bardin (1977) a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de comunicações que utiliza objetivos de descrição do conteúdo das mensagens e dos procedimentos sistemáticos. De acordo com Moraes (1999), constituem etapas essenciais da metodologia da análise de conteúdo, a categorização, a descrição e a interpretação. O autor afirma ainda que esta técnica de análise exige a contemplação dos critérios de validade (relacionados à pertinência e à adequação do conteúdo analisando os objetivos da pesquisa), a exaustividade (exploração de todas as informações que o conteúdo revela), a homogeneidade (todo o conjunto é estruturado em uma única dimensão de análise), a exclusividade (cada elemento pode ser classificado em apenas uma categoria), a objetividade (as regras de classificação são explicadas com suficiente clareza).

Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo possui três fases: (i) a pré-análise; (ii) a exploração do material e (iii) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

Na pré-análise, fase de organização propriamente dita, as ideias iniciais são sistematizadas, conduzindo a um modelo preciso de desenvolvimento das operações sucessivas em um plano de análise. A fase de exploração do material, consiste essencialmente em operações de codificação e enumeração, segundo regras previamente formuladas. Por último, a fase de tratamento dos resultados obtidos e interpretação consiste no tratamento dos resultados brutos de forma a tornarem-se significativos e válidos.

Assim sendo, seguindo os passos propostos por Bardin (2009), o processo de análise de conteúdo deu-se da seguinte forma: (i) pré-análise: foi realizada a transcrição das entrevistas gravadas; (ii) exploração: na exploração do material, foram sublinhadas algumas passagens

consideradas significativas das entrevistas e estas, por sua vez, divididas em unidades de discurso centradas em um tema dominante para posterior determinação das categorias iniciais, permitindo que elas emergissem e de seguida, fez-se o agrupamento sucessivo das categoriais iniciais, para a criação das categoriais intermediárias e finais. Entretanto, aqui se utilizou o referencial teórico para a determinação das categoriais intermediárias e finais, ressaltando-se que após a identificação das categoriais iniciais, foram incorporados novos referenciais teóricos, justamente para permitir a criação das categoriais intermediárias e finais; (iii) tratamento dos resultados: no tratamento de resultados, foram feitas inferências a respeito das categoriais iniciais, reforçadas por depoimentos dos entrevistados e pelo referencial teórico. Para as categoriais intermediárias e finais, foram feitas inferências, relacionando-as com o referencial teórico apresentado.

5.2. Apresentação dos resultados

Nesta secção apresenta-se os resultados dos questionários realizados, procurando dar resposta à questão de base de investigação *“Como é que uma organização, a UNITEL T+, reage perante às frequentes mudanças que ocorrem no meio envolvente?”*

Essa questão de base foi desdobrada em (cinco) outras seguintes: Q1. Na sua opinião, em que medida é que a visão da empresa se adequa aos desafios atuais do meio envolvente? Q.2. Que importância atribui ao Marketing no processo de mudança? Q. 3. Como é que caracteriza o processo de mudança organizacional ocorrido na sua empresa? Q.4. No decorrer do processo de mudança houve alguma resistência da parte dos colaboradores? De que forma? Q. 5. Na sua opinião, como é que a liderança influencia o processo mudança organizacional?

O objetivo é uma melhor compreensão dos aspetos como a visão da empresa, o marketing, o processo de mudança, a resistência à mudança, a influência da liderança (Tabela 6, Anexo XIII).

Tabela: 6 - Sistematização dos resultados da entrevista

		Análise de Conteúdo – Entrevistas	
	Questões	Resultados da entrevista	Citação
Adequação da Visão	Q.1,	A visão da empresa está devidamente adequada aos desafios do contexto em que se insere, assumida pelos líderes de todos os níveis hierárquicos e demais colaboradores da empresa. Todos estão, de uma forma geral, engajados na prestação de um serviço inovador e de qualidade por forma a responder, de forma eficaz, as exigências do mercado, garantindo a competitividade da empresa.	<p><i>“É uma nova visão, a de contribuir para o desenvolvimento do setor, induzir a competitividade no país e trazer valor acrescentado ao consumo, àquilo que é a experiência das pessoas e a melhorar as funções, em termos de eficácia, quer na melhoria dos processos de trabalho das empresas, quer contribuir também para a redução de custos”.</i></p> <p><i>“Ao longo dos tempos temos procurado aprimorar a qualidade e criar novos serviços por forma a dar resposta às exigências do mercado”.</i></p>
Importância do Marketing	Q.2	O Marketing desempenha um papel central na UNITEL T+. É o departamento de marketing que faz <i>interface</i> com as diversas áreas funcionais e com o meio envolvente, procurando monitorar as tendências do mercado em termos de necessidade e fornecer <i>inputs</i> para a elaboração da estratégia global da empresa.	<p><i>“Com todas essas mudanças que têm ocorrido no mundo globalizado, a forma como nós temos encarado o mercado, vemos que o marketing torna-se cada vez mais uma ferramenta indispensável na empresa”.</i></p> <p><i>“A diversificação da oferta e a entrada da empresa noutros negócios, oferecendo outro tipo de serviço para responder a maior complexidade do mercado e da demanda dos clientes”.</i></p>

Processo de Mudança	Q.3	O processo de mudança na empresa foi devidamente planeado com recurso ao programa de desenvolvimento organizacional e Gestão da mudança, desenvolvido pela própria empresa. Embora não se identifique, de forma clara, a aplicação dos passos propostos por alguns modelos como Kotter, Hayes existem fortes práticas de gestão de mudança com resultados altamente positivos.	<i>O programa Ambição tem três pilares fundamentais de sua atuação: as peçoas, os processos e os sistemas. Desde início teve a preocupação de avançar nessas três áreas. Pelas pessoas, com competência em desenvolvimento e aquisição de competências são aspetos fundamentais para a empresa e para o posicionamento do mercado; sistemas, o desenvolvimento de sistemas é necessário para podermos continuar a ser uma empresa de ponta em inovação e tecnologia e processos, para melhorar os nossos processos internos e a eficiência daquilo que nós produzimos.</i>
Resistência à mudança	Q.4.	A empresa enfrenta situações de resistência, não obstante o enorme esforço empreendido, através da implementação do um programa integrado de desenvolvimento organizacional e gestão da mudança.	<i>“E essa que é a nossa maior dificuldade do nosso dia-a-dia: conseguir mudar o comportamento de uma empresa que vinha trabalhando muito virada para si e começar a olhar primeiro o quê que o cliente quer e como é que vai conseguir desenvolver as ferramentas internas seja a nível de capacitação das pessoas, seja a nível da nossa infraestrutura, seja a nível da nossa inovação tecnológica”.</i>
Influência da liderança na mudança	Q5	Os líderes, exerceram uma forte influência sobre os seus liderados e consequentemente, sobre o processo de mudança na	<i>“Implementar e fazer as coisas acontecerem, sobretudo numa organização quando é grande, quando temos focos no core business mas muitas vezes há muitas mudanças que</i>

		<p>UNITEL T+. A definição de uma visão clara e apoio na construção da cultura da organização; o desenvolvimento das capacidades</p>	<p><i>são estruturantes. O maior desafio que nós encontramos é fazer implementar as coisas novas e que nós sabemos que são estratégicas para a empresa e para o negócio porque no final do dia nós temos que ter mais clientes fidelizados e que tem uma experiencia interessante, então o maior desafio é tentar implementar sim as coisas novas, diferentes”.</i></p>
--	--	---	---

5.3. Discussão dos resultados

Relativamente à primeira questão, a adequação da visão da empresa relativamente aos desafios do meio envolvente, o estudo revela que, tanto os líderes como os demais colaboradores internos da organização estão alinhados na mesma visão, traduzindo-se num grande envolvimento de todos os elementos na consecução dos objetivos da organização, pois a visão ajuda o conjunto de toda a empresa, em particular os trabalhadores, a unir-se em torno de valores comuns que possibilitam direcioná-la para o aproveitamento de uma oportunidade, com vantagem clara do futuro e gerar compromisso com o desempenho (Serra e al., 201). Os grandes navegadores sempre sabem onde fica o norte, aonde querem ir e o que fazer para chegar a seu destino (Collins e Porras, 1998). A UNITEL T+, tendo definido a sua visão e para poder chegar ao destino certo, vem implementado num conjunto de ações que passam pela capacitação e desenvolvimento dos colaboradores, pelo investimento nas infraestruturas, pelo reforço de financiamento, pela diversificação da oferta, inovação tecnológica, procurando uma maior “sincronização” com a envolvente externa, ou seja, indo ao encontro das necessidades e expectativas dos seus diferentes stakeholders.

Para ir ao encontro da segunda questão ou seja, a importância do Marketing no processo de mudança, é de se referir que esta tem desempenhado um papel de extrema importância no

processo de crescimento da empresa. Tem-se revelado uma ferramenta de gestão dinâmica, procurando incorporar altos índices de competitividade perante o ambiente de negócios concorrencial. O Marketing como um todo é fundamental para as organizações, pois é através dele que se deve gerir as comunicações internas, desenvolver melhores estratégias e ações na gestão de satisfação ao cliente. Além de cuidar da imagem da empresa, manter o marketing exige atenção e visão de negócios, objetivos, metas e um bom planeamento para que as organizações possam se manter a longo prazo (Pereira, 2014).

O departamento de Marketing faz a *interface* com o mercado e todos os outros departamentos/serviços da empresa por forma a estar em permanente atualização em relação às mudanças que ocorrem no meio envolvente, nomeadamente, as alterações nos gostos e preferências dos clientes, suas exigências e, em consequência, fornecer elementos para que a empresa possa elaborar os seus planos estratégicos de médio/longo prazo. Com o surgimento de novas tecnologias impõe-se o desenvolvimento de novos métodos e modelos de negócios que trazem consigo novas oportunidades e possíveis riscos. Por isso, deve-se considerar o poder que o marketing tem de influenciar os negócios, considerando a necessidade de uma elaboração concisa do seu planeamento, verificando as vantagens e as tendências que o marketing tem a oferecer, aplicando estratégias e ferramentas observando desta forma todo o seu feito (Kotler, 2000).

A UNITEL T+ tem-se destacado no mercado cabo-verdiano pela sua forma criativa e inovadora como vem promovendo seus produtos e serviços e de se relacionar com os seus diferentes *stakeholders*, bem como pela qualidade de serviço prestado. Dispõe de uma vasta rede de distribuição (lojas em quase todas as ilhas), de equipas vendedores pelas principais vias da cidade, desenvolve e lança novos aplicativos como, *UNITEL STORE*, o *MY UNITEL* e *KISOM*. A UNITEL T+ recorria, inicialmente apenas aos *media* tradicionais (televisão, rádio, jornais) para divulgar os seus produtos e serviço mas passou a adotar outras estratégias nomeadamente, marketing digital (facebook, twitter, etc) e colocação de outdoors e outros suportes publicitárias em vários edifícios das principais cidades de Cabo Verde, nas ruas, através de colaboradores com *t-shirts* da empresa e nos táxis. A empresa patrocina grandes eventos e grupos, nomeadamente, festivais e grupos carnavalescos.

Esta “agressividade” comercial aliada à inovação fez com que a UNITEL T+ goze hoje de uma boa notoriedade junto da sociedade cabo-verdiana e esteja a conquistar, de forma exponencial, a quota de mercado que passou de 21% em 2012 para 32% em 2014.

Para concluir, o marketing desempenha uma função central na UNITEL T+. A estreita articulação entre os departamentos de marketing, tecnologia, comercial e demais áreas da empresa, os estudos frequentes do mercado, a fidelização de clientes, o uso do marketing digital (e-mail marketing, marketing de conteúdo, marketing nas mídias sociais, monitoramento, pesquisa on-line, publicidade on-line nas redes sociais como facebook, youtube, googles), não obstante recorrer aos meios tradicionais (televisão, jornais, rádio), são alguns elementos que demonstram a dinâmica introduzida pelo marketing na gestão da UNITEL T+.

Referindo-se à terceira questão, o processo de mudança, corroborando com Kotter (2000) a prática continuada da gestão da mudança no intuito de transformar os desafios gerados pela globalização, rápidos avanços tecnológicos e aumento da competitividade, em oportunidades tem sido o grande desafio das empresas que atuam num cenário de constantes transformações e no qual estão inseridas. O processo de mudança na UNITEL T+ foi conduzido com sucesso, no entanto, sem se ter recorrido aos modelos de gestão da mudança propostos por autores anteriormente mencionados. Aliás, a empresa desenvolveu o seu próprio programa, inspirando-se nos modelos e táticas sugeridos por alguns estudiosos, nomeadamente, Kotter (1999) e Hayes (2002). Todo o processo de mudança foi devidamente planeado no quadro do programa denominado *Ambição*, um programa integrado de gestão da mudança e desenvolvimento organizacional desenvolvido pela própria empresa e cuja implementação requer uma visão sistémica da organização e o desdobramento dos seus objetivos estratégicos em ações aos diversos níveis da empresa.

Um outro aspeto importante a realçar aqui, e para corroborar com as autoras Whelan-berry e Somerville (2010), tem que ver com a grande preocupação dos líderes da organização em associar, ao longo do processo de implementação e execução da mudança, os chamados direcionadores ou iniciativas da mudança visando facilitar todo o processo. Destacam-se, entre outros, o desenvolvimento de uma visão clara, o mover a visão de mudança para o nível grupal, a adoção individual da mudança pelo empregado, a aceitação da visão da mudança, as ações do líder relacionadas à mudança, a comunicação relacionada à mudança, o treinamento relacionado

à mudança, a participação dos empregados em relação à mudança, as práticas de recursos humanos alinhadas e estrutura organizacional e processos de controlo alinhados.

Relativamente à quarta questão, a resistência à mudança, há evidências de resistências por parte de alguns colaboradores da empresa, uma situação normal, pois os seres humanos tendem a fazer escolhas racionais e antes que aceitem a mudança devem estar convictos de que esta os beneficiará e na falta de tal certeza eles sempre optarão pelo conhecido quando confrontado entre este e o desconhecido (Cohen, 1999).

Observa-se vários esforços por parte dos agentes da mudança na aplicação de algumas táticas de superação da resistência, nomeadamente, comunicação, participação e facilitação/apoio, visando superar a resistência e prosseguir com o processo de mudança organizacional (Kotter e Schlesinger, 1979).

Finalmente, quanto à última questão, a influência da liderança no processo de mudança organizacional, é de realçar que os líderes de todos os níveis hierárquicos da UNITEL T+, com particular relevância para a liderança de topo, exercem uma forte influência sobre os seus liderados e conseqüentemente, sobre o processo de mudança organizacional particularmente através da clarificação da visão e apoio na construção da cultura da organização, o desenvolvimento das capacidades e as competências necessárias para a concretização da missão e objetivos da organização, a coordenação, o alinhamento e a motivação dos colaboradores e demais *stakeholders* da organização (Menezes, 2016).

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1. Conclusões

Esta dissertação teve como objetivo principal compreender a gestão da mudança ocorrida na UNITEL T+, ou seja, quais foram as alterações introduzidas na empresa, visando ajustar as suas estratégias e garantir a sua permanência num setor altamente dinâmico e num ambiente de rápidas transformações.

Com base na revisão teórica dos conceitos relacionados com a mudança organizacional e nas entrevistas realizadas aos principais líderes da organização, foi possível chegar algumas conclusões.

As organizações estão efetivamente inseridas num ambiente “turbulento”, pelo que a importância da gestão da mudança no seu seio tornou-se incontestável. É fundamental que as organizações definem os seus planos estratégicos para poderem escolher a melhor alternativa a seguir, clarificar a sua missão, reduzir a subjetividade e a intuição (Bryson, 1988).

Para ser bem-sucedida, a mudança não pode ser imposta “de-cima-para baixo”, precisa de adesão entusiástica do maior número de *stakeholders* possível e dos colaboradores da organização (Menezes, 2016) pelo que a liderança, particularmente, do gestor de topo, tem de ser forte para poder influenciar a cultura organizacional, mobilizando as pessoas e assegurando que todos os colaboradores estejam alinhados na mesma visão e na mesma missão. “É a liderança que se encontra em posição de interpretar o ambiente externo à organização, adequando a estratégia organizacional e estabelecendo parâmetros e referenciais que orientarão as ações da empresa” (Schreiber, 2012, p. 55). Entretanto, as organizações defrontam, geralmente, com resistência à mudança, um fenómeno natural que acontece em qualquer processo de gestão da mudança, com maior ou menor acuidade, dependendo da ação dos líderes e dos modelos adotados.

A qualidade é um elemento muito importante no processo de gestão da mudança e a melhor forma de a conseguir é apostar fortemente no desenvolvimento integrado da organização (nos processos, nas pessoas, nas tecnologias) com especial enfoque na capacitação e no desenvolvimento dos

colaboradores, considerando que as pessoas são o património das organizações e só apostando claramente no seu desenvolvimento contínuo é que as organizações conseguem manter as vantagens competitivas (Chiavenato, 2010).

A inovação, num contexto de rápidas alterações, revela-se um elemento determinante para a adaptação e a renovação das organizações e uma condição *sine qua non* da respetiva sobrevivência no longo prazo. A não inovação conduz as organizações à rigidez, à estagnação e mesmo à falência. Assim sendo, as organizações devem, por conseguinte, monitorar constantemente a envolvente e se adaptarem de acordo com as forças que aí atuam (Cunha e Rego, 2016).

O Marketing digital tem-se revelado um poderoso instrumento de comunicação permitindo o desenvolvimento de novos modelos de negócio e excelente interação com os clientes e demais stakeholders.

A maioria dos líderes da UNITEL T+ corrobora a ideia de que a empresa geriu bem a mudança. Adotou uma postura pró-ativa, com práticas de gestão moderna, procurando sempre ajustar as suas ações às alterações do meio envolvente. A empresa adota o seu próprio modelo de gestão de mudança, o programa ambição, inspirando-se, entretanto, nos vários modelos existentes, com resultados altamente positivos, não obstante ainda persistir alguma resistência à mudança, um fenómeno natural que se verifica em qualquer processo de mudança organizacional.

O “*Ambição*”, um programa integrado voltado essencialmente para o desenvolvimento organizacional e qualidade, envolvendo a capacitação permanente dos colaboradores da empresa, o recurso a modernos *softwares* de gestão, a utilização de novos equipamentos, a inovação tecnológica, a forma inovadora de comunicação e relacionamento com os diferentes *stakeholders*, o lançamento de novos produtos e serviços, o redesenho organizacional, a atualização permanente de informações relativas ao mercado (estudos de mercado) e as estratégias de marketing digital, são algumas evidências de que a empresa vem gerindo eficazmente a mudança, de forma planeada, com recurso a práticas de gestão moderna e com resultados positivos.

A capacidade de inovar, de antecipar e de ajustar, fazem com que a UNITEL T+ seja hoje uma empresa de referência no mercado cabo-verdiano não só pela sua competitividade, jovialidade

e proximidade, mas também por imprimir uma nova dinâmica no setor das telecomunicações em Cabo Verde.

6.2. Contribuição para a gestão

Com o presente trabalho pretendeu-se contribuir para o aumento do conhecimento sobre a gestão da mudança em ambientes de rápidas mudanças, altamente dinâmicos em que as empresas estão inseridas e lidam quotidianamente com as alterações de natureza diversa, do ponto de vista dos equipamentos, dos processos de trabalho, da gestão de pessoas e do próprio redesenho organizacional. Pretendeu-se, em termos práticos, ressaltar alguns aspetos relevantes na gestão da mudança como a gestão e implementação do processo de mudança, influência da liderança na mudança organizacional, a resistência à mudança e o desenvolvimento dos colaboradores.

6.3. Limitações do estudo

Uma das principais limitações do estudo tem que ver com a escassez de informações, nomeadamente trabalhos científicos relacionados com a prática da gestão de mudanças nas organizações cabo-verdianas. Em ambientes complexos, de rápidas transformações, do ponto de vista económico, social, cultural e tecnológico, entende-se que a gestão da mudança deve ser mais bem estudada de forma a se ter elementos de comparação das diversas estratégias utilizadas pelos líderes na condução do processo de mudança organizacional.

Outra limitação do estudo tem que ver com a própria metodologia escolhida. Por ser o estudo de um caso único, torna-se difícil a sua generalização. Segundo YIN (2001), embora não possam ser generalizados, os resultados obtidos devem possibilitar a disseminação do conhecimento, por meio de possíveis generalizações ou proposições teóricas que podem surgir do estudo. Considera ainda Yin (2005) que é muito comum que a subjetividade do pesquisador interfira na recolha de dados, no registo e na análise de informações, particularmente aquelas obtidas através de entrevista pessoal, ou mesmo na própria seleção do material a ser incluído na descrição do caso. Procurou-se, para evitar esse tipo de constrangimento, obter vários pontos de vista sobre o fenómeno estudado e registar de forma rigorosa o depoimento dos entrevistados. Por outro lado, a recolha, a descrição e a análise dos dados foram efetuadas com

base na extensa revisão de literatura estudada, o que facilitou o autor na formulação das questões.

Um outro aspeto importante, tem que ver com alguma resistência dos responsáveis da empresa na cedência de documentos relevantes para o aprofundamento do estudo.

6.4. Experiencia adquirida

A realização deste estudo foi uma grande oportunidade para perceber melhor as práticas de gestão da mudança num setor altamente dinâmico que é o das comunicações móveis, bem como a importância da liderança e da qualidade de serviços na garantia da competitividade e mesmo da sobrevivência das empresas. Um outro aspeto a realçar tem que ver com a importância que se atribui ao desenvolvimento dos colaboradores tratando - se, estes, de património principal de qualquer organização.

6.5. Recomendações para futuras investigações

Considerando a escassa literatura sobre a gestão da mudança nas empresas cabo-verdianas, recomenda-se a replicação do estudo, de preferência com recurso ao método quantitativo, no setor de telecomunicações, visando ampliar o conhecimento sobre os fenómenos referentes à gestão da mudança organizacional.

Uma outra recomendação, seria avaliar, junto dos colaboradores, o impacto da mudança organizacional considerando o modelo que foi desenvolvido e implementado pela empresa.

Finalmente, recomenda-se a condução de um estudo mais alargado, abrangendo as várias organizações públicas e privadas, particularmente as que já passaram por momentos de reestruturação, de forma a melhor conhecer os modelos aplicados e os seus impactos na gestão das organizações cabo-verdianas.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

7.1. Livros

António, Nelson (2006). *Estratégia organizacional: do posicionamento ao movimento*, 2ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Adizes, I. 1995. *Gerenciando as mudanças: o poder da confiança e do respeito mútuos na vida pessoal, familiar, nos negócios e na sociedade*. 2a ed. São Paulo: Pioneira.

Amorim, E. 2005. *Gestão da mudança organizacional*. Guarda: Escola Superior de Tecnologia e Gestão. Vol. 6.

Anderson, D.; Anderson, L. S. 2001. *Beyond change management: advanced strategic for today's transformational leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.

Bardin, L. 2009. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Barney, J.; Hesterly, W.S. 2007. *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*, São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Baron, A. R. & Greenberg, J. 2003. *Organizational Behaviour in Organization. Understanding and managing the human side of work*. Canada: Prentice Hall.

Bryson, J. M. 1988. *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. San Francisco, CA: Jossey Bass.

Burke, W. Warner; Lake, D; Paine, J. W. 2009. *Organization Change - a comprehensive reader*. Joh Willey & Sons.

Cabral, E. 2003. *Gestão Social no terceiro setor: avaliação de processos e missão institucional*. Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Carmo, H. e Ferreira, M. 1998. *Metodologia da Investigação - Guia para Auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

Cham, K. W. 2005. *A estratégia do Oceano Azul – como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. 5. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.

Chiavenato, I. 2008. *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa*. 7.ed. São Paulo: Atlas.

Cunha, M; Rego, A. 2016. *Manual de comportamento organizacional e gestão* (8ª ed). Lisboa: Ed. RH.

Duarte, G. 2009. *Dicionário de Administração* (3 ed). Fortaleza: Realce Editora e Indústria Gráfica Ltda.

- Fernandes, M. E. 1991. Memória Camponesa. *Anais da 21ª Reunião Anual de Psicologia*, SPRP, Ribeirão Preto.
- Freire, A. 1999. *Estratégia: sucesso em Portugal* (1ª ed.). Lisboa: Editorial Verbo.
- Hayes, J. 2002. *The theory and practice of change management*. New York: Palgrave.
- Hicks, M. J. 1991. *Problem solving in business and management*. London: Chapman.
- Howell, E. 2000. *Strategic planning for a new century: Process over product*. Los Angeles, CA: ERIC Clearinghouse for Community Colleges.
- Hunger, J. D.; Wheelen, T. L. Strategic management. 5. ed. Reading, MA: Addison-Wesley, 1995. 441 p.
- Kotler, P. 2000. *Marketing Management: millenium edition*. 10. ed. New Jersey, EUA: Prentice Hall.
- Kotler, P; Keller, K. 2006. *Administração de Marketing* (12ª. E.). São Paulo: Editora Prentice Hall.
- Kotter, J.P. 2001. What leaders really do. *Harvard Business Review*, p. 85-96.
- Kwazinicka, E. 1995. *Teoria geral de Administração*, 2ª Ed. São Paulo: Atlas.
- Las Casas, A.L. 2007. Marketing de Serviços. 4. Ed. São Paulo: atlas.
- Lima, S.M.V; Bressan, C.L.2003. *Mudança organizacional: uma introdução*. In: Lima, Suzana Maria Valle. Mudança Organizacional: Teoria e Gestão. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Mações, M. 2014. *Manual de gestão moderna: teoria e prática* (4ª ed). Lisboa. Conjuntura atual editora.
- Mattos, J. R. L; Guimarães, L. 2005. *Gestão da tecnologia e inovação: uma abordagem prática*. São Paulo, SP: Saraiva.
- Mattos, J. R. L; Guimarães, L.2013. *Gestão da tecnologia de informação: uma abordagem prática* (2ª ed). Rio de Janeiro: Saraiva.
- Menezes, J.W. 2016. *Gestão de organizações e criação de valor partilhado: conceitos e desafios atuais do empreendedorismo e da Gestão de Organizações*. Lisboa: Universidade Católica.
- Mink, O. (e outros). 1993. Developing High Performance People: the art of coaching. Paperback.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

- Motta, P. R. 1997. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Moraes, S.R. 1999. Análise de conteúdo. *Revista Educação*, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32.
- Moura, P.C. 1978. *Porque é difícil mudar? O benefício das crises*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.
- Olea, P. M. 2008. *El Sector Sanitario Público de Catalunya como Sistema de Innovación*. São Paulo, SP: Blucher,. 527 p.
- Pereira, L 2014. *Estratégias de marketing digital utilizadas para o posicionamento de marca e aumento de vendas de uma empresa em Brasília*. Brasília: Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas.
- Pfeiffer, P. 2000. Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem. Brasília: ENAP, Texto para Discussão n° 37.
- Pina, M. 2016. *Manual de comportamento organizacional e gestão: organizações num mundo em mudança* (8ª Ed). 663.
- Pires, A. R. 2012. Sistemas de Gestão da Qualidade - Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação. Lisboa: Edições Silabo.
- Porter, M. E. 1987. Competitive strategy. From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, v. 65, n. 3, p. 43-43.
- Price, R M. 1996. Technology and strategic advance. *California Management Review*, v. 38, p. 38-56.
- Rodrigues, M.V. 2006. Ações para a qualidade: Gestão integrada para a qualidade, 2ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Sashkin, M.; Kiser, K. J. 1993. *Putting Total Quality Management to Work: What TQM Means, how to Use It, & how to Sustain it Over the Long Run*. Berrett-Koehler Publishers.
- Schein, E. H. 2009. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Editora Atlas.
- Schreiber, D.2012. *Inovação e desenvolvimento organizacional*. Rio Grande do Sul: Universidade FEEVALE, Novo Hamburgo, 2012.
- Serra, F; Ferreira M (e outros). 2012. *Gestão estratégica: conceitos e prática* (3ª ed.). Lisboa: Lidel.
- Sims, R; Mea, W. 2002. Change management methods in an exciting new world of business-to-business commerce. *Changing the way we manage change*. Westport: Quorum Books.

- Sims, S.; Sims.2002. Employee involvement is still the key to successfully managing change. In: Sims, Ronald. *Changing the way we manage change*. Westport: quorum books, 2002.
- Smeds, R. 1994. Managing Change towards lean enterprises. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 14, n. 3, p. 66-82
- Stacey, R. 1998. *Pensamento estratégico e gestão da mudança*. Publicações Dom Quixote.
- Stembridge, A. F. 2001. *Strategic Planning – The basic steps*. International Forum.
- Stickland, F. 1998. *Dynamics of change, the: insights into organizational transition from the natural world*. London: Routledge,
- Sucesso, E.P.B. 2002. *Relações Interpessoais e qualidade de vida no trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Tavares, M. 2004. *Desenvolvimento organizacional: gerir as organizações em tempo de mudança*. UL Editora.
- Torres, C. 2009. *A Bíblia do marketing digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar*. São Paulo: Novatec Editora.
- Tushman, M. L; Anderson, Philip. 1986. *Technological discontinuities and organizational environments*. Administrative Science Quarterly, v. 31, p. 439-465.
- Wheelen, T.L.; Hunger, J. D. 2006. *Strategic Management and Business Policy: Concept and Cases. 10th Edition, Prentice Hall*.
- Vaz, C.A. 2008. *Google Marketing: o guia definitivo de marketing digital*. São Paulo: Editora Novatec, 2008.
- Vergara, S.C. 2006. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Vilelas, J. 2009. *Investigação: o processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Yin, R. K. 2001. *Estudo de caso: planeamento e métodos* (2ª Ed). Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R. 2005. *Estudo de Caso: Planeamento e Métodos*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman.
- Zawislak, P.A.; 1995. *A relação entre o conhecimento e desenvolvimento: essência do progresso técnico. Análise*. V6, n1, p 125-149.

7.2. Publicações Científicas/Revistas.

Allen, R. 1998. *O processo de criação da visão*. HSM Management, São Paulo, n. 9, a. 2, p. 18-22, jul./ago. 1998.

Americano, G. 2015. Implementação de estratégia como processo de mudança organizacional. Relatórios. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD.

Borges, R. S.G. Gestão da mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional. *Comportamento organizacional*. v II, n 1, p. 95-113.

Burnes, B. 2003. Managing change and changing managers from ABC to XYZ.

Campos, M. M. 1984. Pesquisa participante: possibilidades para o estudo da escola. *Cadernos de Pesquisa* (19):63-66.

Cruz, S; Parente, C. 2014. Gestão Estratégica, Liderança e Cultura nas Organizações do Terceiro Setor. *Empreendedorismo social em Portugal*, pp. 132-160.

Cunha, H. 2008. Gestão estratégica aplicada em organizações de terceiro setor: uma mudança de paradigma. *Revista Sitientibus*, vol. 39, pp.191-205.

Da Fonseca, A.M. 1988. *Comunicação e mudança organizacional*. Biblioteconomia & Comunicação, pp. 59-66.

Kotter, J. P. 1995. Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, [S. 1.], v.73, n. 2, p. 59-67.

Kotter, J. P. 1998. Oito Erros Fatais. *HSM Management*, n 11, p. 70-74.

Kotter, J. P., Schlesinger, L. A. 1979. *Choosing strategies for change*. *Harvard Business Review*, Boston, v. 57, n. 2, p. 106-113.

Kotter, J.P. 1999. Liderando a mudança: porque fracassam as tentativas de transformação.

Marques, António L.(e all). 2014. Resistência à mudança organizacional e estresse no trabalho. *Recursos Humanos*. Journal Belo Horizonte v. 15, n. 1. P. 8-24.

Mettel, T. P. L. 1988. Reflexões sobre a metodologia observacional de enfoque etológico aplicada em pesquisas com excepcionais. *Anais da 18ª Reunião Anual de Psicologia*, pp. 253-256.

Sellmann, M.C; Macondes, R. C. 2010. *A Gestão da mudança em ambientes dinâmicos: um estudo de caso no setor das telecomunicações*. Cadernos EBRAPE, vol..8, nº 4.

Vieira, M. M. F. 2003. Mudança Organizacional: Teoria e Gestão. *Resenhas bibliográficas*. RJ: FJV. 348p.

Whelan-Berry, K.S.; Somerville, K. 2010. A. Linking change drivers and the organizational change process: a review and synthesis. *Journal of Change Management*, v. 10, n. 2, p. 175-193.

Zawislak, P.A.1995. *A relação entre o conhecimento e desenvolvimento: essência do progresso técnico. Análise*. V.6. n 1. P.125-149.

7.3. Referências retiradas da internet

<http://www.novaescolademarketing.com.br/marketing/marketing-guia-completo/> -consultado dia 29/10/17, às 15H.

<http://www.bcv.cv/vPT/Estatisticas/Quadros%20Estatisticos/Principais%20Indicadores/Paginas/PrincipaisIndicadoresdaEconomiaCaboVerdiana.aspx?lst=%> - consultado dia 25/08/17, às 12H.

<http://www.bancomundial.org/> - consultado dia 17/08/17, às 18H.

http://www.anac.cv/index.php?option=com_content&view=article&id=59&Itemid=56&lang=en – consultado dia 18/09/17, às 14H.

<http://www.unitelmais.cv/> - consultado dia 15/08/17, às 15H.

http://www.cvtelecom.cv/produtos_para_si - consultado dia 18/08/17, às 16H.

<http://desenvolvimentoorganizacionalepessoal.blogspot.de/2012/10/o-novo-paradigma-da-qualidade.html> - consultado dia 19/08/17, às 19H.

7.4. Teses e dissertações

Costa, V. 2015. *A Gestão da Qualidade como instrumento inovador na indústria das telecomunicações*. Dissertação de Mestrado. Lisbon School of Economics & Management.

Luis, P. 2016. *Estudo da relação entre a estratégia organizacional, a liderança, a cultura organizacional e a inovação: caso de estudo do Centro hospitalar Barreiro Montijo*, EP. Tese de Mestrado. Universidade autónoma de Lisboa. Departamento de Ciências Económicas e Empresariais.

Santos, M. S. 2014. *Gestão da mudança Organizacional: uma revisão teórica*. Dissertação de mestrado). Rio de Janeiro: FGV.

8. ANEXOS

8.1. ANEXO I - SERVIÇO DE TELEFONIA FIXA

Evolução do número de assinantes e da taxa de penetração do serviço de telefonia fixa

	4T 2014	1T 2015	2T 2015	3T 2015	4T 2015
Parque Total -assinantes Telefonia Fixa	58.534	60.019	60.951	61.423	58.456
<i>Variação</i>		2,5%	1,6%	0,8%	-4,8%
<i>Taxa de penetração</i>	11,3%	11,4%	11,6%	11,7%	11,1%

Fonte: ANAC

Evolução anual do tráfego originado na rede fixa (em minutos)

Serviços	2014	2015	Variação
Serviços de voz STF (Minutos)	133.505.086	99.331.640	-26%
Tráfego Nacional Voz	61.389.685	53.318.489	-13%
<i>Nacional Fixo-Fixo</i>	45.839.762	39.883.842	-13%
<i>Nacional Fixo-Móvel</i>	15.549.923	13.434.647	-14%
Internacional Entrada	62.350.627	38.465.823	-38%
	9.764.774	7.547.328	-23%

Fonte: ANAC

Evolução do tráfego originado na rede do serviço de telefonia fixa por trimestre (em minutos)

Tráfego de Voz STF (Minutos)	30.367.361	26.187.203	23.939.161	25.465.344	23.739.933
Tráfego Nacional Voz	14.840.978	13.844.622	13.456.653	13.447.127	12.570.087
<i>Nacional Fixo-Fixo</i>	11.127.289	10.404.877	10.029.401	10.007.463	9.442.101
<i>Nacional Fixo-Móvel</i>	3.713.689	3.439.745	3.427.252	3.439.664	3.127.986
Internacional Entrada	13.149.528	10.226.411	8.669.005	10.217.107	9.353.301
Internacional Saída	2.376.855	2.116.170	1.813.504	1.801.110	1.816.544

Fonte: ANAC

8.2. ANEXO II - SERVIÇO DE TELEVISÃO POR ASSINATURA*Evolução trimestral dos assinantes do serviço de Televisão por Assinatura*

Serviço Televisão por Assinatura	4T 2014	1T 2015	2T 2015	3T 2015	4T 2015
Assinantes	11.283	11.594	11.895	11.289	11.457
<i>Variação</i>		2,76%	2,60%	-5,09%	1,49%
<i>Taxa de Penetração</i>	2,18%	2,21%	2,27%	2,15%	2,18%

Fonte: ANAC

8.3. ANEXO III - SERVIÇOS NAS REDES MÓVEIS*Evolução trimestral dos assinantes ao serviço móvel*

	4T 2014	1T 2015	2T 2015	3T 2015	4T 2015
Parque Total - Cartões SIM ativos	613.378	646.122	634.889	638.759	646.334
<i>Parque Pré-pago</i>	606.137	638.446	626.868	630.659	637.850
<i>Parque Pós-Pago</i>	7.241	7.676	8.021	8.100	8.484
<i>Variação</i>		5,34%	-1,74%	0,61%	1,19%
<i>Taxa de penetração</i>	118%	123%	121%	122%	123%

Fonte: ANAC

Evolução trimestral do parque dos cartões internet 3G exclusivos

	4T 2014	1T 2015	2T 2015	3T 2015 4T	4T 2015
Parque Total - Cartões Internet 3G exclusivos	50.262	47.689	43.039	41.260	44.347
<i>Variação</i>		-5,1%	-9,8%	-4,1%	7,5%
<i>Proporção dos cartões Internet 3G exclusivos no total dos Cartões SIM</i>	8%	7%	7%	6%	7%

Fonte: ANAC

Evolução trimestral do número de Acessos ao serviço internet 3G

	4T 2014	1T 2015	2T 2015	3T 2015 4T	4T 2015
Acessos ao serviço internet 3G	207.888	266.988	281.518	293.541	309.272
<i>Variação</i>		28,4%	5,4%	4,3%	5,4%
<i>Taxa de penetração</i>	40,1%	50,9%	53,6%	55,9%	58,9%

Fonte: ANAC

Evolução anual do tráfego originado nas redes de telefonia móvel (em minutos)

Serviços	2014	2015	Variação
Tráfego voz STM (minutos)	657.964.018	811.425.725	23%
On net	569.865.066	720.981.308	27%
Off net	23.649.184	19.698.976	-17%
Móvel-Fixo	3.643.893	3.612.563	-1%
VoIP Nómada		166.090	
Internacional de saída	10.907.392	9.249.297	-15%
Internacional de entrada	49.898.483	57.717.491	16%

Fonte: ANAC

Evolução trimestral do tráfego originado nas redes do serviço de telefonia móvel (em minutos)

Serviços	4Tt 2014	1T 2015	2T 2015	3T 2015	4T2015
Tráfego voz STM (minutos)	169.214.149	184.867.383	204.002.282	213.218.915	209.337.144
On net	147.083.978	163.086.469	180.864.153	189.596.203	187.434.482
Off net	6.655.987	4.787.843	4.694.644	5.215.581	5.000.908
Móvel-Fixo	895.699	914.583	855.762	966.925	875.294
VoIP Nómada	33.278	16.289	32.757	43.470	73.574
Internacional de saída	828.299	2.541.402	2.016.993	2.381.802	2.309.099
Internacional de entrada	13.716.908	13.520.796	15.537.974	15.014.934	13.643.787

Fonte: ANAC

Evolução trimestral do tráfego roaming (em minutos)

Serviços	4T 2014	1T 2015	2T 2015	3T 2015	4T2015
Tráfego Roaming Voz (minutos)	904.205	926.087	724.591	749.080	945.559
Roaming In	600.701	902.062	694.591	715.426	913.451
Roaming Out	303.504	24.025	30.000	33.654	32.108

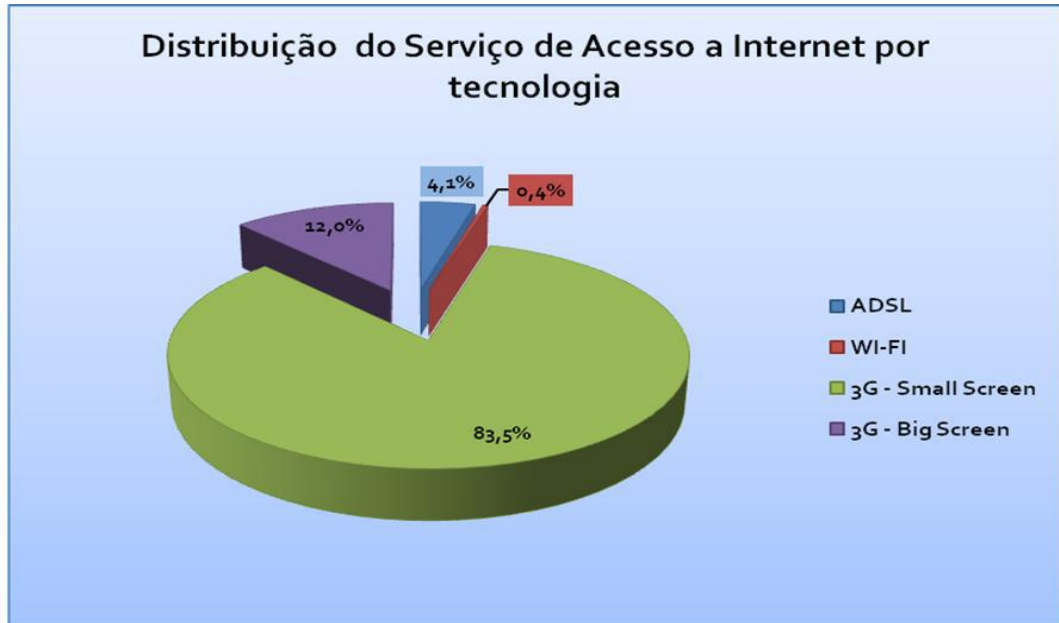
Fonte: ANAC

Evolução trimestral do tráfego de mensagens curtas enviadas

Serviços	4T 2014	1T 2015	2T 2015	3T 2015	4T2015
Trafego SMS	35.790.883	40.728.587	49.817.494	54.871.738	54.902.753
On-Net	34.255.072	39.942.606	49.116.377	54.161.440	54.210.988
Off Net	993.523	486.228	437.762	442.547	435.484
Internacional saída	542.287	299.753	263.355	267.751	256.281

Fonte: ANAC

8.4. ANEXO IV - SERVIÇO DE ACESSO À INTERNET



Fonte: ANAC

8.5. ANEXO V - PRINCIPAIS INDICADORES MACROECONÓMICOS - CABO VERDE

Contas Nacionais, Preços e Emprego							
Produto Interno Bruto ¹	1,5	4,0	1,1	0,8	0,6	1,0	3,8
Inflação Média Anual	2,1	4,5	2,5	1,5	-0,2	0,1	-1,4
Inflação Homóloga	3,4	3,6	4,1	0,1	-0,4	-0,5	-0,3
Taxa de Desemprego	10,7	12,2	16,8	16,4	15,8	12,4	15,0
Sector Monetário e Financeiro							
Massa Monetária	5,9	3,3	6,3	10,5	7,8	5,9	8,4
Ativo Externo Líquido do Sistema	3,4	-27,6	23,0	37,7	22,2	13,4	18,6
Crédito Interno Líquido	7,9	12,0	3,7	3,3	2,8	2,2	3,7
Crédito à Economia ²	59,8	62,4	61,6	61,2	61,1	61,1	61,5
Depósitos de Particulares e Sociedades Não Financeiras ³	71,7	66,6	71,1	78,8	85,9	88,9	94,5
Depósitos a Prazo e de Poupança de Emigrantes	24,3	25,0	26,8	28,4	30,4	31,4	31,9
Taxas de Câmbio							
Índice de Taxa de Câmbio Efetiva Nominal	105,1	104,5	105,0	104,1	104,5	102,4	102,7
Índice de Taxa de Câmbio Efetiva Real	114,7	114,5	116,9	115,8	114,0	131,8	129,7
Taxa de Câmbio USD/CVE	83,3	79,3	85,8	83,1	83,1	99,4	99,7
Sector Externo							
Balança Corrente + Balança de Capital	-11,1	-15,5	-13,3	-5,4	-8,7	-3,8	-2,9
Balança Corrente	-13,5	-16,2	-14,0	-5,8	-9,1	-5,0	-3,7
Remessas de Emigrantes	7,5	9,1	9,6	9,0	10,1	11,8	11,5
Receitas Brutas de Turismo	16,1	20,0	21,5	21,7	20,8	20,9	21,3
Investimento Direto Estrangeiro em Cabo Verde	9,6	8,7	7,2	3,8	9,7	7,3	7,3
Reservas/Importações	4,2	3,2	3,8	4,8	5,4	6,4	6,9
Finanças Públicas							
Saldo Global	-10,5	-7,7	12,4	-9,3	-7,4	-3,8	-3,5
Saldo Primário	-9,0	-6,1	10,7	-7,2	-5,1	-1,2	-1,0
Stock da Dívida Externa	50,8	56,9	68,1	78,3	89,0	97,0	97,4

Stock da Dívida Interna ⁴	21,4	22,6	23,2	24,2	26,9	29,9	33,3
--------------------------------------	------	------	------	------	------	------	------

Fonte: Instituto Nacional de Estatística; Banco de Cabo Verde; Ministério das Finanças

8.6. ANEXO VI - GUIÃO DE ENTREVISTA

Este questionário enquadra-se na dissertação de mestrado sobre gestão da mudança organizacional, tendo como caso de estudo a UNITEL T+. As informações recolhidas terão tratamento estritamente académico. Assim sendo, agradeço que disponibilizasse um pouco do seu tempo para responder as questões de forma clara e concisa, em poucas palavras.

Como sabe, as organizações estão inseridas num ambiente cada vez mais dinâmico, de rápidas transformações, exigindo das organizações uma **atitude proativa** com modificações crescentes a nível de **equipamentos, dos processos de trabalho, na gestão de pessoas e o próprio redesenho organizacional**.

Perante esta realidade, ocorre a seguinte questão de base: *Como é que uma organização, neste caso, a UNITEL T+, reagiu perante às frequentes mudanças que ocorrem no meio envolvente?*

Q1. Na sua opinião, em que medida é que a visão da empresa se adequa aos desafios atuais do meio envolvente?

Q.2. Que importância atribui ao Marketing no processo de mudança?

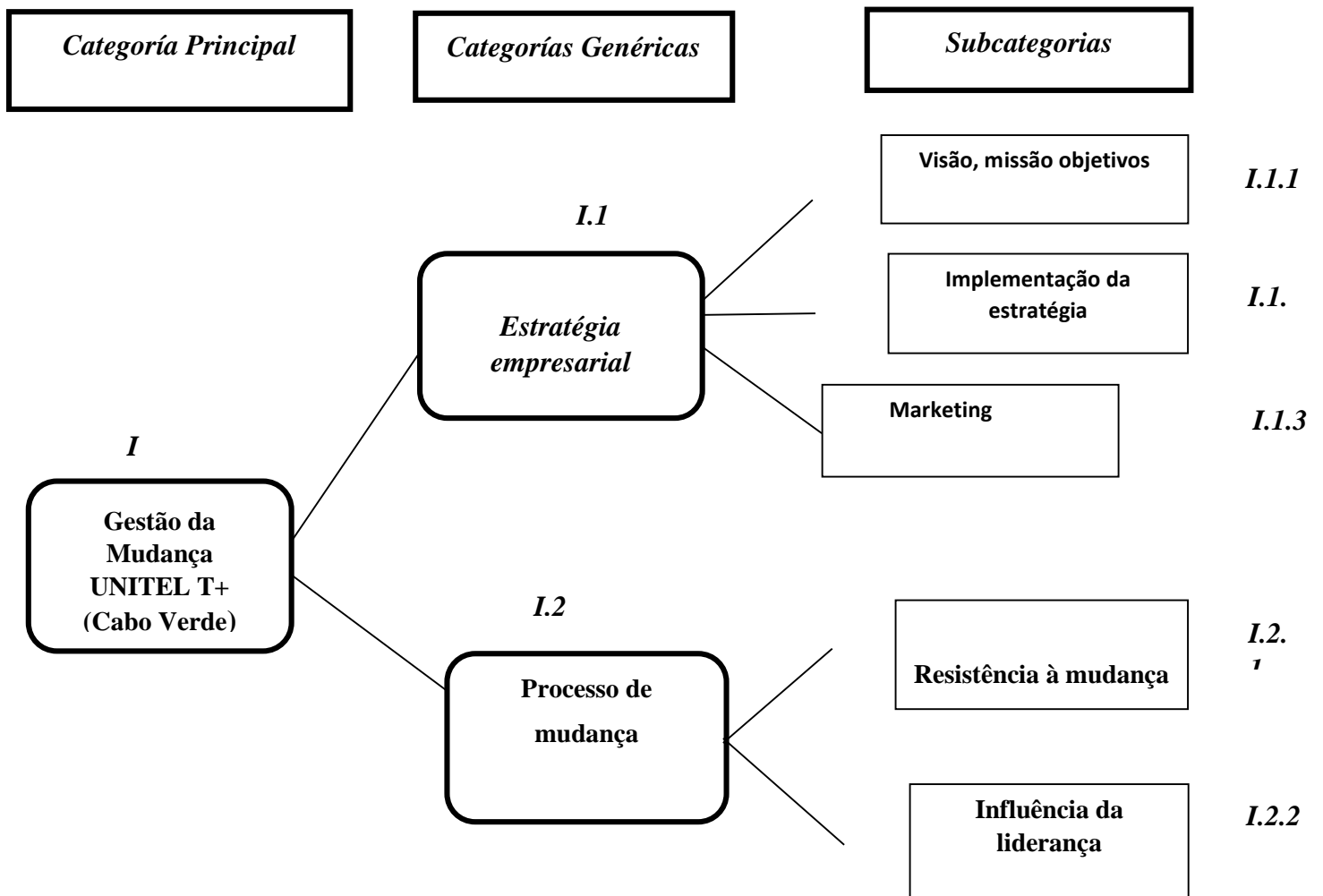
Q. 3. Como é que caracteriza o processo de mudança organizacional ocorrido na sua empresa? Quais foram as principais etapas?

Q.4. No decorrer do processo de mudança houve alguma resistência da parte dos colaboradores? De que forma?

Q. 5. Na sua opinião, como é que a liderança influencia o processo de mudança na sua empresa?

Obrigado.

8.7. ANEXO VII - CATEGORIZAÇÃO E CODIFICAÇÃO DO “CORPUS” DA ENTREVISTA PARA ANÁLISE QUALITATIVA



Fonte: Elaboração do autor

8.8. ANEXO VIII – FICHAS DE ANÁLISES DE CONTEÚDO

8.8.1. Análise de conteúdo - adequação da visão da empresa em relação aos desafios do meio envolvente

Análise de Conteúdo – Entrevistas			
Entrevistado	Texto	Categoria Genérica	Sub Categoria
Gestor 1	Os sócios minoritários já precisavam ter mais garra em relação ao negócio que aparentava tranquilo mas só que não sabíamos a reação do concorrente que tinha um suporte tremendo da Portugal Telecom. Então houve essa necessidade de procurar uma empresa que desse suporte técnico e financeiro, como os que a Portugal Telecom dava a Cabo Verde Telecom.	I.1	I.1.1
Gestor 6	É uma nova visão, a de contribuir para o desenvolvimento do setor, induzir a competitividade no país e trazer valor acrescentado ao consumo, àquilo que é a experiência das pessoas e a melhorar as funções, em termos de eficácia, quer na melhoria dos processos de trabalho das empresas, quer contribuir também para a redução de custos.	I.1	I.1.1

Gestor 6	Esta aposta em Cabo Verde, esta aposta em desenvolver a empresa passou muito por um plano de crescimento assente em primeiro lugar, em investimentos em infraestruturas, nas pessoas (capacitação e desenvolvimento dos colaboradores), no desenvolvimento de produtos e serviços, portanto na inovação, e uma clara assunção de uma política de responsabilidade social.	I.1	I.1.1
Gestor 2	Ao longo dos tempos temos procurado aprimorar a qualidade e criar novos serviços por forma a dar resposta às exigências do mercado.	I.1	I.1.1
Gestor 5	A diversificação da oferta e a entrada da empresa noutros negócios, oferecendo outro tipo de serviço para responder a maior complexidade do mercado e da demanda dos clientes.	I.1	1.1.1

8.8.2 Análise de conteúdo – Importância do Marketing no processo de mudança

Análise de Conteúdo - Entrevistas			
Entrevistado	Texto	Categoria Genérica	Sub Categoria
Gestor 4	<p>O marketing é uma área chave dentro da empresa. Com todas essas mudanças que têm ocorrido no mundo globalizado, a forma como nós temos encarado o mercado, vemos que o marketing torna-se cada vez mais uma ferramenta indispensável na empresa porque é aí onde se começa todo o processo de mudança e alastra para as outras áreas da empresa. Nós temos como função, trazer coisas novas para a empresa, fidelizar os nossos clientes, comunicar com eles, ter uma boa imagem da empresa, criar notoriedade da marca, e sobretudo gerir os clientes não da forma como fazem os comerciais mas sim fazer com que o cliente fique apegado a nós. Conforme disse anteriormente, nós somos o driver da mudança. É onde tudo começa. (...) Lançamos o 3G e temos vindo a melhorar dia após dia a nossa qualidade, a experiencia e temos vindo a oferecer serviços diferenciados para acompanhar o mercado. Exemplo disso é o lançamento do nosso serviço <i>My Unitel</i> que é um aplicativo e nós sabemos que hoje em toda a parte do mundo fala-se tudo é aplicativo e em Cabo Verde nós sabemos que tudo é aplicativo</p>	I.1	I.1.3

	(...) temos que estar sempre na linha da frente e surpreender o mercado porque os nossos clientes, os nossos consumidores estão à espera muito de nós, estão cada vez mais exigentes. Eu costumo dizer que o setor das telecomunicações é o que tem os clientes mais exigentes		
Gestor 3	A inovação em si não vale se os clientes não gostarem dessa inovação. Então todo o trabalho de desenvolvimento é sempre pensando no cliente. Esta é a principal mudança que queremos fazer dentro da empresa: deixar de ser uma empresa virada para dentro mas sim uma empresa virada para fora, a partir do feedback dos clientes, e construir os produtos pensando neles.	I.1	I.1.3
Gestor 3	Conseguimos introduzir mudanças no nosso atendimento que essencialmente, até 2015 assentava muito em satisfazer os pedidos dos clientes, não tinha uma vertente comercial pelo que tivemos que introduzir uma vertente comercial também. Estamos a falar em termos do posicionamento dos operadores do <i>call center</i> , de começar em ter um posicionamento também comercial, aproveitar sempre que tem o cliente em linha de fazer negócio.	I.1	I.1.3
Gestor 4	... as empresas têm de ter capacidade de mudar e de ver que o que era verdade já não o é. A televisão é um grande meio, no entanto, hoje o	I.1	I.1.3

	marketing digital está entrando em força. Facebook, youtube, google vieram para ficar, e tem uma vantagem: consegue monitorizar, consegue segmentar. Pode-se comunicar para todos mas posso também comunicar individualmente, com cada cliente (...) e hoje consegue-se chegar às pessoas muito por meio digital. Muitas empresas já têm vindo a trilhar esse caminho e aí está o futuro		
Gestor 4	Agora é a era de <i>instant messaging</i> , ou seja envio e eu sei se viste ou não a mensagem, estamos a comunicar diretamente e hoje acontece alguma coisa lá fora, nos EUA, no Canadá, na Austrália e nós aqui já sabemos.	I.1	I.1.3

8.8.3. Análise de conteúdo – O processo de mudança organizacional

Análise de Conteúdo – Entrevistas			
Entrevistado	Texto	Categoria Genérica	Sub Categoria
Gestor 5	O <i>feedback</i> permanente entre as áreas da empresa, a promoção de <i>coaching</i> como forma preferencial para o desenvolvimento dos provedores e para o desenvolvimento das competências e para passagem das melhores práticas. O <i>CRM</i> da empresa que é a área de sistemas, o desenvolvimento de uma nova plataforma de vendas na empresa, numa época em que o posicionamento estratégico da UNITEL era mais virado para as	I.2	

	telecomunicações móveis, portanto as ofertas andavam muita a volta das vendas de saldos e de megas para internet.		
Gestor 5	Está em desenvolvimento, um programa que nós chamamos programa ambição que na realidade é um programa de Desenvolvimento Organizacional que no fundo é preparar a organização para acompanhar esta evolução, esta adaptação às condições do mercado, de maneira a garantir que as pessoas estão alinhadas na mesma visão e partilham a missão da empresa e que depois disso é traduzido nos objetivos e nos comportamentos que as pessoas têm no seu dia-a-dia de trabalho. Todos os líderes e toda a área comercial da empresa começaram a ser formados em gestão da mudança, adquirindo competências de liderança, competências comportamentais que os permitissem fazer melhor do que faziam na altura.	I.2	
Gestor 5	Duas vezes por ano, os líderes sentam-se com os seus liderados, identificam o percurso percorrido até então, definem planos de desenvolvimento, identificam oportunidades de melhoria individuais, identificam competências que sejam necessárias desenvolver e adaptar isso tudo promove uma proximidade e uma comunicação que são importantes no processo motivacional porque quando, por aquilo que nós percorremos, sabemos quais os nossos	1.2	

	<p>objetivos, quais os caminhos que nós temos para lá chegar, estamos muito mais conscientes daquilo que nós temos que fazer, e como o objetivo é comum e percebemos o quê que em cada momento estamos a contribuir para o resultado final, isso acaba por motivar e por identificar-nos com a meta a alcançar.”</p>		
Gestor 6	<p>Não há promoções e progressões automáticas. Tudo tem de estar integrado dentro de um modelo de desenvolvimento e gestão de carreiras onde a tónica seja a captação e a gestão e incentivando os melhores a fazer cada vez melhor, porque há um reconhecimento em termos daquilo que é uma política de gestão pela meritocracia. Temos em implementação, quer o modelo de avaliação de desempenho, quer o modelo de gestão e desenvolvimento de carreiras, quer o modelo de formação, quer o modelo de funções, no fundo é por aqui que tudo começa. Afinal, temos uma política de atribuição de prémio em função do desempenho. Em função, primeiro, dos resultados da empresa, e aquilo que cada um recebe, depende da performance individual que tem a ver com os objetivos, se atingiu ou não os objetivos, mas como é que atingiu os objetivos, tem a ver também muito com atitudes. É aqui que podemos ser discricionários. É o líder quem decide quem é que deve receber.</p>	I.2	

Gestor 5	A equipa da UNITEL T+ tem uma identidade muito própria e muito presente. Isso é importante quando temos desafios e nós queremos que todos os colaboradores sintam parte desse desafio e façam por atingir. Portanto a identificação e a identidade dos colaboradores da UNITEL é muito forte, é muito vincada. Para já a empresas é constituída por uma equipa muito jovem. Isso poderá eventualmente ter facilitado essa identidade.	I.2	
Gestor 6	O principal desafio é efetivamente garantir que a organização (pessoas, processos e sistemas) está efetivamente oleada e que as pessoas se sentem parte do processo, estão num barco, estão arrumando para o mesmo barco. Não é fácil, mas para se conseguir isso é preciso juntar várias peças: liderança destes processos, liderança dos Recursos Humanos, na condução do processo de transformação, no processo de mudança, no processo de desenvolvimento organizacional.	I.2	
Gestor 2	Resumidamente, os momentos de grandes mudanças tecnológicas que tivemos foram: a passagem de serviço voz para o serviço de voz, dados e multimédia; a abertura do leque de serviços para novos segmentos do mercado (família e empresas).	I.2	
Gestor 3	Conseguimos introduzir mudanças no nosso atendimento que até 2015 assentava, essencialmente, em satisfazer os pedidos dos		

	clientes, não tinha uma vertente comercial pelo que tivemos que introduzir também uma vertente comercial. Estamos a falar em termos do posicionamento dos operadores do <i>call center</i> , de começar em ter um posicionamento também comercial, aproveitar sempre que tem o cliente em linha de fazer negócio.	I.2	
Gestor 6	Aquilo que mudou foi a visão da empresa ..., é uma visão de contribuir para o desenvolvimento do setor, induzir a competitividade no país e trazer valor acrescentado ao consumo, àquilo que é a experiência das pessoas e a melhorar as funções, em termos de eficácia, quer na melhoria dos processos de trabalho das empresas, quer contribuir também para a redução de custos.	I.2	

8.8.4. Análise de conteúdo - Resistência à mudança organizacional e táticas para ultrapassá-las

Análise de Conteúdo - Entrevistas			
Entrevistado	Texto	Categoria Genérica	Sub Categoria
Gestor 2	E essa que é a nossa maior dificuldade do nosso dia-a-dia: conseguir mudar o comportamento de uma empresa que vinha trabalhando muito virada para si e começar a olhar primeiro o quê que o cliente quer e como é que vai conseguir desenvolver as ferramentas internas seja a nível	I.2.	I.2.1

	de capacitação das pessoas, seja a nível da nossa infraestrutura, seja a nível da nossa inovação tecnológica.		
Gestor 6	Ainda temos mentalidades de chefias que dizem ao seu colaborador “isso é com os recursos humanos”. Não apropriam a gestão e o desenvolvimento das suas pessoas como parte integrante da responsabilidade da sua função.	I.2	I.2.1
Gestor 6	Nós ainda temos muitas chefias que vêm o seu papel como o gestor de tarefas: distribui trabalho, distribui o jogo	I.2	I.2.1
Gestor 6	E as pessoas aqui ainda têm a mentalidade de que a gestão e desenvolvimento de carreiras têm que estar previamente definido muito à função pública e aqui não é determinada pelos anos que estou na função, já estou há três anos, então já posso progredir.	I.2	I.2.1

8.8.5. Análise de conteúdo – Influência da liderança no processo de desenvolvimento e organizacional

Análise de Conteúdo – Entrevistas			
Entrevistado	Texto	Categoria Genérica	Sub Categoria
Gestor 5	Com a consciência de que foi um imperativo uma mudança cultural, a empresa lançou em 2015, um programa denominado de Ambição , programa esse que se iniciou com a formação das forças de vendas e que rapidamente se alargou para a equipa de liderança da empresa. Portanto, todos os líderes e toda a área comercial da empresa foram formados, adquirindo competências de liderança, competências comportamentais que os permitissem fazer melhor do que faziam na altura. Esse programa acabou por ser alargada a toda a empresa. É um programa de Desenvolvimento Organizacional que no fundo é preparar a organização para acompanhar esta evolução, esta adaptação às condições do mercado, de maneira a termos um <i>main set</i> e garantir que as pessoas estão alinhadas na mesma visão e partilham a missão da empresa e que depois disso é traduzido nos objetivos e nos comportamentos que as pessoas têm no seu dia-a-dia de trabalho.	I	I.2.2
Gestor 5	O programa Ambição tem três pilares fundamentais de sua atuação: as pessoas, os processos e os sistemas . Desde início teve a preocupação de avançar nessas três áreas. Pelas pessoas, com competência em	I	I.2.2

	desenvolvimento e aquisição de competências são aspetos fundamentais para a empresa e para o posicionamento do mercado; sistemas, o desenvolvimento de sistemas é necessário para podermos continuar a ser uma empresa de ponta em inovação e tecnologia e processos, para melhorar os nossos processos internos e a eficiência daquilo que nós produzimos.		
Gestor 1	Então houve essa necessidade não só a nível financeiro mas também a nível técnico, de procurar uma empresa que desse esse suporte como a PT dava à CVT.	I	I.2.2
Gestor 1	Então houve essa necessidade de procurar um parceiro altamente tecnológico e um suporte financeiro que era para enfrentar os nossos desafios que nós temos agora.	I	I.2.2
Gestor 2	Ao longo dos tempos temos procurado aprimorar a qualidade e criar novos serviços por forma a dar resposta às exigências do Mercado.... Estamos atualmente a preparar para mais uma outra grande mudança que é a introdução de uma nova tecnologia que é 4G visando sempre satisfazer o mercado.	I	I.2.2
Gestor 3	A principal mudança que queremos fazer dentro da empresa é deixar de ser uma empresa virada para dentro mas sim uma empresa virada para fora, a partir do feedback dos clientes, e construir os produtos pensando neles. E para fazer isso há que capacitar as pessoas. Queremos ser uma empresa líder não só em termos de quota de mercado mas também das	I	I.1.3

	tecnologias, na inovação e em termos de dar experiência aos nossos clientes		
Gestor 4	Implementar e fazer as coisas acontecerem, sobretudo numa organização quando é grande, quando temos focos no <i>core business</i> mas muitas vezes há muitas mudanças que são estruturantes. Aí o maior desafio que nós encontramos é fazer implementar as coisas novas e que nós sabemos que são estratégicas para a empresa e para o negócio porque no final do dia nós temos que ter mais clientes fidelizados e que tem uma experiência interessante, então o maior desafio é tentar implementar sim as coisas novas, diferentes.	I	I.1.3
Gestor 4	E a nossa equipa está sempre na linha da frente e quando temos desafios e que não temos capacidades internas para os fazer contratamos novos elementos para a aumentar a nossa equipa e estarmos à altura do que o mercado está nos pedindo e estarmos à altura e sempre à frente do que o mercado está a pedir.	I	I.1.3
Gestor 6	Esta aposta em desenvolver a empresa passou muito por um plano de crescimento assente em primeiro lugar, em investimentos em infraestruturas, nas pessoas (capacitação e desenvolvimento dos colaboradores), no desenvolvimento de produtos e serviços, portanto na inovação, e uma clara assunção de uma política de responsabilidade social. Sendo esta atividade dentro das tecnologias, dentro das telecomunicações é muito dependente das tecnologias, isso implica também racionalidade em termos de investimentos, racionalidade económica,	I	I.1.2

	<p>mas também garantir que em cada momento quando é preciso tomar decisões, tomarmos a opções tecnológicas certas porque as infraestruturas (a rede, os sistemas de suporte e toda a tecnologia de suporte ao desenvolvimento do negócio) é determinante, porque é através dessas infraestruturas, é através dessa tecnologia que nós vamos lançar no mercado e colocar no mercado o portfólio de produtos e serviços alargado que vá de encontro às necessidades de cada segmento.</p>		
Gestor 6	<p>O termos uma boa rede, o garantir uma cobertura em todas as ilhas, o reforçar e apostar nos investimentos, na capacidade para termos uma boa internet, para darmos uma boa experiencia de navegação, de acesso aos conteúdos e à informação que as pessoas precisam e que facilitam a sua vida do dia-a-dia, mas também a par destes investimentos que fomos fazendo na tecnologia, nas infraestruturas, preparar soluções para podermos endereçar ofertas eficientes para o segmento empresarial.</p>	I	I.1.2
Gestor 6	<p>Essas reuniões de validação são uma peça importante dentro do processo de comunicação. A comunicação não é só debitar, não é só informar. A comunicação é mais do que informar. Comunicar é envolver, é ter essa interação de maneira a garantir que há efetivamente uma apropriação e isto faz parte do processo de desenvolvimento organizacional. Esse programa de formação dos líderes acabou por ser alargado a toda a empresa estando agora na fase de maior amadurecimento e já com alguns resultados visíveis.</p>	I	I.1.2

