

“O impacto da Relação Consultor-Empresário nos processos de mudança nas Micro, Pequenas e Médias Empresas”

Amina Bi Can

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Orientadores:

Prof. Doutor Aristides Ferreira, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de Gestão de Recursos Humanos e Prof. Doutor Luís Martinez, ISCTE Business School, Departamento de Gestão de Recursos Humanos

Abril, 2013

“A nossa recompensa está no esforço, não no resultado.

Um esforço total é uma vitória completa”.

Mahatma Gandhi

RESUMO

O estudo analisa o modo como os fatores comunicacionais, motivacionais e de aprendizagem influenciam o processo de transferência de conhecimentos e, verifica qual o contributo da transferência para gerar comportamentos de mudança nos empresários de PME. O comportamento de mudança é também verificado através da mediação do comprometimento afetivo e normativo.

A investigação partiu da aplicação de um questionário *Online* a 144 empresários que participaram no programa MOVE PME entre 2009 e 2010 e permitiu concluir, por um lado, uma forte influência da variável transferência de conhecimento para a mudança e por outro, uma relevância global dos fatores comunicacionais, motivacionais e de aprendizagem para transferir conhecimentos. Comprovou ainda que a mudança nos empresários depende significativamente da motivação extrínseca e do comprometimento normativo, muito mais do que da motivação intrínseca e do comprometimento afetivo. A confiança no consultor, a partilha de valores e normas e formas de abordagem dos problemas demonstraram ser também, elementos determinantes para promover comportamentos de mudança nos empresários.

PALÁVRAS CHAVE:

Relação Consultor-Empresário; Transferência de conhecimento; Mudança Organizacional; Formação-Ação.

ABSTRACT

This study examines how the communicational, motivational and learning factors influence knowledge transfer and verifies the knowledge transfer's contribute for generating behavior change in SME entrepreneur's. The change behavior is also verified through the mediation of affective and normative commitment.

The research resulted from an *Online* questionnaire conducted within 144 entrepreneurs who participated in the MOVE SMEs Program (Action-Learning Program) between 2009 and 2010. It was concluded that there is a strong influence of the variable transfer of knowledge to promote change, and also, that globally, communicational, motivational and learning factors are relevant to explain the transfer of knowledge between consultants and entrepreneurs. Moreover, it is shown that the change in business depends significantly on extrinsic motivation and normative commitment rather than intrinsic motivation or affective commitments, which are not considered to be good predictors neither for change nor for transferring of knowledge. Trusting the consultant and sharing the same values and norms and ways of approaching problems are also proven to be critical factors for promoting behavior change in business.

KEY WORDS:

Consultant-Entrepreneur Relationship, Knowledge Transfer, Organizational Change, Action Learning

AGRADECIMENTOS

Reconheço e agradeço a todos os que direta e indiretamente contribuíram para este trabalho.

Em primeiro lugar, ao Franklin, à Nádia e ao Olavo, agradeço a enorme paciência, mas também, o incentivo para avançar.

À AIP – Associação Industrial Portuguesa – CCI, em particular à Dra. Norma Rodrigues, pelo apoio e pela disponibilização dos dados relativos ao programa MOVE PME.

Ao Luís Melo, pela reflexão e pela discussão sempre pertinente das questões essenciais do trabalho.

À Teresa Fonseca e à Nadine, aos meus colegas de trabalho, Tânia, Adalberto, Joana e Cátia, que, de forma desinteressada, apoiaram-me na realização deste trabalho.

A todos os empresários que colaboraram no estudo.

Por fim, um agradecimento muito especial aos meus orientadores, Professor Doutor Aristides Ferreira e Professor Doutor Luís Martinez, que pacientemente souberam orientar e apoiar neste meu humilde percurso de investigação.

A todos, o meu agradecimento!

SUMÁRIO EXECUTIVO

O estudo realizado procurou compreender o impacto das relações estabelecidas entre consultores e empresários de PME - Pequenas e Médias Empresas, que participaram num programa formação-ação (MOVE PME) com o objetivo de desenvolver comportamentos de mudança nas empresas. O estudo é baseado na percepção dos empresários relativamente aos fatores que influenciaram a transferência de conhecimentos e o comportamento de mudança nas empresas.

São analisados os fatores comunicacionais, motivacionais e de aprendizagem e o modo como interferem no processo de transferência de conhecimentos para o empresário e é também analisado o impacto da transferência ao nível dos comportamentos de mudança que são adotados pelos empresários, no âmbito do contexto do programa de formação-ação e, a partir da mediação do comprometimento afetivo e normativo.

O estudo resultou da aplicação de um questionário *Online* a uma amostra de 144 empresários que participaram no programa MOVE PME entre 2010 e 2011. Contou também, com a integração de respostas relativas à satisfação dos empresários no que diz respeito ao programa MOVE PME, que resultaram da aplicação de um questionário lançado pela AIP-CCI (em Outubro de 2011).

A investigação realizada, permitiu concluir por um lado, uma forte influência da variável transferência de conhecimento para a mudança, e por outro, uma relevância global dos fatores comunicacionais, motivacionais e de aprendizagem para transferir conhecimentos. Comprovou ainda, que a mudança depende significativamente da motivação extrínseca, fato que evidencia que os empresários são movidos principalmente por um sentimento de dever (comprometimento normativo), mais do que pelo sentimento de afeto para com a empresa ou para com as pessoas que nela trabalham. Confiar e reconhecer as capacidades do consultor e partilhar valores e normas, utilizar as mesmas formas de abordagem de problemas, demonstraram ser também, elementos determinantes para promover comportamentos de mudança nos empresários.

Finalmente, este estudo não confirmou a influência do comprometimento afetivo para provocar mudanças e demonstrou que a relação árdua entre consultores e empresários por si só, não é suficientemente relevante para gerar comportamentos de mudança, assim como também não é suficiente apenas, existir motivação intrínseca, uma vez que as transformações nas PME's estão associadas à ideia de recompensa externa.

ÍNDICE

1. Introdução.....	1
2. Enquadramento teórico	4
3. A mudança no contexto organizacional	16
4. “Empresários” e as Mudanças nas PME	20
5. A Consultoria com recurso à Formação - Ação	22
6. Hipóteses e Modelo de Análise	26
7. Método	30
8. Análise de Resultados	36
9. Validação do Modelo e Hipóteses de Estudo.....	47
10. Conclusões e Discussão	49
11. Contributo para a Gestão.....	53
12. Limitações e Implicações Futuras	54
13. Bibliografia.....	56
14. Anexos.....	62

ÍNDICES DE TABELAS

Tabela 1. Médias, desvios padrão e correlações	39
Tabela 2. Mudança mediada pelos fatores de aprendizagem	40
Tabela 3. Mudança mediada por fatores de motivação	41
Tabela 4. Mudança mediada pelos fatores de comunicação	42
Tabela 5. Transferência de Conhecimento mediada pelos fatores de aprendizagem, comunicacionais e motivacionais	43
Tabela 6. Mudança mediada pela transferência de conhecimentos	44
Tabela 7. Mudança mediada pelo comprometimento afetivo	45
Tabela 8. Mudança mediada pelo comprometimento normativo	46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tipos de Mudança Organizacional (adaptado de Nadler, 1989; p. 71)	18
Figura 2. Metodologia de Formação-Ação	23
Figura 3. Modelo Proposto	29
Figura 4. Escala de afirmações construídas sobre a Mudança (modelo Nadler, 1989)	35

ÍNDICES DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Habilitações no 1º e 2º tempo	31
--	----

1. Introdução

Em Portugal, nas últimas décadas as micros, pequenas e médias empresas ¹(PME) têm beneficiado de apoios do Estado para implementarem diversos programas na área de gestão. Muitos desses programas recorrem à formação – ação, uma metodologia que permite que as empresas beneficiem de consultoria especializada para realizarem um diagnóstico, definirem um plano de ação e implementarem medidas estratégicas nas empresas, procurando desenvolver competências na área de gestão e implementarem mudanças nas empresas, sem que estas tenham de investir na aquisição de serviços de consultoria. No entanto, e muito embora os programas referidos sejam pré-definidos em termos de objetivos, estrutura e metodologia de aplicação, os resultados que têm sido apresentados, têm evidenciado que os projetos deste tipo de intervenção nas empresas resultam de forma bastante diferenciada em termos da maturidade e ao nível da própria execução das ações consultoria², o que sugere que neste tipo de programas em que se recorre à metodologia de formação – ação, poderão existir alguns fatores que contribuem de forma bastante diferenciada para os processos de transferência de conhecimentos, assim como, para a ocorrência de mudanças organizacionais.

É a partir deste contexto que se procura refletir acerca do impacto deste tipo de iniciativas e em particular, sobre o que leva os empresários das PME que participam em projetos de formação-ação a desencadear mudanças nas empresas.

Em termos teóricos, o estudo pretende comprovar se, no “momento de integração da transferência” (Szulanski, 1996), os indivíduos são efetivamente capazes de promover a implementação das mudanças nas suas empresas.

Tendo em conta que a integração se faz pela capacidade do indivíduo absorver, interiorizar, implementar e institucionalizar as transferências no contexto organizacional (Szulanski, 1996), torna-se relevante compreender, se a transferência de conhecimentos no caso dos decisores, será suficientemente relevante para desencadear mudanças nas empresas, ou se pelo contrário, outras dimensões como, o seu próprio compromisso relativamente a organização, a envolvente, os fatores externos, ambientais afetam a possibilidade de competir da empresa (Carvalho, 2011).

¹ “A categoria das micro, pequenas e médias empresas (PME) é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros”- Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003, no seu artigo 2º

² Relatório Move PME – AIP - 2011

Em termos práticos, a possibilidade de comprovar a importância destas dimensões testadas noutros contextos culturais e organizacionais distintos dos das PME, poderá eventualmente contribuir, para reforçar o conhecimento acerca dos fatores chave que intervêm nos processos de consultoria de gestão realizados em particular no âmbito das PME e em contextos da formação-ação, em que se assumem objetivos de mudança.

Os processos de consultoria que visam a mudança fazem-se por via de uma intensa reflexão sobre a organização e sobre os seus processos, mas também, pela “construção de uma relação com o decisor”, o que exige tempo e uma certa atitude por parte do consultor (Schein, 2002), o que no caso das PME, parece ser decisivo, pelo tipo de liderança que é habitual nas pequenas estruturas empresariais, onde por vezes, “falta a perceção da importância da inovação, enquanto elemento fundamental do seu funcionamento” (Lisboa, 2002).

Neste tipo de consultoria, “captar “ a atenção do empresário, envolvê-lo e mobilizá-lo para os momentos de reflexão, pode constituir o fator diferencial por exemplo ao nível dos relacionamentos, o que se poderá traduzir em termos de impacto e ao nível de transferências e de mudanças que possam vir a ser desencadeadas pelo empresário na sua empresa (Schein, 2002). Os consultores, segundo Block (1991) “são pessoas que pela sua habilidade postura e posição, tem poder de influenciar as pessoas, os grupos e as organizações, mas não têm o poder direto para produzir mudanças ou programas de implementação”. A mudança não sendo necessariamente uma atribuição do consultor, pode antes, resultar no envolvimento e na mobilização do empresário, pelo que a mudança pode não estar necessariamente ligada à abordagem e ao método utilizado pelo consultor, mas antes, à forma como o empresário encara e valoriza o programa, à sua motivação e ao que julga poder ser o contributo do programa e do consultor relativamente às suas próprias necessidades. Também a sua própria forma de aprender e encarar a aprendizagem nesse processo de interação com o consultor poderá constituir-se como um fator relevante para as transformações e para a mudança nas organizações. Mas as razões que conduzem à mudança poderão também ser diferentes dos motivos que levam à mudança e representam uma parte intrínseca do controlo reflexivo da ação por parte dos agentes sociais (Lisboa, 2002).

Uma outra dimensão que se impõe analisar neste tipo de intervenção, é o que leva os empresários a confiarem nos consultores, enquanto indivíduos externos à organização, e sobre os quais, os empresários dispõem de escassas informações acerca das suas experiências e competências. Será esta uma dimensão suficientemente relevante para os

empresários, que intervêm nestes programas, onde a margem de escolha é absolutamente reduzida ou mesmo inexistente?

Paralelamente, e tendo em conta que a consultoria de gestão se faz com recurso a informação, considerada muitas vezes restrita e confidencial pela empresa (Fuqua, 2012), e podendo a sua não disponibilização, influenciar as análises que são efetuadas por parte dos consultores, importará compreender a importância da dimensão de confiança para os empresários das PME's.

Assim, este estudo, procura compreender o que influencia as interações estabelecidas entre empresários e os consultores, principalmente no contexto das PME e no âmbito dos programas financiados e qual o efeito dessas interações ao nível das mudanças que são implementadas pelos empresários, nas respetivas empresas.

2. Enquadramento teórico

2.1. Processo de Aprendizagem

Nas várias correntes sobre a aprendizagem, encontramos duas perspetivas que abordaram o problema do “desafio” da aprendizagem de forma diferenciada, acarretando implicações distintas relativamente ao papel do consultor. Enquanto o objetivismo defendia que a aprendizagem surgia a partir de conhecimento estruturado, previamente modelado e o papel do consultor embora relevante, seria um papel limitado, servindo apenas para arbitrar o processo de transferência de conhecimentos, o construtivismo, pelo contrário, defendia uma perspetiva em que o indivíduo seria construtor do seu próprio conhecimento. O processo de aprendizagem seria construído a partir do que o indivíduo identificava, apreendia e interpretava da realidade, dependendo por isso, da capacidade individual de cada um e a aprendizagem estaria relacionada com as experiências vivenciadas por cada indivíduo, constituindo-se por isso como um processo contínuo de aprendizagem.

A perspetiva de Piaget (1970) privilegiava o desafio cognitivo (conceito do desequilíbrio) como experiência individual, em que o desafio resultaria sempre numa dissonância entre o que era esperado e a interpretação individual da realidade, pelo que a aprendizagem, poderia contribuir também, para criar processos individuais de acomodação ou assimilação. Pelo contrário, a perspetiva dialética de Zimmerman e Blom (1983) defendia que a motivação individual seria insuficiente para provocar a mudança, acrescentando a componente social e relacional como alternativa à abordagem centrada no indivíduo e onde a mudança individual embora partisse da socialização, decorria essencialmente do desejo de adoção de normas e práticas sociais associadas a grupos a que os indivíduos pertencem.

2.2. A aprendizagem e o papel do consultor

Com efeito, as perspetivas generalistas que evocavam o desafio como elemento importante no processo de aprendizagem do indivíduo acabariam por ser substituídas pela abordagem específica de cliente-consultor, que remete para uma perspetiva das relações organizacionais, de mudança e de inovação, partilhada por exemplo, por Schein (1969) que considerava que o desafio se constituía como um estímulo externo à aprendizagem individual, que por sua vez, potenciaria a mudança organizacional. Esta perspetiva enquadra-se no conceito de consultoria de processos, a que Schein (1969) se refere como, um “conjunto de atividades desenvolvidas pelo consultor com o objetivo de apoiar o cliente a melhor perceber, compreender e agir

sobre os eventos que ocorrem no seu ambiente”, um papel que Lippit (1978) acrescentaria ser de facilitador da relação, ou seja, de alguém que dá contínuo feedback e orientação ao cliente e onde o processo de desafiar o cliente resultaria essencialmente de um processo de facilitação e feedback contínuo, exigindo aptidões específicas nos consultores que deverão estar orientadas para esse processo de despertar a tomada de consciência no cliente, o que por sua vez o conduzirá à mudança.

Na consultoria de processos alguns autores, como Haron (1990) salientam a importância do confronto como necessidade de provocar no cliente certas atitudes ou comportamentos para as quais nem sempre este se encontra desperto, de modo a apoiá-lo no seu processo de autoconsciência, levando-o a adotar comportamentos de mudança, enquanto outros, como Clegg et al. (2004), consideram o consultor como um agente capaz de desafiar o *status quo* instituído, conduzindo o cliente a diferentes formas de aprendizagem.

No processo de consultoria, os clientes compreendem e aceitam o papel do consultor como agente que provoca o desafio, pois reconhecem-no como elemento capaz de os apoiar a reavaliar o seu próprio conhecimento (Handley, 2005), porém, perspectivas mais críticas, contestam a legitimidade do consultor para avaliar as decisões dos clientes, como é o caso de Sturdy (1997) e Fincham (1999) que se referem aos consultores, como potenciais ameaças aos clientes, uma vez que, pelo seu estatuto de especialistas, muitas vezes, condicionam e provocam o conformismo nos clientes, levando-os a aceitar os seus próprios pontos de vista. Deste modo, compreende-se que embora as perspectivas sejam distintas no que diz respeito à dimensão do desafio, nada comprova que em situações onde o desafio surja do exterior, se possa afirmar que o mesmo conduza à aprendizagem, pelo que se impõe analisar outras dimensões, que porventura também possam induzir transformações nos indivíduos.

As reflexões de Handley (2005) partindo da abordagem sobre o papel do “desafio” no processo de aprendizagem individual e organizacional, consideravam os consultores como “desafiadores” da relação, por serem um agente externo à organização, apoiando novas ideias e a exploração do conhecimento na organização, enquanto os *clientes* seriam uma espécie de *recipiente*, que aprende e muda ao ser desafiado. Contudo, através das teorias de aprendizagem situacional, outras dimensões, como os conflitos de identidade poderiam influenciar o processo de aprendizagem, constringendo os consultores e impedindo-os de desafiar o cliente, como seria de esperar. Do mesmo modo, poderiam existir também, clientes mais exigentes que poderiam condicionar a interação, estimulando e desafiando os próprios consultores a serem ainda mais “desafiadores” (Handley, 2005).

Embora esta abordagem sobre o desafio se tenha iniciado com a discussão das teorias individualistas de aprendizagem (Piaget, 1979), que consideravam que os indivíduos, para estarem em processo de aprendizagem, teriam de estar em *desequilíbrio cognitivo*, ou seja, teriam de estar despertos para questões novas que pusessem em causa o que estivesse pré-instituído, reforçando a ideia de que a aprendizagem resultaria de um processo mais individual de procura de reconstrução do quadro mental, pela necessidade que um indivíduo tem de melhorar o conhecimento acerca do mundo que o rodeia, no entanto, a teoria cognitiva de dissonância (Festinger, 1957) acrescentaria que o comportamento humano resultaria antes, da *motivação* dos indivíduos, para evitar a experiência divergente.

Contrariando estas perspetivas que entendiam o desafio como um processo de experiências internas, encontramos abordagens que evidenciavam que a aprendizagem poderia ser provocada por agentes externos, que contribuiriam para “descongelar” o conhecimento existente, fazendo emergir novo conhecimento, novas crenças, propiciando o desafio, o desenvolvimento individual e a mudança, para depois, o consolidar, congelando-o novamente, pelo que, uma relação, mais enfraquecida, proporcionaria, melhores condições para induzir novos desafios e aprendizagens, enquanto as relações mais fortalecidas, proporcionariam, menor capacidade para provocar novos desafios e aprendizagens.

Na consultoria de gestão por exemplo, os consultores, quanto mais distanciados estivessem de uma organização, mais condições teriam para promover novas ideias e potenciar a inovação e a exploração do conhecimento, desde que não pusesse em causa o sistema de poder existente na entidade cliente, o que na verdade, poderia limitar a ação do consultor (Handley, 2005).

O desafio, no contexto da consultoria, não remete apenas para o surgimento de novo conhecimento na organização, uma vez que contribui para descongelar também, o conhecimento e as crenças existentes, numa tentativa de promover ações de mudança (Schein, 1988), pelo que o desafio e o confronto se tornam elementos importantes no trabalho do consultor (Heron, 1990; Reason, 1988).

No âmbito desta abordagem sobre o papel do consultor, surgiram algumas perspetivas mais críticas, que consideravam que muitos consultores por pressões económicas acabariam por limitar o seu papel de “desafiador” na relação, condicionando a sua intervenção junto do cliente, numa tentativa de prolongar a ação numa empresa (Clegg et al., 2004; Sturdy et al., 2004; McKenna, 2004; Sturdy, 1997; Fincham, 1999), contribuindo para uma nova discussão sobre o que estaria por trás das relações estabelecidas entre consultores e clientes e quais os resultados que lhe estariam associados.

2.3. A Identidade no processo de Aprendizagem

No âmbito da teoria da aprendizagem situacional (Lave & Wenger 1991), a aprendizagem resultaria de um processo integrado e indissociável da experiência social e envolveria conceitos como a *participação*, a *identidade* e a *experiência do indivíduo*, pelo que, para além das restrições externas, existem também *conflitos internos de identidade* que podem evitar as oportunidades de participação dos indivíduos, a construção da identidade, e que por sua vez, são também influenciadas pelas relações sociais e de poder que se estabelecem em contexto de trabalho. Esta identidade no trabalho refere-se às medidas específicas que procuram construir, reparar e rever as perceções individuais que os colaboradores da organização têm, enquanto a identidade regulada refere-se às medidas que emanam da própria organização, e têm impacto sobre os colaboradores (Alvesson & Willmott 2002).

Embora não exista de fato um caminho pré-definido para desenvolver a identidade, existem no entanto, várias outras formas que podem contribuir para aumentar a participação dos indivíduos, nomeadamente, através da criação de diversas oportunidades de desenvolvimento da identidade (Handley et al. 2005). Os indivíduos podem na realidade experimentar novos papéis e vivenciarem experiências que verdadeiramente aspirem (Ibarra, 1999). Os indivíduos, ao recebem comunicações sobre o risco, acabam por assumi-los no seu sistema de crenças, criando uma perceção de ameaças ou um sentimento de identidade (Breakwell, 1993, 2001), pelo que, e perante a enorme complexidade das relações interpessoais, nem sempre é claro o papel do consultor como desafiador da mudança, assim como, também nem sempre se pode afirmar que o desafio externo provoca necessariamente a mudança e a aprendizagem, uma vez que por vezes, os papéis dos intervenientes podem ser revertidos, isto é, o próprio cliente poderá ser decisivo numa relação.

Também os clientes poderão ser fortes influenciadores de mudanças, principalmente quando estão engajados com o processo de *aprendizagem generativa* e quando se tornam proactivos, porque disponibilizam o seu tempo na exploração de potenciais problemas e oportunidades (Susman, Jansen & Michael, 2006).

2.4. O valor e a qualidade das relações

A valorização da relação pelo cliente foi considerada como elemento importante por alguns autores como, Stewart & Nguyen (2000), que destacam que tanto os consultores como os clientes ao valorizarem os benefícios nos negócios, a aprendizagem individual e organizacional, a satisfação pela relação e a amizade, podem contribuir para aumentar a

qualidade de trabalho e melhorar os resultados da organização, o que em contextos específicos de consultoria estandardizada, importa analisar, já que os consultores, para além das relações formais entre as organizações, estabelecem também relações individuais com os seus clientes, proporcionando vantagens para ambas as partes (consultores e clientes).

Esta questão embora acarrete um problema de risco de dependência de um consultor relativamente ao cliente, pode ser resolvido pelo envolvimento de dois ou mais consultores numa mesma relação com o cliente, de modo a garantir que os benefícios possam ser iguais para ambas as partes. Assim, as relações na sua essência, devem ser “trabalhadas”, i.é., devem ser dinamizadas pelos interlocutores para que possam ser bem-sucedidas e não resultarem apenas da frequência ou da duração das interações (Stewart & Nguyen, 2000). Como refere, Schein (2009), uma relação de ajuda exige tempo, mas também, uma *certa atitude* por parte de quem dá apoio.

O problema da qualidade das relações interpessoais e o modo como este pode influenciar no desempenho da gestão e na organização foi analisado por Nuttal (2004), que contrariando o modelo de Clarkson (1995), considerou que os cinco modos de relacionamento (*aliança de trabalho, o relacionamento transferencial, o relacionamento baseado na necessidade de desenvolvimento, o relacionamento interpessoal e o relacionamento transpessoal*), não se constituem como fases de relacionamento, mas são antes, estádios de desenvolvimento que acontecem no contexto organizacional onde decorrem situações distintas, existindo por isso, uma sobreposição de estádios que dependem de diversos fatores, que obrigam sempre a uma análise específica de cada modalidade, para que possa existir uma correta interpretação do comportamento e porque cada modo de relacionamento também tem implicações, advertências e valores específicos:

- **Aliança no trabalho** remete para a importância dos papéis e das fronteiras no trabalho, como forma de salvaguardar as expectativas dos outros, gerando o comprometimento para resultados.
- **Modo transferencial** demonstra que inconscientemente, o indivíduo pode interpretar mal e distorcer a atividade interpessoal ao ajusta-la aos seus padrões e experiências passadas, gerando equívocos relacionados com os estilos por vezes, neuróticos de gestão e culturas organizacionais que estariam inclusivamente, à margem das necessidades e objetivos da própria organização.
- **Necessidade de desenvolvimento da relação** prende-se com a necessidade psicológica de reparar, conceber e criar a autoestima e coesão de grupo. Esta dimensão contraria os efeitos da distorção nas transferências.

- **Relacionamento Pessoa a Pessoa** traduz-se no estado de relacionamento *autêntico*, que implica um processo mútuo de aceitação da experiência subjetiva de cada interlocutor, assim como da emoção e ocorre quando as relações hierárquicas são esbatidas, prevalecendo a informalidade, principalmente em situações em que os indivíduos se tornam indiferentes ao seu estatuto, partilham as suas ansiedades e aspirações e experiências num esforço genuíno de resolução de um problema, de busca de uma solução.
- **Relação transpessoal** é o que tem subjacente a espontaneidade, a imaginação e o caos e que levam ao desenvolvimento da crença pelo processo, pelo que nesta dimensão, os indivíduos encontram significado para o que fazem na sua organização.

Para este autor (Nuttal, 2004), ao ser possível conhecer as qualidades das relações apresentadas em cada um dos cinco modos de relacionamento, torna-se possível, apoiar o desenho das organizações, definir procedimentos e descrever funções. Os próprios consultores passam a dispor de referenciais que lhes permitem melhorar as suas competências e aptidões, interpretações e intervenções, mudando ou ajustando os seus programas de intervenção junto das empresas. Mas o que se destaca neste modelo é o facto do mesmo permitir compreender os fatores relacionais que afetam a performance, a satisfação e as qualidades relacionais e que podem porventura contribuir para melhorar ou mudar uma situação (Nuttal, 2004).

Uma outra abordagem procura explicar a interação entre cliente – consultor, através da integração de três perspetivas teóricas de interação (*o modelo de expert, o modelo crítico e o modelo de aprendizagem social*), Nikolova (2007), considerou que os relacionamentos resultam em sistemas de interação simbólicos caracterizados por jogos de linguagem retórica que são percecionados através de histórias de sucesso, metáforas, etc., que ajudam os consultores a desenvolver uma imagem de *expert* aos olhos dos seus clientes, pelo que as relações entre cliente – consultor devem ser vistas como *sistemas de criação de conhecimento*, uma vez que *a atividade de consultoria é uma atividade intencional que tem por objetivo gerar conhecimento, que apoie os clientes a resolver problemas organizacionais*. Por outro lado, as equipas de clientes e consultores traduzem sistemas de negociação caracterizados por processos contínuos de debate sobre significados, papéis e expectativas, pelo que, ao analisar as práticas sociais, torna-se possível integrar diferentes perspetivas e aprofundar o conhecimento sobre as características, atividades e contingências sociais que

ocorrem na relação e nas trocas estabelecidas entre clientes e consultores, formando ou moldando impressões, resolvendo problemas e negociando expectativas.

A relação contratual surge na perspectiva transacional de Williamson (1975) e Richter (2006) ao procuraram conhecer o que levava as empresas clientes a adquirirem serviços externos de consultoria, quando dispõem de recursos internos na área de gestão de projetos. Os autores consideram que o que caracteriza a relação entre cliente-consultor, é a sua *proximidade*, pois este é um modo intermédio de governação mais comum, que surge da aquisição de uma solução integrada a partir do mercado e embora os clientes e consultores estejam formalmente ligados a organizações diferentes, ao desenvolverem ações de proximidade são integrados pelos seus clientes, porque deixam de existir barreiras entre ambos. Os clientes por sua vez, ao aderirem ao processo de integração externa não o fazem só com a finalidade de obter apoio ao desenvolvimento, mas fazem-no também, porque pretendem obter apoio externo às suas decisões, ganhando a possibilidade de gerir a relação contratual de serviços (entre fornecedor e comprador), uma vez que, quanto maior for a especificidade de conhecimentos dos ativos internos sobre a organização cliente, maior será também a sua vantagem comparativa.

Esta questão da especificidade dos ativos internos resulta assim, do reconhecimento da dificuldade de transferência de conhecimento específico na empresa, uma vez que este tipo de conhecimento é geralmente tácito (Polany, 1966), pelo que a opção de adquirir serviços externos prende-se com a ideia de salvaguarda dos interesses oportunistas de exploração de uma das partes em relação à outra, fazendo sentido, que em situações de projetos em que se requerem laços pessoais fortes e *rapport* dos decisores das organizações clientes, pode-se considerar que existe o favorecimento do recurso interno na gestão de projetos.

Deste modo, a aquisição de serviços externos, embora possa colocar os clientes em situação de dependência e vulnerabilidade, pode por outro lado, também favorecer a sua utilização, como por exemplo, quando uma empresa cliente pretende implementar projetos que impliquem políticas e condições mais sensíveis de realização, levando-os a recorrer a um consultor externo como um guia orientador, um indivíduo que esteja desenraizado da dinâmica organizacional e das rotinas da empresa cliente, o que se constitui desde logo como uma vantagem competitiva para a empresa cliente (Nikolova, 2007).

2.5. A transferência de conhecimentos

A noção de aquisição de serviço externo tem como implicação, a expectativa de que quem compra serviços externos, procura acrescentar conhecimento à organização, pelo que este é o

resultado de um modelo global, onde estão sempre presentes dois tipos de intervenientes: consultor ou *fonte* e um *recipiente* desse conhecimento e, tal como refere Ko, Kirsch & King, (2005), as empresas clientes, quando recorrem ao apoio dos consultores externos, esperam que haja transferência de conhecimentos por parte do consultor relativamente aos colaboradores de uma empresa. Huber (1991), defende que a transferência de conhecimento resulta da partilha de conhecimento entre dois tipos de intervenientes, o que faz despoletar discussões acerca do que influencia verdadeiramente o processo de transferência de conhecimentos numa relação, já que enquanto para alguns autores, a transferência resulta de um processo diádico entre uma fonte e um recipiente (Huber, 1991), outros, como Szulanski (1996), consideram que este processo é sobretudo influenciado pela identidade do recipiente, enquanto, Argote & Ingram (2000) defendem que a transferência resulta da influência de uma unidade sobre a outra, Darr & Kurtzeberg (2000) pelo contrário, consideram que a transferência resulta da partilha de conhecimento de um indivíduo, sobre outro, que depois utiliza ou adota esse conhecimento.

Assim, verificamos que a noção de partilha de conhecimento está presente em vários autores, (Ko et al., 2005), que consideram que a comunicação de conhecimento surge necessariamente ligada a uma fonte, enquanto a capacidade de apreender e aplicar esse conhecimento está associada a um recipiente. Contudo, outros fatores podem igualmente ter um papel fundamental nesse processo de transferência, como refere Szulanski (1996) que distinguiu a transferência de conhecimentos da noção de difusão, ao considerar esta com o resultado de um movimento de conhecimento que está dependente das *características* dos diferentes atores envolvidos e, das *trocãs* que se estabelecem sempre entre uma fonte e um recipiente. Para este autor, o modelo de transferência de boas práticas surge como um processo, que ocorre no âmbito da transferência intraorganizacional, e que se desenvolve em quatro estádios:

- **Iniciação** (que traduz a fase de identificação da necessidade de conhecimento por um elemento e pelo reconhecimento de existência de conhecimento por outro).
- **Implementação** (que parte da decisão de executar, estabelecendo-se recursos entre uma fonte e um recipiente e com laços que contribuem para ajustar as práticas às necessidades do recipiente)
- **Ascensão** (que resulta da utilização ou da aplicação propriamente dita dos conhecimentos transferidos por parte do recipiente, sendo este um processo que é gradual e evolutivo no tempo)

- **Integração** (que ocorre quando o recipiente utiliza as transferências de conhecimentos de uma forma rotinizada, e as transformações resultam já em práticas tipificadas, que são depois partilhadas por outros atores organizacionais, facilitando a coordenação e tornando os comportamentos previsíveis e as práticas institucionalizadas).

Contudo, em cada um destes estádios, poderão ocorrer diferentes problemas, que podem interferir no processo de transferência de conhecimentos: na iniciação, os problemas podem estar associados à identificação da necessidade de conhecimento e à avaliação da sua viabilidade. Na implementação, os problemas podem resultar do fosso comunicacional entre uma fonte e o recipiente, na ascensão, o problema pode surgir do esforço em alcançar o desempenho desejado e, na integração, decorrer do esforço em alcançar a rotina (Suzlanski,1996).

Este modelo, segundo o autor, pode evidenciar dificuldades de transferência de conhecimento dentro de uma organização (Szulanski, 1996), uma vez que as condutas sociais são limitadas e de difícil utilização (Arrow, 1969) e também, porque o processo de transferência de conhecimentos é influenciado pelas características de transferência, pelo conhecimento que ocorre na fonte, pelo conhecimento que ocorre no recipiente e pelo contexto em que decorre a transferência (Szulanski, 1996).

As características do conhecimento transferido implicam segundo o autor, uma análise à *ambiguidade causal*, já que o conhecimento tácito que está subjacente a este conceito, poderá perturbar a transmissão de conhecimento, pela forma como o conhecimento é apreendido num contexto diferenciado. Por outro lado, ao não ser possível comprovar por via da experiência anterior, a utilidade dos conhecimentos, torna-se mais difícil envolver o recipiente no processo de transferência (Rogers, 1983), sendo, também por isso, difícil legitimar a integração da fonte junto da empresa (Goodman, Bazerman & Conlon, 1980; Nelson & Winter, 1982).

Relativamente às características de conhecimento da fonte, estas evidenciam uma necessidade de analisar e compreender o que conduz a falta de motivação e o que não é percebido como sendo de confiança por parte do recipiente, já que por vezes, observamos que uma fonte, pelo receio de perder domínio ou protagonismo, ou por entender não estar a ser devidamente compensada, poderá dedicar menos esforço (em tempo e em recursos) à relação, o que naturalmente poderá ter impacto sobre o processo de transferência. Pelo contrário, quando observamos que um indivíduo é confiável, verificamos que poderá existir uma maior propensão para influenciar o comportamento do recipiente, pois, uma fonte que não suscite

confiança dificilmente consegue que os seus conselhos sejam bem aceites pelo cliente (Ko, et al., 2005).

Hipótese 1: A percepção de credibilidade da fonte por parte do empresário potencia a mudança

As características de conhecimento por parte do recipiente implicam analisar o que contribui para diminuir a motivação e a capacidade de absorver e reter, pois a baixa motivação poderá advir da relutância do recipiente em aceitar o conhecimento proveniente do exterior, contribuindo para que se desenvolvam comportamentos de maior passividade, de simulação de aceitação, de sabotagem oculta ou mesmo de rejeição da implementação pela utilização dos novos conhecimentos por parte do recipiente (Zaltman, Duncan & Holbeck, 1973).

Porém, o facto de o recipiente não dispor de conhecimento prévio armazenado que lhe permita absorver os novos conhecimentos, pode igualmente induzir uma baixa capacidade para valorizar, assimilar e aplicar os novos conhecimentos, pelo que será relevante considerar essa dimensão como característica de motivação (Cohen & Levinthal, 1990; Dietrichx & Cool, 1989).

Assim, e tendo em conta que a transferência de conhecimento apenas é efetiva quando existe capacidade de retenção por parte do recipiente para institucionalizar a sua utilização no contexto organizacional, torna-se igualmente relevante analisar esta aptidão, uma vez que a sua inexistência compromete a integração e o uso contínuo do processo de transferência (Zaltman, 1973).

Hipótese 2: A motivação do empresário determina a mudança

H2A: A motivação intrínseca está positivamente relacionada com a mudança

H2B: A motivação extrínseca está positivamente relacionada com a mudança

No que diz respeito às características de contexto, Szulanski (1996) considera essencial reter o contexto organizacional e o relacionamento árduo, como elementos importantes na análise do processo de transferência. O ambiente organizacional e em especial a estrutura formal, os sistemas e os recursos de coordenação e competência e o quadro de referências organizacionais podem igualmente contribuir para favorecer ou desfavorecer o desenvolvimento de transferências, e os resultados que são alcançados (Bower, 1970; Burgelman, 1983; Ghosal & Bartlet, 1994).

Do mesmo modo, e uma vez que a transferência de conhecimento é eminentemente um processo tácito, poderão ser exigidas diversas trocas individuais (Nonaka, 1994) e o sucesso destas trocas será tanto maior, quanto mais fácil for a comunicação (Arrow, 1974) e quanto

maior *intimidade* existir na relação entre a fonte e o recipiente (Marsden, 1990). Pelo contrário, Argote (2000), destacou as características de relacionamento entre as organizações, designadamente, o conhecimento transferido, as próprias organizações e o processo de transferência como sendo os aspetos relevantes para a transferência, enquanto Szulanski (1996) referia que as barreiras existentes são principalmente comunicacionais, Ko et al. (2005) acrescenta que estas são também motivacionais e a partilha de semelhanças heurísticas e experiências entre consultores e clientes segundo estes autores, é que seriam fundamentais para garantir a efetividade da transferência.

No entanto, e tal como Szulanski (1996), também Ko et al. (2005) destaca a capacidade de absorção do recipiente e o relacionamento árduo como elementos importantes para minimizar as barreiras no processo de transferência de conhecimentos, revelando que as relações de cooperação entre consultores e clientes, assim, como, a comunicação, é que poderiam contribuir para influenciar indiretamente o processo de transferência de conhecimento, isto porque um cliente com pouca apetência para escutar e prestar atenção ao consultor, mesmo que estabeleça uma relação árdua ou intensa com o consultor, não implica necessariamente que beneficia de transferência de conhecimentos.

H 3: A totalidade da variância na mudança é explicada pelos fatores de comunicação ($H1_A + H1_B$)

Deste modo, a eficácia da transferência estaria associada à credibilidade da fonte, pois, embora um consultor pudesse demonstrar uma enorme capacidade para se exprimir e para se fazer entender junto do cliente, tal fato não determina, uma maior propensão para a transferência de conhecimentos, uma vez que o cliente não desenvolve necessariamente heurísticas, normas e competências que o levem a resolver problemas (Ko et al., 2005). Porém, ao existir uma partilha de entendimento poderá existir uma maior propensão para que fossem removidas barreiras comunicacionais, contribuindo eventualmente para reduzir a discordância entre ambas as partes, o que por sua vez, contribuiria para a transferência de conhecimento entre consultor e cliente (Ko et al., 2005).

Em suma, baseando-se no modelo de Szulanski (1996), Ko et al. (2005) concluiu como fortes preditores para o processo de transferência três tipos de fatores:

Fatores de conhecimento	Fatores motivacionais	Fatores comunicacionais
São os fatores que se prendem com a capacidade de absorver do recipiente, com a capacidade de partilhar o entendimento e com a capacidade de estabelecer relacionamentos árduos ou intensos.	Pendem-se com aspetos de motivação intrínseca e extrínseca de uma fonte e de um recipiente.	Resultam das capacidades de codificação de uma fonte e das capacidades de decodificação do próprio recipiente, assim como, da credibilidade da fonte.

Embora estes fatores tenham sido comprovados pelos autores, como sendo bons preditores da transferência, deve-se ter em atenção que estas dimensões foram comprovadas a partir de contextos organizacionais que recorrem a sistemas distintos de consultoria³, com pressupostos diferenciados na forma de aquisição, nas expectativas do recipiente e no próprio processo implementação, pelo que, importa perceber em que medida a transferência produz efeitos diretos nouro tipo de organizações, isto é, por exemplo, as transferências de conhecimentos em processos de consultoria de gestão da mudança, ocorrem do mesmo modo num e nouro tipo de estruturas, ou em contextos organizacionais muito diferenciados, ou quando os pressupostos de partida são diferenciados?

Nas pequenas empresas existe uma maior tendência para olhar mais internamente, do que para a envolvente externa, sendo privilegiadas operações de melhoria interna do que operações que visam a criação de valor para o cliente, resultando daqui mudanças que procuram construir processos de melhoria a partir do passado do que a partir da observação e da análise da concorrência (Susman, Jansen & Michael, 2006).

Existindo várias diferenças entre pequenas e grandes empresas, considera-se inaceitável acreditar que as estratégias de gestão da mudança sejam idênticas nas grandes e nas pequenas empresas (Gudman et al, 2003). Assim, desde logo se questiona, a aplicação do modelo de transferência explorado por Ko et al. (2005) relativamente à comprovação dos fatores de conhecimento, comunicação e motivacionais nas organizações e nos contextos organizacionais de menor dimensão.

Hipótese 4: A transferência de conhecimento está positivamente relacionada com a totalidade dos fatores de comunicação, da motivação e da aprendizagem do empresário. (H1A + H1B + H2A + H2B + H3A + H3B)

³ Empresas Australianas que adquiriram e implementaram sistemas ERP.

Hipótese 5: Quanto maior a transferência de conhecimentos do consultor para com o empresário, maior será a sua contribuição para a implementação de mudanças.

3. A mudança no contexto organizacional

Embora muitos autores reconheçam a dificuldade de transferir conhecimentos internamente, numa organização, esta surge necessariamente associada aos processos de consultoria de gestão, designadamente, por parte das organizações que procuram nos consultores o apoio externo para implementarem mudanças. As mudanças organizacionais pressupõem que num determinado momento, uma organização transite de um estado para outro (Ferreira & Martinez, 2008), e tem por isso subjacente, um comportamento de transformação.

A mudança organizacional foi analisada sob perspetivas e abordagens distintas como aquela seguida por Weich e Quinn (1999) que pressupõe dois tipos de análises, uma mais macro dos fluxos de eventos, que considera que existem fenómenos que se repetem, que estão instituídos em termos de rotinas e os fenómenos ocasionais é que promovem mudanças revolucionárias na organização, enquanto a análise micro, parte da ideia de que as organizações passam por um processo de adaptação contínuo, com vários ajustamentos e que o que os distingue essencialmente, são as mudanças episódicas e descontínuas ou mudança intermitente ou a mudança continua e incremental.

Procurando explicar este fenómeno da mudança, Ferreira e Martinez (2008) destacam a Teoria do ciclo de vida, que considerava a mudança como um resultado de uma sequência de estádios evolutivos que se sucedem a uma forte envolvência externa de uma organização. Pelo contrário, a Teoria teológica, defendia que a mudança estaria associada ao fato de uma organização formular objetivos estratégicos em diferentes momentos, sendo o seu desenvolvimento uma sequência repetitiva de objetivos. Esta teoria reforçava o papel do gestor como agente de mudança, uma vez que este se constituía como um elemento chave na formulação dos objetivos organizacionais e que por sua vez, faziam despoletar as mudanças nas organizações. A teoria dialética considerava que a mudança resultaria da competição entre forças opostas, geradoras de conflitos, que surgem interna ou externamente à organização, enquanto na Teoria evolucionista, as mudanças pelo contrário, ocorrem de forma contínua e evolutiva, ajustando-se aos interesses das organizações. Nesta aceção, as organizações por vezes, estariam sujeitas à incerteza probabilística decorrente do meio, impondo às organizações algumas mudanças como resposta ou reação às mesmas.

A perspectiva sobre a arena da mudança, refere que a mudança está sempre a acontecer nas organizações, embora estas beneficiem mais com as mudanças preparadas do que com aquelas que são impostas (Susman, Jansen & Michael, 2006), na realidade, existem dois tipos de mudança, que resultam da aprendizagem generativa ou pelo contrário, a que surgem a partir da aprendizagem adaptativa.

A mudança generativa implica aprofundar o significado e as múltiplas relações com o fenómeno (Wittrock, 1974) tem por isso, necessidade de analisar uma empresa nas suas aceções mais básicas, de forma a melhor compreender o que ela é e como faz negócios, enquanto na aprendizagem adaptativa, o enfoque é dado sobretudo aos processos de eficiência e de eficácia (Susman, Jansen & Michael, 2006).

Não obstante as teorias referenciadas, deve-se ter em conta que as organizações constituem-se como estruturas complexas, que sofrem de diversas influências internas e externas, que contribuem também para uma enorme imprevisibilidade nas mesmas (Ferreira & Martinez, 2008).

Uma perspectiva distinta acerca da forma como ocorrem as mudanças nas organizações é aquela abordada por Nadler (1989), para quem a temporalidade e em especial, o *timing* em que ocorre a mudança é que teria implicações sobre as práticas de mudança que são adotadas pelas organizações. Esta é uma abordagem, que remete para a importância do período em que se dá uma mudança (mudança pontual ou contínua), pois é esta que condiciona o tipo de comportamento por parte de uma organização.

Na aceção de Nadler (1989) podem existir mudanças estratégicas e mudanças incrementais, consoante o período e a influência de certas variáveis sobre a organização: as mudanças estratégicas são aquelas que têm implicações sobre a organização como um todo, estando aqui as mudanças mais profundas e radicais que têm forte incidência em todo o sistema organizacional, influenciando a estrutura, o modelo de liderança, o organigrama, cultura, etc. Por exemplo, a decisão de aquisição ou de abandono de um negócio por uma organização, poderá traduzir-se num exemplo de mudança estratégica, uma vez que esta decisão terá seguramente impacto sobre todo o sistema organizacional de uma empresa, atingindo os diversos subsistemas.

As mudanças incrementais pelo contrário, poderão remeter para um conjunto de medidas ou ações estratégicas que afetam apenas partes da organização, sem impacto direto sobre todo o sistema. As mudanças incrementais não atingem necessariamente a estrutura, as cadeias de liderança ou a cultura, como acontece com a mudança estratégica, mas afetam apenas uma parte do sistema. Assim, e perante uma oportunidade de exportação de um produto para um

novo mercado, uma organização poderá fazê-lo, sem atingir necessariamente toda a sua estrutura. Assim, por exemplo, num processo de exportação poderão estar envolvidas apenas as áreas e os processos ligados às operações de vendas e logística. A exportação constitui-se como uma mudança incremental, já que atinge apenas determinadas áreas e processos, empresariais e não a totalidade do seu sistema, como acontece por exemplo, num processo internacionalização, onde a mudança poderá ser eventualmente mais profunda, envolvendo todos os subsistemas da empresa.

Na perspectiva de Nadler (1989), as transformações podem surgir como resposta aos acontecimentos externos, (mudança reativa) ou pelo contrário, podem ser planeados e iniciados em antecipação a movimentos concretos externos (mudança antecipada). Segundo o autor, são possíveis as seguintes combinações de mudança numa organização:

Figura 1. Tipos de Mudança Organizacional (adaptado de Nadler, 1989; p. 71)

	Incremental	Estratégica
Antecipatória	Afinação	Reorientação
Reactiva	Adaptação	Recriação

Retomando o exemplo atrás referido, identificamos que a organização ao adquirir um novo negócio, poderá fazê-lo numa perspectiva de antecipação ao mercado, porque compreende o seu valor no futuro, pelo que este movimento resulta na reorientação estratégica do negócio, repercutindo-se por todas as áreas e funções da organização. Por sua vez, a decisão de abandono de um negócio, poderá estar associado ao fato de existir uma perda significativa de valor no mercado, suscitando uma estratégia de recriação, pela atitude reativa imposta.

No que diz respeito à mudança incremental, e retomando o exemplo da exportação de um produto, verificamos que perante uma oportunidade de negócio visando a exportação de um produto para um novo mercado, a empresa procura adaptar-se e responde vendendo para o novo mercado. Porém, e numa situação em que uma empresa perde significativamente a sua quota de mercado, esta poderá procurar adotar um posicionamento de antecipação e de procura de novos potenciais mercados e clientes, dos quais resultam eventuais ações de

exportação, sugerindo nesse caso, uma abordagem e uma atitude de afinação incremental (Nadler (1989).

Assim, e embora os casos enunciados se refiram a mudanças estratégicas ou incrementais, o que as distingue na sua essência, é o *tempo* em que a mesma se dá, uma vez que é este o fator que determina o movimento de orientação de uma mudança numa organização, muito embora possam existir dimensões relevantes, como por exemplo, o comprometimento, entendido como o estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo para com a organização (Herscovitch & Meyer, 2002) que pode igualmente ter influencia sob o comportamento de mudança no empresário.

O comprometimento normativo remete para a expressão de mudança pelo sentido de “obrigação”, porque o indivíduo nutre um sentido de “dever” seja pela organização, seja pelas pessoas que nela trabalham, e é este sentimento que pode influenciar um comportamento de mudança. O comprometimento afetivo, expressa o desejo de mudança porque se acredita verdadeiramente nas vantagens e no impacto da mudança, remete por sua vez, para indivíduos com forte ligação afetiva com a organização pela experiência e pela relação que detém para com a mesma. O comprometimento afetivo está positivamente relacionado com a vontade de introduzir mudanças porque se acredita verdadeiramente na mudança (Herscovitch & Meyer, 2002).

O comprometimento para a mudança é considerado por Conner (1992) como um processo meramente psicológico, que reflete a internalização de um programa de mudança que resulta de três etapas fundamentais: consciencialização, aceitação e necessidade de mudar. Coatssee (1999) por sua vez, introduz no conceito de envolvimento, os fatores psicológicos e as competências, uma vez que considera o comprometimento para a mudança como o resultado da informação da mudança, de conhecimento, de *empowerment* e de prémios, assim como, de valores e objetivos partilhados

Hipótese 6: Maior comprometimento no empresário contribui para a mudança na empresa.

H6A: O comprometimento normativo no empresário influencia positivamente a implementação de mudança na empresa.

H6B: O comprometimento afetivo do empresário influencia positivamente a implementação de mudança na empresa.

4. “Empresários” e as Mudanças nas PME

As PME apresentam características particulares e a liderança assume um papel central no seu desenvolvimento, porque enquanto umas empresas evidenciam um perfil de imobilismo, outras, pelo contrário, revelam dinamismo (Lisboa, 2002).

A dinâmica das mudanças nas PME exige a compreensão da sua evolução no contexto nacional, já que a sua origem embora remonte os anos cinquenta, a sua renovação como tecido industrial, apenas se operou a partir das décadas de setenta e oitenta, altura em que os dirigentes das empresas passaram verdadeiramente a assumir a designação de “empresários” (Lisboa, 2002).

Embora vários autores se tenham debruçado sobre o seu significado, foi Schumpeter (1991), quem realçou o papel do empresário no crescimento económico. Hébert & Link (1982) consideraram o empresário como um organizador criativo cujo papel era de inovar e de iniciar algo. Para além da combinação dos fatores de produção, que visavam obter novos processos produtivos e novos produtos, também a “imaginação” e o “arrojo” seriam características relevantes que lhes estariam associadas.

A personalidade foi uma característica acrescentada por Sombart (1982) ao considerar, o empresário como um novo líder que dinamiza o sistema económico através da inovação criativa. Com a perspetiva Weberiana (1983) surge a liderança carismática, que salienta que as grandes mudanças históricas estariam associadas a líderes carismáticos, sendo os empresários os principais agentes das transformações ocorridas na era do capitalismo.

O conceito de empresário como “agente indutor de ruturas que contribuem para o desenvolvimento económico”, surgiria assim, com Schumpeter (1991), ao considerar que a inovação estaria associada a várias formas, desde a introdução de um novo produto, a um novo método de produção, à entrada num novo mercado, à obtenção de uma nova matéria-prima ou mesmo, à utilização de novas formas de organização. A noção de empresarialidade associada à função distinguiu-se das perspetivas anteriores capitalistas ou mesmo de gestão, sendo caracterizada pela sua capacidade de fazer coisas novas ou de dar continuidade ao que já existe. Nesta perspetiva, o empresário teria de ter capacidade de “pôr em prática” e não apenas de ter uma ideia brilhante. A noção de risco não seria necessariamente um atributo do empresário, segundo Schumpeter (1991), uma vez que essa era uma função capitalista e ao empresário estaria associado o papel relacionado com o desempenho, resultante da sua ação. De referir que o autor considera a gestão nas empresas modernas, como um sinal de *crise* da empresarialidade, uma vez que as

organizações ao recorrerem menos à liderança e mais ao cálculo evidenciarão esta crise, pois um aumento dos meios contribuem inevitavelmente para diminuir as resistências à mudança, sendo o papel do empresário cada vez menor, uma vez que a direção das empresas desenvolve-se cada vez mais por equipas especialistas que transformam as inovações em processos automáticos e rotineiros.

A mudança resulta da liderança e a entrada ou saída de um elemento familiar chave pode por si só constituir-se como um fato que desencadeia a mudança, quando estamos por exemplo, perante empresas familiares (Beckard & Dyer, 1983).

Lisboa (2002) considera que existem três funções de direção nas empresas nacionais:

- A direção empresarial, associada a um perfil de empreendedorismo, em que os indivíduos se movem pela realização de inovações.
- A direção capitalista, que manifesta perfis específicos, de proprietários pouco empreendedores e que não se importam de correr riscos financeiros para acumular mais capital.
- A direção de gestão, que independentemente de estarem ou não associados à prática de inovações fazem nortear a sua ação por princípios de controlo, associado à capacidade técnica e de gestão e onde as condutas de inovação estão quase sempre associadas a finalidades de carreira.

Ao assumir a influência do tipo de direção nas PME, no caso português, e particularmente, nas empresas de pequena dimensão (< 20 pessoas), apesar da empresarialidade existir, a função dominante, considera (Lisboa, 2002) é ainda, a capitalista, em que a direção é menos inovadora, menos empreendedora e apresenta características de maior centralização e rigidez da estrutura de poder nas organizações e onde persiste uma forte influência da decisão ao nível de topo e mesmo na estrutura intermédia, de controlo por elementos da família.

Assim, o desequilíbrio existente ao nível das lideranças e a dificuldade estrutural das pequenas e médias empresas, resultou no surgimento de processos de ajuda, designadamente, através de programas de consultoria focalizados para o apoio à gestão e para a necessidade de estimular mudanças nas empresas⁴, através dos seus principais atores: os empresários.

⁴ Regulamento específico 3.1.1. Programa de Formação-ação para PME do Programa Operacional Potencial Humanos (POPH).

5. A Consultoria com recurso à Formação - Ação

5.1. Conceito de Formação – Ação

A formação – ação traduz um método de abordagem pedagógico dirigido às organizações e em particular aos decisores e as suas equipas intermédias, e tem como objetivo, melhorar a organização e reforçar a capacidade de gestão (Gonçalves, 1993).

Esta é uma metodologia que se aproxima da abordagem da *relação de ajuda* defendida por Schein (2009), que considera que a consultoria se desenvolve num ambiente em que prevalecem, a personalidade individual, a dinâmica dos grupos, a cultura, e esta torna-se tanto mais efetiva, quanto melhor for a relação estabelecida entre os vários elementos envolvidos.

A formação-ação representa um modelo de intervenção, que embora apresente um itinerário pré-definido, i.é, com metas e objetivos pré-determinadas, baseia-se numa abordagem flexível que é ajustada a cada situação. (Gonçalves, 1993; Gonçalves, 1994).

5.2. Modelo de intervenção

Constituindo-se como modelo alternativo ao conceito clássico de formação, a formação-ação remete para uma metodologia que depende dos vários elementos que compõem a interação, e onde o *consultor-formador*⁵, assume o papel pedagógico, de facilitador e dinamizador dos momentos de reflexão e de ajuda ao seu cliente.

A formação-ação desenvolve-se sempre a partir de um programa temático (ex. Gestão) e é desencadeado maioritariamente no contexto da organização, através da interação entre os vários agentes: consultor, decisor e ocasionalmente, outros elementos, como por exemplo, a equipa intermédia, ou mesmo, os restantes colaboradores da empresa.

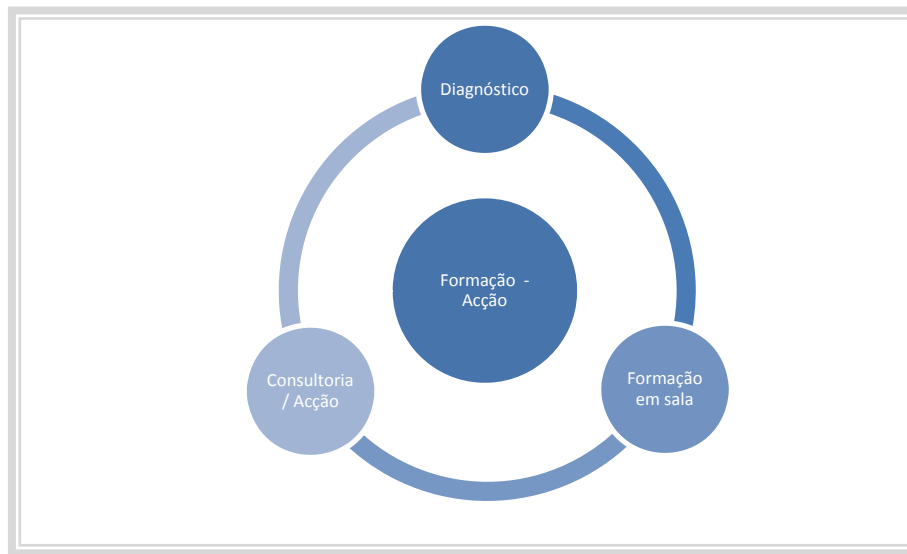
Alternadamente sucedem-se eventos formativos pontuais (enquadrados em temas no âmbito do programa), que têm como objetivo, promover em grupo e em interempresa⁶, a reflexão e o amadurecimento de ideias chave, para depois serem postas em prática, por via das ações de consultoria personalizadas nas empresas, e com o “apoio” dos consultores.

⁵ Terminologia usada na formação-ação

⁶ Formação realizada com participantes de empresas distintas – *Diário da República*, 2.^a série — N.º 131 — 9 de Julho de 2008

O percurso pedagógico da formação-ação baseia-se em três tipos de intervenção dominantes:

Figura 2. Metodologia de Formação-Ação



Diagnóstico, é o primeiro momento de intervenção que ocorre na organização, e que resulta na identificação, formalização e hierarquização dos problemas. O papel do empresário e da sua equipa intermédia é fundamental, para que o diagnóstico e o plano de ações resultantes desta fase, sejam produtos da reflexão e de discussão estabelecida com os intervenientes da empresa e o consultor, que se constitui, meramente como um dinamizador da sua realização.

Formação em sala, remete para curtos momentos de sensibilização e reflexão de temas chave, realizados com base nas informações e orientações previamente definidas, que se desenvolvem numa modalidade interempresa e de forma alternada⁷ e em que participam apenas os empresários do grupo de empresas envolvidas no programa, o formador e / ou o animador das sessões, assim como, eventuais oradores convidados.

Ação na empresa, traduz o momento em que se realiza a ação propriamente dita na empresa, e onde são aplicados os conhecimentos adquiridos na formação em sala. O plano de ação previamente definido na fase de diagnóstico contempla medidas chave (relacionados com o tema do programa e com as necessidades específicas de cada empresa) que são implementadas na empresa, com o envolvimento dos diversos intervenientes (empresário, equipa intermédia ou outros agentes). O consultor externo apoia as equipas internas, orienta e monitora a implementação das medidas e que por sua vez, se podem ou não traduzir em mudanças estratégicas ou incrementais (Nadler, 1989).

⁷ Formação realizada com participantes de empresas distintas – *Diário da República*, 2.ª série — N.º 131 — 9 de Julho de 2008

5.3. O Programa MOVE PME

Em Portugal, a formação-ação foi introduzida no início dos anos noventa a partir de uma iniciativa piloto do Estado, protagonizado pelo IAPMEI⁸, dirigido às PME nacionais, com o objetivo de apoiar a implementação de mudanças nas empresas (Goncalves, 1993)

Esta metodologia tem acompanhado todos os Quadros Comunitários de Apoio em Portugal, tendo sido realizados diversos programas nacionais assentes na ideia de modernização das PME e através de apoio específico nas áreas de gestão, internacionalização, qualidade e outras.

Um dos vários programas que é atualmente realizado com recurso à metodologia de formação-ação é o MOVE PME, que é promovido pela AIP-CCI (Associação Industrial Portuguesa – Câmara de Comércio e Indústria), entidade que no atual quadro comunitário de apoio, assume o papel de OI - Organismo Intermédio e que recorrendo a apoios financeiros do Programa Operacional Potencial Humano (POPH) procura desmultiplicar o programa MOVE PME nas empresas nacionais, através de Entidade Beneficiárias⁹.

O MOVE PME desenvolve-se em cinco áreas temáticas opcionais para as PME: Gestão, Qualidade, Internacionalização, Reengenharia de Processos e Energia.

As estruturas associativas empresariais, regionais e sectoriais, concorrem ao programa MOVE PME e ao seu financiamento e implementam-no nas respetivas empresas associadas, por intermédio de consultores e formadores, que são subcontratados para o efeito, para realizarem as intervenções de consultoria e formação no âmbito do respetivo programa.

Cada empresa que participa no programa, beneficia de um diagnóstico inicial, com o objetivo de identificar situações-problema ou ações a desencadear na empresa, em particular, no domínio temático escolhido, e a partir deste diagnóstico elabora um plano de ação, que integra medidas ou ações chave a realizar na empresa, a curto, médio ou longo prazo.

Finalmente, cada empresa implementa as medidas identificadas no plano de ação, dentro dos limites e dos volumes de dias pré-estabelecidos pelo programa MOVE PME. Estas intervenções têm um prazo limite de um ano, são implementadas com o apoio de consultores e das equipas internas envolvidas.

Complementarmente existe também uma componente formativa (que se aplica apenas às empresas com dimensão entre 10 e 100 trabalhadores), que visa desenvolver competências nos temas relacionadas com o projeto de mudança da empresa e que se dirige aos atores chave da empresa envolvidos no projeto e nas mudanças.

⁸ A Formação – Ação nas PME industriais – IAPMEI - 1993

⁹ Terminologia atribuída às Associações Empresariais e sectoriais, o âmbito da legislação

Ao todo, cada empresa beneficia de 16 dias completos de consultoria, podendo na prática, serem realizados em meios-dias, o que resulta por exemplo, num total de 32 meios-dias por ano numa empresa.

Como nota final, destaca-se que o programa MOVE PME é realizado sem qualquer investimento financeiro por parte das empresas, uma vez que todos os custos das intervenções são suportados exclusivamente pelo POPH¹⁰. A admissão no programa exige apenas o cumprimento de alguns critérios de elegibilidade, que são pré-definidos no âmbito do regulamento associado à Formação-Ação¹¹, mas onde não constam quaisquer requisitos ou especificações técnicas de partida. Simultaneamente, há que referir ainda, que os empresários ou as empresas não têm qualquer intervenção na escolha ou na identificação dos consultores e formadores com quem trabalham, já que a sua afetação recai exclusivamente sob a responsabilidade da estrutura associativa e / ou de eventuais entidades consultoras que são subcontratadas para realizar o programa junto das empresas.

¹⁰ Programa Operacional de Potencial Humano

¹¹ Despacho n.º 18363/2008 - *Diário da República*, 2.ª série — N.º 131 — 9 de Julho de 2008 — Medida 3.1.1.

6. Hipóteses e Modelo de Análise

6.1. Mudança Organizacional

A mudança constitui a dimensão central neste modelo e será analisada sob a perspectiva teórica de Nadler (1989), que a classifica segundo a dimensão e o tipo de atuação, contrariando perspectivas mais orientadas para a frequência de realização da mudança (pontual ou contínua) e onde salienta a existência de dois tipos de mudanças:

- **Mudança Estratégica:** mudanças que têm um carácter mais profundo e envolvem a organização como um todo.
- **Mudança Incremental:** mudança que implica alterações pontuais e não refletem ruturas na estrutura, nas cadeias de liderança ou mesmo na cultura.

No âmbito das mudanças estratégicas ou incrementais, distinguem-se ainda as mudanças **reativas ou antecipatórias**.

As mudanças reativas surgem a partir de acontecimentos externos que provocam as transformações, enquanto as mudanças antecipatórias, resultam de ações são planeadas e procuram antecipar fatores da envolvente.

Em torno do conceito de mudança, formulamos como hipóteses:

H5: Quanto maior a transferência de conhecimentos do consultor para com o empresário, maior será a sua contribuição para a implementação de mudanças.

H2: A motivação do empresário determina a mudança

H2A: A motivação intrínseca está positivamente relacionada com a mudança

H2B: A motivação extrínseca está positivamente relacionada com a mudança

H1: A percepção de credibilidade da fonte por parte do empresário potencia a mudança

6.2. Transferência de conhecimento

A presente investigação parte do modelo de transferência de conhecimento, que identifica a existência de quatro estádios distintos no processo de transferência (Szulanski, 1989), *iniciação, implementação, ascensão e integração*, sendo este último, o estádio em que o indivíduo absorveu, integrou e institucionalizou a transferência, partilhando-a internamente na organização.

Nesse sentido, procuramos verificar se as práticas de reflexão, problematização e análise de soluções que foram objeto da interação entre consultor e empresário no âmbito dos projetos de mudança em que as empresas participaram, foram ou não devidamente institucionalizados na empresa, três anos após a participação do empresário no programa MOVE PME.

Reconhecendo a importância desta dimensão, procuramos analisar por um lado, se os antecedentes da transferência de conhecimentos, já comprovados noutros contextos organizacionais e culturais por Ko et al. (2005), se revelam também, como bons preditores para transferir conhecimento no caso particular das PME onde existem especificidades associadas à liderança dos seus decisores e onde as empresas recorrem à consultoria através da abordagem de formação-ação. Formulamos a seguinte hipótese:

H4: A transferência de conhecimento está positivamente relacionada com os fatores de comunicação, da motivação e da aprendizagem do empresário. (H1A + H1B + H2A + H2B + H3A + H3B)

Embora a literatura evidencie que a transferência de conhecimentos (Argote, 1999) resulta da transmissão de conhecimentos por parte de uma fonte, e tem como objetivo, ser aprendido e aplicado por um recipiente, neste estudo detemo-nos em particular nos “efeitos” da transferência da fonte sob o “recipiente”, tendo em conta que a ocorrência de transferência se deu num tempo prévio, pelo que o objeto exclusivo de análise neste estudo se baseia na percepção do recipiente, ou seja, o empresário.

Considerámos para além da variável Transferência de Conhecimentos de Ko et al. (2005) três tipos de fatores também analisados por Szulanski (1996) e Ko et al. (2005):

- **Fatores Motivacionais (H2A + H2B)**

Os fatores motivacionais são constituídos por duas variáveis: a variável Motivação intrínseca e a variável Motivação extrínseca. A motivação intrínseca deriva da satisfação e está associada ao conteúdo da atividade desenvolvida por um indivíduo, enquanto a motivação extrínseca resulta da satisfação que advém de outras componentes de compensação distintas do conteúdo da atividade.

- **Fatores Comunicacionais (H1A + H1B)**

Os fatores comunicacionais são analisados sob duas variáveis: A competência de codificação, que traduz um processo de comunicação, mas no qual o emissor, no caso, o consultor, evidencia a capacidade de se expressar de forma clara, utilizando uma linguagem perceptível e entendível ao seu cliente (Monge e tal. 1982) e a Credibilidade da fonte, que traduz a atitude do recipiente relativamente à fonte, nas dimensões relacionadas com a confiança e a competência.

- **Fatores de Aprendizagem (H3A +H3B)**

A Partilha de entendimento e o Relacionamento Árduo são fatores relevantes que condicionam o processo de aprendizagem, segundo Ko et al. (2005).

A partilha de entendimento é caracterizada pela proximidade relativamente aos valores, normas, filosofias, formas de resolução de problemas, abordagens e experiências de trabalho entre uma fonte e um recipiente.

O relacionamento árduo define-se como uma relação que é simultaneamente intensa e distante entre a fonte e o recipiente (Szulanski, 1989).

Considerando que a transferência de conhecimentos se torna efetiva ao atingir o estágio de integração (Szulanski, 1989), torna-se relevante, perceber em que medida as suas principais componentes, contribuem para desencadear a mudança nas empresas e, em particular nos empresários das PME que tem um papel dominante na decisão das empresas (Lisboa, 2002).

6.3. Comprometimento

Neste estudo, é analisado o conceito de Comprometimento, definido por Herscovitch e Meyer (2002), como o “estado psicológico que caracteriza a relação de um indivíduo para com a organização em que se insere, como forma de aferir de que forma o comprometimento afetivo ou normativo pode influenciar os comportamentos e as decisões de mudança por parte dos empresários, onde na sua maioria, os indivíduos assumem a condução dos seus próprios destinos e dos da organização”.

O Comprometimento normativo procura avaliar em que medida a mudança poderá ocorrer pelo sentido de “obrigação”, quando o indivíduo nutre um sentido ético, de “dever” ou para com a organização, ou para com as suas pessoas, enquanto o comprometimento afetivo por sua vez, procurará avaliar se o desejo de mudança se faz porque se acredita verdadeiramente nas vantagens e no impacto das mudanças, seja para a organização, ou para si próprio.

Assim, e com base nesta dimensão, definimos como hipótese:

H6: Maior comprometimento no empresário contribui para a mudança na empresa.

H6A: O comprometimento normativo no empresário influencia positivamente a implementação de mudança na empresa.

H6B: O comprometimento afetivo do empresário influencia positivamente a implementação de mudança na empresa.

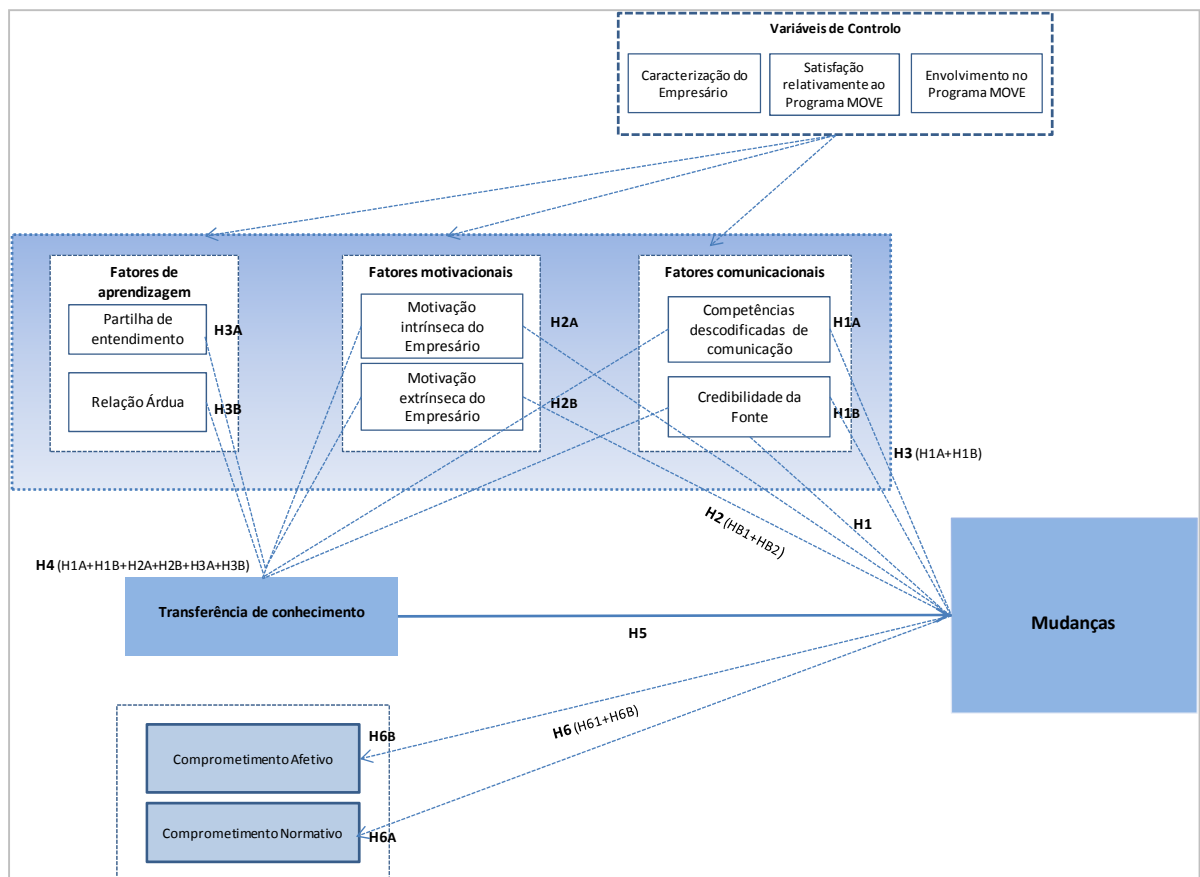
6.4. O contexto MOVE PME e o perfil de empresário

Tendo em conta que a investigação é realizada no contexto de um programa de formação – ação, são consideradas como variáveis de controlo, a satisfação do empresário relativamente ao programa PME, o perfil de empresário e o grau de envolvimento do empresário e dos colaboradores no respetivo programa, com o objetivo de perceber, de que forma estas variáveis influenciam direta ou indiretamente a mudança. Como nos dizem Baron e Kenny (1986), a evidência da mediação se torna mais forte pela avaliação do impacto das variáveis independentes quando afetadas pelas variáveis de controlo.

6.5. Modelo de Análise

O modelo de análise é constituído por um conjunto de conceitos e hipóteses que procuram estar logicamente articuladas entre si, de forma a responder à problemática do estudo e formar um quadro de análise coerente (Quivy, 1992). O modelo que se propõe apresenta a seguinte configuração:

Figura 3. Modelo Proposto



Este modelo integra seis hipóteses e procura validar a influência de três fatores (aprendizagem, motivacionais, comunicacionais) para a transferência de conhecimentos nas

PME. Procura acrescentar aos modelos previamente analisados, a necessidade de compreender se a transferência de conhecimentos contribui efetivamente para a mudança de comportamentos e qual o contributo das variáveis independentes para o resultado (mudança) quando influenciada pelas variáveis de controlo.

Introduz ainda, o conceito de comprometimento (afetivo e normativo) para perceber os seus efeitos de mediação sobre o modelo.

7. Método

7.1. Enquadramento metodológico

A investigação foi realizada partindo do método correlacional, uma vez que se procurou determinar a associação entre mais de duas variáveis quantificadas (Reto & Nunes, 1999).

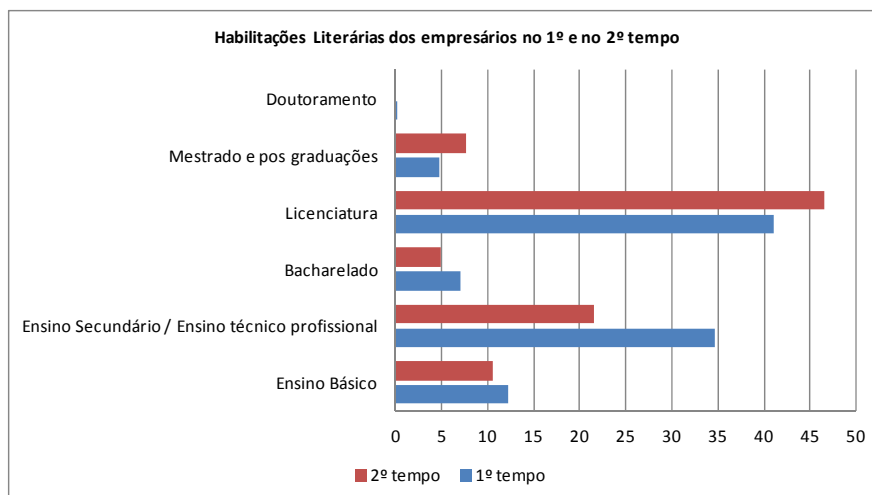
Tendo-se verificado que as variáveis se encontravam fortemente relacionadas, recorreu-se ainda à análise de regressão linear múltipla, de forma a analisar a relação entre a variável dependente e um conjunto de variáveis independentes (Pestana & Gageiro, 2003).

Complementarmente foram utilizadas variáveis de controlo relacionadas com o Programa MOVE PME, que resultaram de um instrumento de pesquisa lançado ao mesmo grupo de participantes, num primeiro tempo (anterior ao período desta investigação), e que permitiu acrescentar algumas variáveis selecionadas com o objetivo de controlar os resultados da variável dependente. Apesar das condicionantes associadas a este tipo de pesquisa, deve-se referir que apenas foram utilizadas algumas variáveis, relacionadas com a satisfação dos empresários no programa MOVE PME e que resultaram de uma análise estatística multivariada (*Anexo2*).

7.2. Amostra e recolha de dados

A amostra foi constituída por 144 (N=144) respostas de empresários de Micro e Pequenas e Médias Empresas que participaram no programa MOVE PME entre 2009 e 2010 e que simultaneamente responderam a um questionário de reação aplicado pela AIP, há quase dois anos atrás (em Outubro de 2011).

A amostra é sobretudo masculina (65, 3%) sendo representada maioritariamente, por indivíduos com idades compreendidas entre 36 e os 45 anos (40,3%).

Gráfico 1. Habilitações no 1º e 2º tempo

Em termos de habilitações literárias, a maioria apresentava o grau de licenciatura (46,5%).

Se compararmos as habilitações dos empresários nas amostras dos dois tempos, verificamos que no estudo realizado pela AIP (referente ao 1º tempo e que contou com 993 respostas de empresários) a maioria apresentava também o grau de licenciatura e mestrado (45,8%), fato que poderá indiciar uma certa alteração nas características dos empresários ou, então, que ambos os questionários apresentavam limitações na sua forma de aplicação.

Relativamente à dimensão das empresas de proveniência dos empresários, verificamos que em ambos os tempos a maioria provinha principalmente de microempresas. No segundo tempo, 46,5% eram empresários de empresas com uma dimensão entre 1 a 9 trabalhadores e no primeiro tempo, 53% enquadravam-se na mesma dimensão.

De referir ainda, que no segundo tempo, 72,4% dos empresários, afirmou que a implementação do programa se verificou entre 51 e 100% nas respetivas empresas.

7.3. Procedimento de Auscultação

O questionário foi realizado a partir de uma base de dados da AIP, que continha os dados de identificação de 993 empresários de PME que participaram no programa MOVE PME entre 2009 e 2010. Aos empresários foi solicitado por correio eletrónico, o preenchimento do questionário que foi disponibilizado numa plataforma *Online*. Os questionários foram preenchidos entre os meses de Janeiro e Fevereiro de 2013, ou seja, aproximadamente, 3 anos após a sua participação no programa MOVE PME.

Estando recolhidos eletronicamente os questionários, estes foram tratados e analisados com base na aplicação SPSS.

Após a verificação e validação dos dados recolhidos, foram selecionadas entre os respondentes, apenas aqueles que haviam respondido ao questionário de satisfação (da AIP-

CCI) no primeiro tempo e as suas respostas relativas à satisfação no programa MOVE PME foram integradas na presente Base de dados, que passou a dispor de dados no tempo 1 (satisfação dos empresários logo após a participação no programa) e tempo 2 (auscultação atual sobre os efeitos das transferências e das mudanças).

7.4. Instrumento

O questionário foi constituído maioritariamente por perguntas fechadas (*anexo I*), realizadas a partir dos conceitos, dimensões e escalas testadas a partir de Ko et al. (2005) e outros autores que se seguida são referidos.

Deve-se referir que alguns itens foram adaptados tendo em conta o conteúdo do programa MOVE PME. Também, se destaca o fato de ser terem considerado apenas as escalas respeitantes ao “recipiente”, ou seja, ao empresário, uma vez que o presente estudo apenas se detém na análise deste elemento.

- **A transferência de conhecimento**, resulta do conceito adaptado por Ko et al. (2005) de que a comunicação de aprendizagem por arte de uma fonte e é utilizada apenas para o caso de um recipiente. Neste caso, os itens foram adaptados aos conteúdos do programa MOVE PME e estão relacionadas com o processo de aplicação do mesmo. Obedecem a 6 itens medidos numa escala de 5 pontos de likert (1= discordo totalmente e 5= concordo totalmente).
- **Os fatores de aprendizagem**, incluíram duas dimensões de análise: a **partilha de entendimento** e a **relação árdua**.

A partilha de entendimento foi baseada em questões formuladas e escalas testadas por Ko et al. A partir de escalas de Nelson & Coopriider (1996), Gerwin & Moffat (1997) e define-se como o modo como o recipiente, neste caso, partilha as normas, valores, filosofias, formas de resolução de problemas, experiências com o consultor. Foram considerados 4 itens relativamente à perceção do recipiente, medidos numa escala de 5 pontos de likert (1= discordo totalmente e 5= concordo totalmente).

O relacionamento árduo é definido como uma relação que é simultaneamente, intensa, mas distante, que é estabelecida entre uma fonte e um recipiente. Baseia-se em três itens adaptados por Ko et al. (2005) a partir de escalas definidas por Szulanski (1996), relativamente à perceção da intensidade da comunicação estabelecida com o consultor, relativamente à colaboração prestada pelo consultor e relativamente à forma de intervenção encontrada por ambos. É utilizada uma escala de graduação medida por 4 pontos, de forma a evitar a tendência central (Gil, 1999).

- Os **fatores motivacionais** foram analisados a partir das definições de duas dimensões de motivação: a **Motivação intrínseca** analisada a partir de escalas testadas de Amabile et al. (1994), e a **Motivação Extrínseca**, analisada através de escalas adaptadas por Ko et al. (2005) a partir das escalas definidas por Amabile et al. (1994).

A Motivação intrínseca resulta da satisfação inerente ao desenvolvimento de uma atividade e a Motivação extrínseca é a que resulta de outro tipo de satisfação e recompensa, independente da atividade.

Em ambos os casos foram utilizados seis itens, medidos numa escala de 7 pontos de likert (1= discordo totalmente e 7= concordo totalmente).

- Os **fatores comunicacionais** partiram de duas das três dimensões que são definidas por Ko et. al (2005), **Competências de codificação da fonte**, resultam da escala de Monge et al. (1982) e **Credibilidade da fonte** da escala de Grewal et al. & McCroskey et al. (1974).

Foi excluída a competência de descodificação do recipiente, uma vez que as questões formuladas pelos autores seriam dirigidas ao consultor, o que neste caso, não seria possível analisar.

A Competência de codificação da fonte é entendida como a capacidade da fonte exprimir ideias de forma clara, usando uma linguagem adequada e de fácil entendimento para o cliente e a Credibilidade da fonte é entendida como a atitude do recipiente relativamente à fonte e inclui dimensões chave, como a confiança e a competência / especialização.

Ambas foram analisadas a partir de sete itens, medidos numa escala de 7 pontos de likert (1= discordo totalmente e 7= concordo totalmente).

- **A dimensão do comprometimento** partiu das escalas de referência, de **comprometimento afetivo e normativo** de Herscovitch & Meyer (2002), que consideram o comprometimento normativo como a expressão de mudança pelo sentido de “obrigação”, porque o individuo nutre um sentido de “dever” ou para com a organização, ou para com as pessoas e o comprometimento afetivo, como um desejo de mudança porque se acredita verdadeiramente nas vantagens e no impacto da mudança. Foram utilizadas seis itens referentes a afirmações sobre o comprometimento afetivo (com 3 questões revertidas) e seis itens referentes a afirmações sobre o comprometimento normativo (com uma das questões revertida).

Os itens partiram de uma medição da escala de 7 pontos de likert (1= discordo totalmente e 7= concordo totalmente).

- **A dimensão da mudança** foi analisada a partir da abordagem de Nadler (1989), que considera dois tipos fundamentais de mudança, as que resultam de ações planeadas (mudança antecipatória) e as que surgem a partir de acontecimentos externos e que provocam transformações (mudança reativa):
 - A mudança estratégica apresenta mudanças com carácter mais profundo e envolve a organização como um todo.
 - A mudança incremental considera que as mudanças surgem a partir de alterações pontuais e não refletem ruturas na estrutura, nas cadeias de liderança ou mesmo na cultura.

Para analisar esta dimensão, foram criados grupos de afirmações relacionados com os quatro quadrantes de Nadler (1989), apresentadas em escalas de graduação medidas por três pontos, em cada grupo, de forma a evitar o erro da centralidade (Gil, 1999).

As afirmações foram elaboradas e discutidas por um painel de especialistas (cinco consultores especialistas da área de estratégia). As afirmações foram previamente validadas junto de um grupo de 10 empresários que participaram em edições semelhantes do programa MOVE PME.

Figura 4. Escala de afirmações construídas sobre a Mudança (modelo Nadler, 1989)

	Mudança Incremental	Mudança Estratégica
Antecipatória	<p>Afinação ou ajustamento</p> <p>1.a) A participação no Programa MOVE PME permitiu identificar alguns aspetos organizativos e formas de realizar as atividades de negócio que deveriam ser ajustadas em virtude da descoberta de soluções inovadoras e competitivas.</p> <p>2.b) A participação no Programa MOVE PME influenciou a decisão em introduzir reestruturações parcelares e limitadas no sistema organizativo para por em prática as soluções inovadoras e competitivas entretanto identificadas.</p> <p>3.a) A participação no Programa MOVE PME influenciou a decisão em substituir coordenadores de algumas áreas funcionais com competências mais ajustadas à concretização das soluções inovadoras e competitivas entretanto identificadas.</p>	<p>Reorientação</p> <p>1.b) A participação no Programa MOVE PME fez emergir a necessidade de uma reorientação estratégica global em sequência de um diagnóstico das condições internas e dos desafios do mercado.</p> <p>2.b) A participação no Programa MOVE PME permitiu a elaboração de um plano estratégico que disciplinasse o processo de mudança estratégica.</p> <p>3.b) A participação no Programa MOVE PME, tomando em consideração o plano de mudança estratégica, implicou mudanças profundas no sistema organizativo e nas competências dos coordenadores / chefias de toda da empresa.</p>
Reactiva	<p>Adaptação</p> <p>1.c) A participação no Programa MOVE PME permitiu identificar alguns aspetos organizativos e formas de realizar as atividades de negócio que deveriam ser adaptadas face a alterações do ambiente de negócios.</p> <p>2.c) A participação no Programa MOVE PME influenciou a decisão em introduzir reestruturações parcelares e limitadas no sistema organizativo para adequar a resposta da empresa a desafios do ambiente de negócios.</p> <p>3.c) A participação no Programa MOVE PME influenciou a decisão em substituir coordenadores de algumas áreas funcionais com competências mais adaptadas aos desafios entretanto identificados.</p>	<p>Recriação</p> <p>1.d) A participação no Programa MOVE PME fez emergir ou intensificou a necessidade de repensar globalmente a estratégia da organização e do modelo de negócio em virtude dos maus resultados alcançados.</p> <p>2.d) A participação no Programa MOVE PME teve implicações drásticas na substituição de unidades com responsabilidade na condução da empresa.</p> <p>3.d) A participação no Programa MOVE PME, tomando em consideração a rutura com um plano estratégico anteriormente formulado, implicou mudanças profundas no sistema organizativo e nas competências dos coordenadores / chefias de toda da empresa.</p>

7.5. Estratégia de Análise

A análise de consistência interna dos fatores permitiu verificar uma aceitação razoável do conjunto dos indicadores ($\alpha >.7 < 1$) utilizados neste estudo. A consistência interna da dimensão, “mudança organizacional, concluiu pela aceitação muito boa dos seus indicadores, uma vez que $\alpha=.92$ (Pestana e Gageiro, 2003; Gefen, 2011).

Após uma análise de correlações e tendo em conta o tamanho da amostra, aplicou-se a análise fatorial à dimensão “mudança organizacional”, que apresentava quatro variáveis sobre a mudança: “mudança incremental (de antecipação – afinação)”, “mudança incremental (de recriação - adaptativa)” e “mudança estratégica (de antecipação – reorientação)” e “mudança estratégica (de recriação – adaptativa)”, com o objetivo de procurar maior explicação na correlação entre as variáveis, através da escolha de fatores explicativos comuns. Este teste

permite aferir a qualidade das correlações existentes nas variáveis, e resulta numa só variável explicativa (Pestana & Gageiro, 2003).

Foi também efetuada uma análise de componentes principais aplicando o método *Kaiser*, tendo sido obtido uma estrutura unifatorial que explica 68,38% da variância pelos itens da escala. Este fator passou a ter a designação de “mudança organizacional” e engloba os quatro tipos de mudanças no âmbito do modelo de Nadler (1989).

A estratégia combinou ainda a análise de regressão e a aplicação do modelo de mediação e moderação, uma vez que as variáveis de controlo assumem ambas as funções de mediação e de moderação (Baron e Kenny, 1986). A análise das variáveis em três etapas (*3 steps*) permite conhecer os efeitos das variáveis manipuladas nos resultados (mudança) na primeira etapa, os efeitos percecionados relativamente às variáveis de controlo na segunda etapa, e os efeitos de ambas, na terceira etapa.

8. Análise de Resultados

Os resultados do estudo são apresentados de forma sistematizada neste capítulo e integram uma análise dos dados recolhidos em dois tempos:

- No primeiro tempo (em 2011) através da utilização de alguns dados do questionário lançado pela AIP (Associação Industrial Portuguesa) em 2011, que incluíam questões relacionadas com a satisfação dos empresários relativamente ao programa MOVE PME, e que nesta investigação se constituíram como variáveis de controlo.
- Num segundo tempo (entre Janeiro e Fevereiro de 2013), através da auscultação direta aos empresários que participaram no programa MOVE PME.

Na análise descritiva dos dados, apresentam-se sumariamente os resultados em termos de médias, desvios-padrão e correlações entre as variáveis dependentes objeto deste estudo: a transferência de conhecimento e a mudança e as variáveis independentes, com o objetivo de compreender a significância das variáveis independentes a partir da aplicação do método de regressão linear (método *enter*).

Será igualmente considerada a análise da mudança sob o efeito do comprometimento (afetivo e normativo) de forma a compreender os seus efeitos sobre a análise de regressão e dos seus resultados.

A análise inclui ainda, a verificação das hipóteses e a validade do modelo proposto.

Finalmente, uma breve análise comparativa dos resultados com alguns dos dados recolhidos no primeiro tempo, poderão permitir concluir o impacto do programa MOVE PME após quase três anos.

8.1. Análise descritiva dos resultados

Neste estudo foram analisadas ao todo, correlações entre vinte e três variáveis, entre as quais se destacam, treze variáveis de controlo (caracterização do empresário) recolhidas no primeiro tempo (com questões sobre o envolvimento e a satisfação no programa MOVE PME), seis variáveis independentes (partilha de entendimento, relação árdua, competência de codificação do empresário, credibilidade da fonte, motivação intrínseca, motivação extrínseca), três variáveis de mediação (transferência de conhecimento, comprometimento afetivo e normativo) e uma variável dependente (mudança organizacional).

Analisando as respetivas médias e desvios padrão, verificou-se que as variáveis quantitativas, que procuravam analisar o grau de envolvimento do empresário e dos respetivos colaboradores no programa MOVE PME (em nº de dias) foram aquelas que registaram médias mais elevadas, mas também um maior desvio padrão, indicando existir uma maior variação de respostas, o que à partida se pode explicar pelo fato de terem sido efetuadas perguntas abertas, que poderão eventualmente ter permitido uma maior variação no tipo de respostas.

Observando as médias das variáveis qualitativas, verificamos que a motivação intrínseca é aquela que apresenta a média mais elevada ($M=6.27$), seguida das habilitações literárias ($M=6.13$), da motivação extrínseca ($M=5.85$) e do comprometimento afetivo ($M=5.03$).

Analisando mais em detalhe as médias por tempos de auscultação (*tabela 1*), verificamos que no primeiro tempo, as variáveis com médias mais elevadas foram, o desempenho dos consultores ($M= 4.12$), a utilidade e o impacto do programa MOVE PME nos trabalhadores (ambas com $M=3.52$).

No segundo tempo, as médias mais elevadas foram principalmente, a motivação intrínseca ($M= 6.27$), a motivação extrínseca ($M=5.83$), o comprometimento normativo ($M=4.72$), a mudança ($M=4.72$) e a transferência de conhecimento ($M=4,02$).

Analisando as correlações, verificamos que existe uma significância positiva ($p<.01$) num grande número de variáveis:

A transferência de conhecimento apresenta uma correlação significativa e positiva respetivamente, relativamente à credibilidade da fonte ($r=.657$), à partilha de entendimento ($r=.653$), às competências de codificação da comunicação do empresário ($r=.529$), à mudança

($r=.522$), à motivação intrínseca ($r=.420$), ao desempenho dos consultores ($r=.414$), à motivação extrínseca ($r=.370$), ao impacto do MOVE PME nos trabalhadores ($r=.341$), ao comprometimento normativo ($r=.247$) e ao nº de dias despendidos pelos empresários no diagnóstico $r=.223$).

A relação árdua pelo contrário, apresenta uma correlação negativa relativamente à transferência de conhecimento ($r= -.347$), evidenciando que um relacionamento forte e intenso, entre o consultor e o empresário, não contribui necessariamente para transferir conhecimentos.

Observa-se ainda uma correlação significativa positiva relativamente ao constructo “mudança organizacional e a competência de codificação da comunicação do empresário ($r=.426$), o impacto do MOVE PME nos trabalhadores ($r=.421$), a credibilidade da fonte ($r=.377$), a motivação extrínseca ($r=.289$), o comprometimento normativo ($r=.288$) e a motivação intrínseca ($r=.260$), o que demonstra que uma maior capacidade para compreender e interpretar as mensagens transmitidas pelo consultor, tem efeitos positivos na capacidade de assimilar e reproduzir e implementar as mudanças no empresário. A confiança e o reconhecimento da capacidade técnica do consultor também se revelam importantes na mudança, assim, como, o impacto do programa nos trabalhadores e uma maior a consciência das consequências em termos de benefícios compensatórios, aliados à satisfação de participação no programa.

Destaca-se ainda, uma correlação positiva e significativa entre a transferência de conhecimento e a mudança ($r=.522$), o que evidenciam que a implementação de mudanças na empresa PME passa também pelo processo de transferência de conhecimentos.

Seguidamente e através da análise de regressão linear (método enter), analisaremos o comportamento do constructo mudança organizacional influenciada pela transferência de conhecimentos, pelos fatores de aprendizagem, comunicacionais e motivacionais e pelas variáveis de controlo, assim como, pela mediação do comprometimento afetivo e normativo.

Tabela 1. Médias, desvios padrão e correlações

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22		
v. de controlo (caracterização)	1 Género	1.35	.48																							
	2 Idade	3.18	.95	-.170*																						
	3 Anos de experiencia	2.75	1.96	-.242**	.732**																					
	4 Habilitações Literárias	6.13	1.56	.086	-.428**	-.452**																				
	5 N.º de colaboradores envolvidos no Move PME	5.77	8.29	.034	-.113	-.002	.039																			
v. de controlo (caracterização do programa MOVE pme)	6 Metodologia Move PME	3.37	1.06	.006	.002	-.068	.047	.121																		
	7 Utilidade Move PME	3.52	1.09	.012	-.081	-.165	.030	.157	.924**																	
	8 Desempenho dos consultores	4.12	.62	.080	.056	.035	-.079	.077	.704**	.663																
	9 N.º de dias do empresário no diagnóstico	12.16	16.59	-.019	-.054	.004	.031	.077	-.077	-.036	.084															
	10 N.º de dias colaboradores no diagnóstico	10.04	17.94	-.155†	-.006	.024	-.042	.234**	.012	-.007	-.112	.534														
	11 N.º de dias do empresário na implementação	28.30	57.43	.035	-.103	-.012	.142	.064	.029	.028	.013	.223	.109													
	12 N.º de dias colaboradores na implementação	23.78	50.38	.046	-.124	-.055	.098	.124	.062	.107	.060	.235	.194*	.777												
	13 Impacto do Move PME	3.52	.59	-.022	.065	.192*	-.111	.066	.580**	.652	.499	.025	-.005	.030	.125											
	14 Partilha de entendimento	3.65	.64	-.027	-.058	.006	-.100	.124	.225*	.207*	.379	.139†	-.005	.056	.126	.243										
	V. independentes	15 Relação árdua	1.34	.45	.052	.024	-.066	-.031	-.091	-.238*	-.227*	-.279	.006	.026	-.033	-.044	-.145	-.471								
16 Motivação intrínseca		6.27	.67	-.023	-.088	-.055	-.077	.009	-.075	-.057	.056	.130	.013	.065	-.014	.047	.273	-.137								
17 Motivação extrínseca		5.83	.87	-.035	-.056	-.013	-.106	-.004	-.037	-.016	-.005	.082	.087	-.041	-.001	.066	.274	.014	.638							
18 C. c. da comunicação		3.40	.48	-.111	-.010	.017	-.059	.058	.306**	.312**	.383**	.069	-.058	-.045	.014	.368**	.624	-.250	.189*	.180*						
19 Credibilidade da fonte		3.98	.54	-.083	.049	.009	-.107	-.037	.222*	.222*	.467**	.116	-.135	.007	.049	.282**	.737	-.442	.302	.192*	.668**					
v. dependentes	20 Comprometimento afetivo	5.03	.92	.029	.039	-.011	.059	-.071	.100	.111	.156	-.041	-.069	-.066	-.018	.046	.085	-.032	.107	-.069	.115	.160†				
	21 Comprometimento normativo	4.72	1.13	-.089	.124	.213*	-.178*	-.146†	.120	.078	.239*	-.030	-.093	.008	.070	.360**	.276	-.054	.122	.199*	.242**	.247**	.119			
	22 Transferência conhecimento	4.02	.70	-.085	-.018	-.022	-.098	.127	.187†	.251*	.414**	.223**	.046	.092	.063	.341**	.653**	-.347**	.420**	.370**	.529**	.657**	.138	.247**		
	23 Mudança	4.72	1.13	-.114	-.031	-.096	-.080	.155†	.157	.178†	.168	.184*	.049	.155†	.255	.421**	.399	-.067	.260**	.289**	.426**	.377**	-.022	.288**	.522**	

Género (1=M, 2=F), idade (1=18-25, 2=26-35, 3=36-45, 4=46-55, 5=>56), Habilitações literárias (1=< 1º ciclo, 2=1º ciclo, 3=2º ciclo, 4=3º ciclo, 5=ensino secundário/curso tecnológico, 6=bacharelato, 7=licenciatura, 8=pós-graduação, 9=metrado, 10=doutoramento), Anos de experiencia (1=1-5, 2=6-10, 3=11-15, 4=16-20, 5=21-25, 6=26-30, 7=31-35, 8=36-40, >40)

* $p < .05$ ** $p < .01$ † $p < .10$

8.2. Validação do Modelo de Análise

Conforme referido anteriormente, tendo em conta o modelo de análise proposto, procurámos testar as respetivas hipóteses, recorrendo ao procedimento das três etapas (Baron & Kenny, 1986), que visa analisar os efeitos de mediação dos preditores sobre os resultados da variável central (mudança), pelo que procurámos analisar os efeitos de mediação das variáveis analisadas em três etapas:

Na *etapa 1*, procurámos analisar por via da regressão, a influência dos preditores sobre as variáveis de mediação analisando a sua significância estatística.

Na *etapa 2*, procurámos analisar o modo como os preditores afetam significativamente os resultados das variáveis.

Na *etapa 3*, procuramos testar a relação entre os resultados das variáveis, quando controladas pelos preditores. Tivemos em conta que a mediação pode estar relacionada com os resultados das variáveis, mas ao serem controladas pelos preditores resultam numa mediação total na etapa anterior (*step 2*) embora na etapa seguinte (*step 3*) a relação de significância entre preditores e os resultados das variáveis possa deixar de ser significativa. Contudo, caso esta relação se mantenha significativa, mas enfraquecida, então consideraremos que existe uma mediação ainda que parcelar.

Seguidamente analisam-se os contributos significativos de cada constructo:

8.2.1. Fatores de aprendizagem

Tabela 2. Mudança mediada pelos fatores de aprendizagem

Análise de regressão no impacto dos Fatores de Aprendizagem n Mudança				
Step 1				
1	Género (T2)	β	β	β
		-0.17	-0.22*	-0.22*
2	Idade (T2)	.01	.04	.11
3	Anos de experiencia (T2)	-0.20	-0.37*	-0.36*
4	Habilitações Literárias (T2)	-0.19	-0.25*	-0.19
Step 2				
5	Metodologia do Move PME (T1)		.28	.27
6	Utilidade do Move PME (T1)		.07	.01
7	Desempenho dos consultores Move PME (T1)		-0.27	-0.30†
8	Nº de dias despendidos no diagnóstico pelo empresário (T2)		.14	.14
9	N.º de colaboradores envolvidos no Move PME (T2)		.18	.15
10	Nº de dias despendidos no diagnóstico pelos colaboradores (T2)		-0.14	-0.11
11	Nº de dias despendidos na implementação pelos empresários (T2)		.07	.06
12	Nº de dias despendidos na implementação pelos colaboradores (T2)		.28†	.24
13	Impacto do programa Move PME nos trabalhadores (T2)		.28†	.28†
Step 3				
14	Partilha de entendimento (T2)			.41*
15	Relação árdua (T2)			.19
	Adjusted R ²	.01	.34	.40
	F	1.217	3.696 **	4.047 **
	ΔR^2	.070	.392	.067
	F for ΔR^2	1.217	4.534 **	3.865 *

* $p < .05$ ** $p < .01$ † $p < .10$ (T1 =Primeiro Tempo e T2= Segundo Tempo)

Nos fatores de aprendizagem, analisamos o comportamento da mudança, sob influência das variáveis de controlo em dois momentos prévios e sob a influência das variáveis, partilha de entendimento e relação árdua.

Observamos que existe uma significância positiva principalmente entre a partilha de entendimento ($\beta=.41, p<.05$) e a mudança e entre o impacto do programa MOVE PME nos trabalhadores ($\beta=-.28, p<.10$) e a mudança.

Pelo contrário, verificamos existir significância negativa do género ($\beta=-.22, p<.05$), anos de experiência ($\beta=-.36, p<.05$), e desempenho dos consultores ($\beta=-.30, p<.10$).

Assim, verificamos que os fatores de aprendizagem e em particular a **partilha de entendimento**, quando associada às restantes variáveis, explicam 40% da variância da mudança organizacional (Pestana & Gageiro, 2003).

8.2.2. Fatores de Motivação

Tabela 3. Mudança mediada por fatores de motivação

Análise de regressão no impacto dos Fatores de Motivação para a Mudança				
Step 1		β	β	β
1	Género (T2)	-.17	-.22*	-.23*
2	Idade (T2)	.00	.04	.16
3	Anos de experiência (T2)	-.20	-.37*	-.48**
4	Habilitações Literárias (T2)	-.19	-.24*	-.23*
Step 2				
5	Metodologia do Move PME (1)		.28	.39*
6	Utilidade do Move PME (T1)		.07	.13
7	Desempenho dos consultores Move PME (T1)		-.26	-.43**
8	Nº de dias despendidos no diagnóstico pelo empresário (T2)		.14	.14
9	N.º de colaboradores envolvidos no Move PME (T2)		.17	.20
10	Nº de dias despendidos no diagnóstico pelos colaboradores (T2)		-.13	-.20
11	Nº de dias despendidos na implementação pelos empresários (T2)		.06	.11
12	Nº de dias despendidos na implementação pelos colaboradores (T2)		.28†	.28†
13	Impacto do MOVE PME nos trabalhadores (T2)		.28†	.22†
Step 3				
14	Motivação intrínseca (T2)			.15
15	Motivação extrínseca (T2)			.31*
Adjusted R ²		.01	.34	.52
F		1.217	3.696 **	5.881 **
ΔR^2		.070	.392	.158
F for ΔR^2		1.217	4.534 **	11.267 **

* $p<.05$ ** $p<.01$ † $p<.10$

A analisamos o comportamento da mudança sob influência das variáveis de controlo em dois tempos e no terceiro tempo, sob influência da motivação intrínseca e motivação extrínseca.

Pela análise de regressão, observamos que os anos de experiência ($\beta= -.48, p<.01$) e o desempenho dos consultores ($\beta= -.43, p<.01$) apresentem uma forte significância, embora negativa.

A significância é também negativa relativamente ao género ($\beta = -.23, p < .05$) e às habilitações ($\beta = -.23, p < .05$).

A metodologia do MOVE PME ($\beta = .39, p < .05$) e a motivação extrínseca ($\beta = .31, p < .05$) e o nº de dias despendidos pelos empresários na implementação ($\beta = .28, p < .10$) e o impacto do MOVE PME nos trabalhadores ($\beta = .28, p < .10$) apresentam uma significância positiva para a mudança neste modelo, cuja variância é explicada em 51%.

8.2.3. Fatores de Comunicação

Tabela 4. Mudança mediada pelos fatores de comunicação

Análise de regressão no impacto dos fatores de Comunicação para a Mudança				
Step 1		β	β	β
1	Género (T2)	-.17	-.22*	-.20*
2	Idade (T2)	.01	.04	.01
3	Anos de experiência (T2)	-.20	-.37*	-.33†
4	Habilitações Literárias (T2)	-.19	-.25*	-.26*
Step 2				
5	Metodologia do Move PME (T1)		.29	.31
6	Utilidade do Move PME (T1)		.07	.08
7	Desempenho dos consultores Move PME (T1)		-.27	-.36*
8	Nº de dias despendidos no diagnóstico pelo empresário (T2)		.14	.13
9	Nº de colaboradores envolvidos no Move PME (T2)		.18	.15
10	Nº de dias despendidos no diagnóstico pelos colaboradores (T2)		-.15	-.08
11	Nº de dias despendidos na implementação pelos empresários (T2)		.07	.07
12	Nº de dias despendidos na implementação pelos colaboradores (T2)		.28†	.29†
13	Impacto do MOVE PME nos trabalhadores (T2)		.28†	.19
Step 3				
14	Competência de codificação do empresário (T2)			.16
15	Credibilidade do Consultor (T2)			.14
Adjusted R ²		.01	.34	.38
F		1.217	3.696 **	3.801 **
ΔR^2		.070	.392	.052
F for ΔR^2		1.217	4.534 **	2.873 *

* $p < .05$ ** $p < .01$ † $p < .10$

Partindo da regressão dos fatores de comunicação, verificamos a influência das variáveis de controlo nos dois primeiros tempos e a influência das variáveis, competência de codificação da comunicação e a credibilidade da fonte, no terceiro tempo.

A análise permitiu observar a existência de uma influencia positiva relativamente ao nº de dias despendidos na implementação do programa MOVE PME pelos colaboradores ($\beta = .29, p < .10$) e a mudança.

Pelo contrário, existe uma influência negativa entre o desempenho dos consultores ($\beta = -.36, p < .05$), género ($\beta = -.20, p < .05$), habilitações literárias ($\beta = -.26, p < .05$), e anos de experiência ($\beta = -.33, p < .10$). Neste caso, o modelo explica em 38% a variância da mudança.

8.2.4. Fatores de aprendizagem, comunicacionais e motivacionais

Tabela 5. Transferência de Conhecimento mediada pelos fatores de aprendizagem, comunicacionais e motivacionais

Análise de regressão no impacto dos fatores de aprendizagem, comunicacionais e motivacionais para a transferência de conhecimento				
Step 1		β	β	β
1	Gênero (T2)	.01	.02	.04
2	Idade (2)	.05	.06	.13
3	Anos de experiência (T2)	-.11	-.08	-.20
4	Habilitações Literárias (T2)	-.11	-.02	-.00
Step 2				
5	Metodologia do Move PME (T1)		-.32	-.22
6	Utilidade do Move PME (T1)		.29	.24
7	Desempenho dos consultores Move PME (T1)		.33†	.05
8	Nº de dias despendidos no diagnóstico pelo empresário (T2)		.08	.09
9	N.º de colaboradores envolvidos no Move PME (T2)		.19	.10
10	Nº de dias despendidos no diagnóstico pelos colaboradores (T2)		-.04	.04
11	Nº de dias despendidos na implementação pelos empresários (T2)		.28*	.30
12	Nº de dias despendidos na implementação pelos colaboradores (T2)		-.24*	-.27
13	Impacto do Move PME nos trabalhadores (T2)		.26	.20
Step 3				
14	Partilha de entendimento (T2)			.25
15	Relação árdua (T2)			.01
16	Motivação intrínseca (T2)			.14
17	Motivação extrínseca (T2)			.21†
18	codificação da comunicação pelo empresário (T2)			-.06
19	Credibilidade da fonte (T2)			.33*
Adjusted R ²		-.05	.23	.62
F		.253	2.614**	6.970**
ΔR^2		.015	.362	.348
F for ΔR^2		.253	3.623**	10.587**

* $p < .05$ ** $p < .01$ † $p < .10$

Analisando em conjunto o efeito dos fatores de aprendizagem, motivacionais e comunicacionais relativamente à transferência de conhecimentos, verificamos, após análise da influência das variáveis de controlo nos dois primeiros tempos, que existe significância positiva da credibilidade da fonte (ou consultor) ($\beta = .33$, $p < .05$) e da motivação extrínseca ($\beta = .21$, $p < .10$), duas variáveis que contribuem significativamente para influenciar a transferência de conhecimentos.

Em conjunto, estes fatores contribuem para explicar o modelo de transferência de conhecimentos em 62%.

8.2.5. Transferência de conhecimentos

Tabela 6. Mudança mediada pela transferência de conhecimentos

Análise de regressão no impacto da variável transferência de conhecimento para a Mudança				
Step 1		β	β	β
1	Gênero (T2)	-.17	-.22*	-.24**
2	Idade (T2)	.01	.04	.02
3	Anos de experiencia (T2)	-.20	-.37*	-.33*
4	Habilitações Literárias (T2)	-.19	-.25*	-.24*
Step 2				
5	Metodologia do Move PME (T1)		.29	.46**
6	Utilidade do Move PME (T1)		.07	-.08
7	Desempenho dos consultores Move PME (T1)		-.27	-.44**
8	Nº de dias despendidos no diagnóstico pelo empresário (T2)		.14	.10
9	Nº de colaboradores envolvidos no Move PME (T2)		.18	.08
10	Nº de dias despendidos no diagnóstico pelos colaboradores (T2)		-.14	-.11
11	Nº de dias despendidos na implementação pelos empresários (T2)		.07	-.08
12	Nº de dias despendidos na implementação pelos colaboradores (T2)		.28 †	.41**
13	Impacto do MOVE PME nos trabalhadores (T2)		.28†	.14
Step 3				
14	Transferência de Conhecimento (T2)			.53**
Adjusted R ²		.01	.34	.54
F		1.217	3.696**	6.809**
ΔR^2		.070	.392	.172
F for ΔR^2		1.217	4.534**	25.906**

* $p < .05$ ** $p < .01$ † $p < .10$

A análise da variável transferência de conhecimento sob a influência das variáveis de controlo nas duas primeiras etapas, leva-nos a observar que existe uma significância positiva da transferência de conhecimento ($\beta = .53$, $p < .01$) para a mudança. Mas, para além da transferência de conhecimentos, encontramos também uma significância positiva da metodologia do MOVE PME ($\beta = .46$, $p < .01$) e do nº de dias despendidos na implementação pelos colaboradores no mesmo programa ($\beta = .41$, $p < .01$).

Por sua vez, desempenho dos consultores ($\beta = -.44$, $p < .01$), o género ($\beta = -.24$, $p < .01$), a experiência do empresário ($\beta = -.33$, $p < .05$), as habilitações literárias ($\beta = -.24$, $p < .05$) apresentam significância, embora o seu contributo seja negativo.

A transferência de conhecimentos explica 54% de variação da mudança.

8.2.6. Comprometimento afetivo

Tabela 7. Mudança mediada pelo comprometimento afetivo

Análise de regressão no impacto da variável Comprometimento afetivo para a Mudança				
Step 1		β	β	β
1	Género (T2)	-.17	-.22*	-.22*
2	Idade (T2)	.01	.04	.04
3	Anos de experiencia (T2)	-.20	-.37*	-.37*
4	Habilitações Literárias (T2)	-.19	-.25*	-.24†
Step 2				
5	Metodologia do Move PME (T1)		.29	.28
6	Utilidade do Move PME (T1)		.07	.08
7	Desempenho dos consultores Move PME (T1)		-.27	-.26
8	Nº de dias despendidos no diagnóstico pelo empresário (T2)		.14	.13
9	N.º de colaboradores envolvidos no Move PME (T2)		.18	.17
10	Nº de dias despendidos no diagnóstico pelos colaboradores (T2)		-.14	-.13
11	Nº de dias despendidos na implementação pelos empresários (T2)		.07	.06
12	Nº de dias despendidos na implementação pelos colaboradores (T2)		.28†	.30†
13	Impacto do MOVE PME nos trabalhadores (T2)		.28†	.29†
Step 3				
14	Comprometimento Afetivo (T2)			-.05
Adjusted R ²		.01	.34	.33
F		1.217	3.696**	3.395**
ΔR^2		.070	.392	.002
F for ΔR^2		1.217	4.534**	.178

* $p < .05$ ** $p < .01$ † $p < .10$.

O constructo da mudança organizacional analisado sob efeito das variáveis de controlo e do comprometimento afetivo, permite observar a existência de uma redução, ainda que mínima (equivalente a 1%) na explicação final do modelo, o que significa que poderão existir alguns preditores nas etapas anteriores, que poderão contribuir para reduzir a explicação deste modelo.

Com efeito, interferem negativamente, os anos de experiência do empresário ($\beta = -.37, p < .05$), o género ($\beta = -.22, p < .05$), as habilitações ($\beta = -.24, p < .10$).

Têm influencia positiva, o nº de dias despendido pelo empresário ($\beta = .30, p < .10$) e o impacto do MOVE PME nos trabalhadores ($\beta = .29, p < .10$), que por sua vez contribuem positivamente para a variância explicada no modelo, que neste caso atinge os 33%.

8.2.7. Comprometimento Normativo

Tabela 8. Mudança mediada pelo comprometimento normativo

Análise de regressão no impacto da variável comprometimento normativo para Mudança				
Step 1		β	β	β
1	Género (T2)	-.17	-.22*	-.19†
2	Idade (T2)	.01	.04	.14
3	Anos de experiencia (T2)	-.20	-.37*	-.49**
4	Habilitações Literárias (T2)	-.19	-.25*	-.21†
Step 2				
5	Metodologia do Move PME (T1)		.29	.30
6	Utilidade do Move PME (T1)		.07	.04
7	Desempenho dos consultores Move PME (T1)		-.27	-.29†
8	N.º de dias despendidos no diagnóstico pelo empresário (T2)		.14	.21
9	N.º de colaboradores envolvidos no Move PME (T2)		.18	.25†
10	N.º de dias despendidos no diagnóstico pelos colaboradores (T2)		-.14	-.15
11	N.º de dias despendidos na implementação pelos empresários (T2)		.07	.08
12	N.º de dias despendidos na implementação pelos colaboradores (T2)		.28†	.26
13	Impacto do MOVE PME nos trabalhadores (T2)		.28†	.15
Step 3				
14	Comprometimento Normativo (T2)			.30*
Adjusted R ²		.01	.34	.39
F		1.217	3.696**	4.155**
ΔR^2		.070	.392	.052
F for ΔR^2		1.217	4.534**	5.905*

* $p < .05$ ** $p < .01$ † $p < .10$

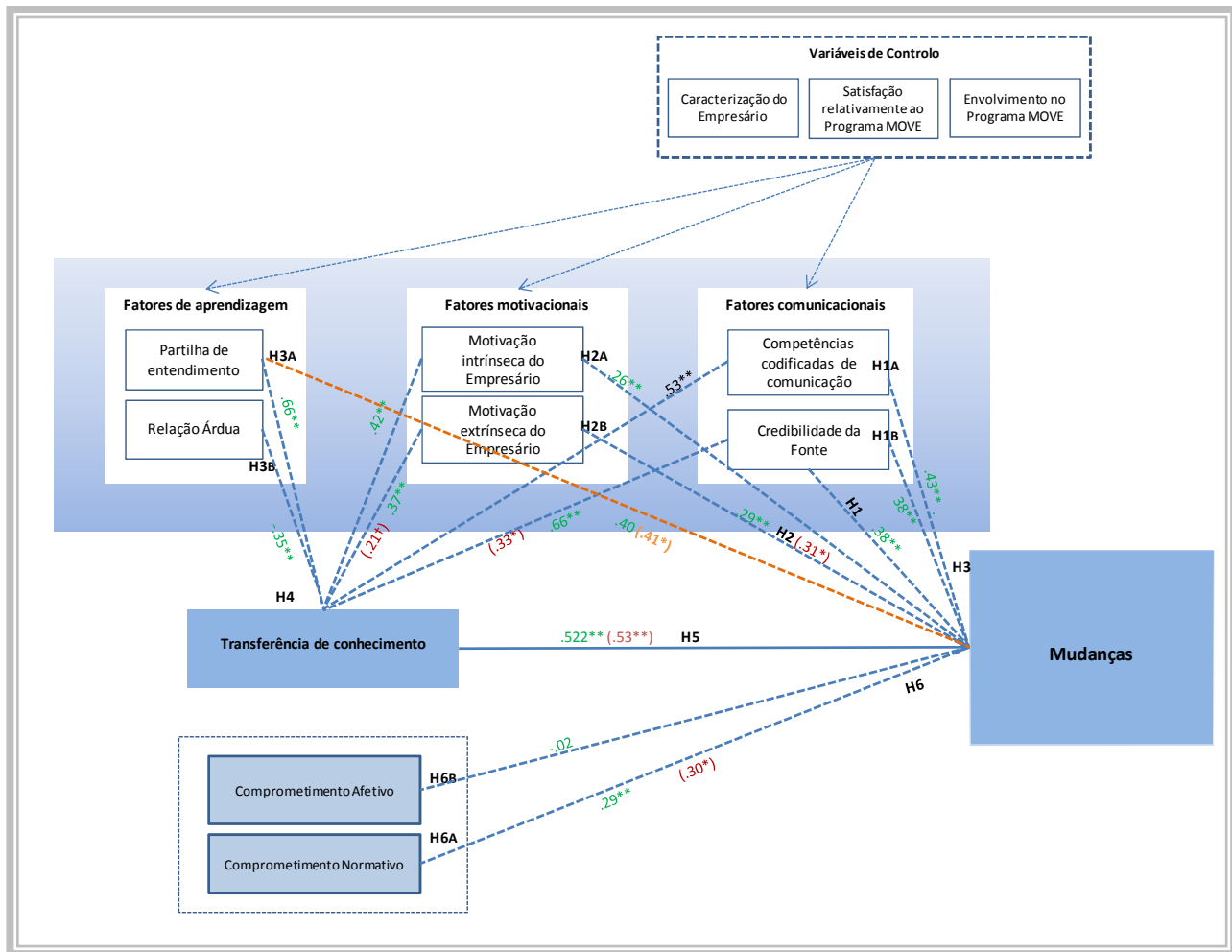
A mudança organizacional observada a partir da verificação da influência das variáveis de controlo e do comprometimento normativo, permite-nos verificar uma significância negativa dos anos de experiência ($\beta = -.49$, $p < .01$), do género ($\beta = -.19$, $p < .10$), das habilitações literárias dos empresários ($\beta = -.21$, $p < .10$) e do desempenho dos consultores do MOVE PME ($\beta = -.29$, $p < .10$).

Ao contrário, a significância é positiva relativamente ao comprometimento normativo ($\beta = .30$, $p < .05$), e número de colaboradores envolvidos no MOVE PME ($\beta = .25$, $p < .10$), o que demonstra que ambos influenciam positivamente a mudança

Assim, através deste modelo, verificamos uma variância explicada equivalente a 39%, o que demonstra a forte contribuição do comprometimento normativo para a mudança.

9. Validação do Modelo e Hipóteses de Estudo

Figura 9. Comprovação do Modelo



Verde – standardized coefficients
 Vermelho – coeficientes dos preditores que afetam os resultados depois de controlados
 Traço laranja – significância não prevista no modelo inicial
 * $p < .05$ ** $p < .01$ † $p < .10$

Embora a análise efetuada tenha permitido verificar um grande número de variáveis correlacionadas, apenas algumas evidenciaram contribuir de forma mais significativa para o modelo de análise.

O modelo testa a validade da H2A e H2B, embora, H2B (motivação extrínseca) revele um contributo ($\beta = .31 < 0.5$) efetivamente maior para a mudança do que a motivação intrínseca, depois de controlada.

Através da correlação encontrada entre a credibilidade do consultor ($p = .38 < 0.1$) e a competência de comunicação de comunicação ($p = .43 < 0.1$) e a mudança, validamos H3 e confirmamos H1.

H₄ é explicada na sua quase totalidade, uma vez que à exceção da relação árdua (H_{3B}), que evidenciou uma correlação negativa com a transferência de conhecimento, todas as restantes variáveis evidenciaram estar correlacionadas com a transferência de conhecimentos (H_{1A} + H_{1B} + H_{2A} + H_{2B} + H_{3A}).

Destaca-se efetivamente um maior contributo das variáveis, credibilidade da fonte ($\beta = .33 < 0.5$) e motivação extrínseca ($\beta = .21 < 0.10$). No entanto, em conjunto, os três fatores explicam a transferência de conhecimento em 62%.

Por sua vez, H₅ também é validada, uma vez que existe correlação entre transferência de conhecimentos e mudança ($\beta = .53 < 0.1$) e porque a transferência explica a mudança em 52%.

A H₆ é parcialmente explicada, tendo em conta que a significância relativamente ao comprometimento normativo ($p = .29 < 0.1$). Pelo contrário, o comprometimento afetivo apresenta significância negativa para a mudança, pelo que H_{6B} não se confirma.

O comprometimento normativo, mesmo depois de controlado, evidencia um peso bastante maior na explicação da mudança ($\beta = .30 < 0.5$).

A destacar ainda, e embora não tendo sido previsto por hipótese, a verificação do contributo significativo da partilha de entendimento para a mudança ($\beta = .41 < 0.5$).

10. Conclusões e Discussão

O estudo realizado pretendia compreender o impacto das relações estabelecidas entre empresários e consultores no âmbito de um programa formação-ação realizado há três anos, que tinha como objetivo desenvolver comportamentos que induzissem mudanças nas suas empresas.

A análise partiu do constructo “mudança organizacional” (Nadler) e do modelo de transferência de conhecimento de Szulanski (1996)¹², e procurou compreender se a transferência de conhecimento contribuía de fato para gerar a mudança nas empresas PME e quais os fatores mais relevantes nesse processo.

O estudo permitiu confirmar que a transferência de conhecimento explica a mudança nas empresas (54%), o que evidencia a eficácia genérica da transferência intra-organizacional, tal como nos refere no seu modelo, Szulanski (1996), uma vez que após as interações ocorridas entre consultores e empresários durante o programa MOVE PME, os empresários integraram mudanças nas suas empresas.

Nesta investigação, embora se tenha partido da aplicação do modelo de reflexão da mudança, de Nadler (1989), a dimensão da amostra não nos permitiu concluir sobre a influência de alguns fatores de transferência sobre o tipo de mudança ocorrida na empresa, pelo que não nos foi possível confirmar se as mudanças desencadeadas se trataram de mudanças estratégicas de antecipação (ou reorientação), reativas, (ou de recriação) ou mudanças incrementais de antecipação (ou afinação) ou reativas (de adaptação).

Susman et al. (2006), considera que embora a mudança ocorra nas grandes e nas pequenas empresas, nestas últimas, a mudança nem sempre é planeada ou intencional e por isso, também, nem sempre é bem-sucedida. Mas, outros autores, consideram que a mudança nas pequenas empresas é mais reativa aos eventos externos, e não proactiva, antecipada ou mesmo original e as PME investem pouco em planeamento, pelo que, e embora as mudanças ocorram nestas empresas, elas resultam principalmente da adoção de medidas genéricas ou pacotes de iniciativas (Smart et al. 2004). Por outro lado, à medida que amadurecem, os gestores das PME têm uma certa aversão ao risco, pelo que se tornam relutantes em introduzirem grandes mudanças, uma vez que preferem a manutenção do estilo de vida e as considerações familiares (Gray, 2002).

Assim, e embora não consigamos concluir sobre o tipo de mudança que é gerada nas empresas, tendo em conta que o programa MOVE PME partia de pressupostos de diagnóstico

¹² Modelo de transferência de conhecimento apresenta 4 fases: Iniciação, Implementação, Ascensão e Integração (Szulanski, 1989)

e planeamento de ações, poder-se-á considerar que independentemente destas se constituírem mudanças incrementais ou estratégicas, reativas ou antecipatórias, elas traduziram genericamente, transformações nas empresas, com impacto sobre a sua estrutura, sobre os trabalhadores, sobre a liderança, etc. (Nadler, 1989). Estudos futuros seriam relevantes para aprofundar o tipo de mudanças adotadas pelos empresários.

Conforme atrás referimos, este estudo permitiu concluir sobre a eficácia global do modelo de Szulanki (1996) e das dimensões analisadas por Ko et al. (2005) no seu estudo realizado às empresas que implementaram sistemas ERP, ao comprovar também, os fatores comunicacionais, de aprendizagem e motivacionais, como sendo bons preditores da transferência de conhecimentos neste perfil de empresários e no âmbito da implementação dos programas de formação-ação.

Ao verificarmos uma maior relevância da motivação extrínseca para a transferência de conhecimentos e para a mudança, podemos também concluir que, para os empresários de PME, a mudança está subjacente a razões instrumentais (Tremblay et al., 2009).

Considerando a teoria de autodeterminação, as atividades ao não serem suficientemente estimulantes e desafiadoras ou ao não proporcionarem satisfação, dificilmente serão desempenhadas, a não ser que exista uma razão extrínseca para tal (Decy & Ryan, 2002).

A teoria de autodeterminação considera que poderão existir diferentes formas de motivação extrínseca, por exemplo, nas situações em que os indivíduos agem sem intenção, agem passivamente, ou quando atuam com uma finalidade de recompensa, ou ainda, porque têm um sentimento de culpa, porque adotam e aceitam uma atividade como se fosse sua e quando interiorizam um valor de tal forma que acabam por considerá-lo como seu, mesmo não o sendo. Porém, estas formas de atuação acabam por ter impactos negativos quer para o próprio indivíduo quer para a organização (Tremblay et al. 2009).

Os resultados obtidos sobre a motivação contrariam no entanto, as conclusões de Ko et al. (2005) que concluiu existir um maior contributo da motivação intrínseca para a transferência de conhecimentos nas empresas que implementaram sistemas ERP. Tal fato poderá ser explicado porque nesses casos, existiriam expectativas iniciais, resultantes de uma maior assunção da intervenção no início do projeto, um maior controlo dos projetos e até mesmo, uma participação mais ativa na seleção dos consultores com quem iriam trabalhar, o que não sucede no caso dos programas de formação-ação, onde os objetivos do empresário nem sempre estão bem definidos no início do programa, onde poderá existir alguma indefinição relativamente ao programa e à metodologia e onde o empresário não tem qualquer participação no processo de seleção do consultor, pelo que é previsível que a sua própria

expetativa seja eventualmente inferior, que resulta numa motivação mais controlada e orientada para objetivos concretos, por exemplo de recompensa, que segundo Bock & Kim (2002) também conduzem à partilha de conhecimento.

Nos fatores comunicacionais, a confiança relativamente ao consultor é sem dúvida muito importante para que o empresário não só forneça informações restritas, mas também, que partilhe informações confidenciais, revele estratégias relacionadas com o negócio permitindo maior transparência na relação e conseqüentemente, maior possibilidade de ajuda do consultor, que ao focalizar-se nas questões centrais, poderá potenciar mais a intervenção, resultando conseqüentemente, em maior transferência e maior impacto sobre a mudança. A confiança intraorganizacional é um tipo de expectativa que atenua o receio que o indivíduo tem que o seu parceiro de troca aja de forma oportunista (Gulati, 1995).

Vários estudos demonstram que o aumento da comunicação aumenta a probabilidade de envolvimento dos indivíduos nas atividades (Berman & Heilweg, 1989), o que tem influência sobre as suas relações e sobre a partilha de entendimento (Monge et al., 1982 e Swaab et al., 2002). A comunicação é um processo de partilha, em que os intervenientes criam e partilham informação, implicando um processo de *convergência*, quando existe trocas, que contribuem para os aproximar ou de *divergência*, quando não existem as trocas, contribuindo, antes, para os afastarem (Mazmanian et al., 1997).

Mas, para além da confiança e reconhecimento nas competências do consultor, é igualmente determinante quer para a transferência, quer para a mudança, que o consultor comunique de uma forma clara, e que o seu discurso seja compreensível para o empresário de forma a promover o seu interesse, participação e envolvimento. Este sentimento de partilha é o que define a comunicação, pela construção do entendimento comum sobre algo (Duarte, 2003). Com efeito, a partilha de entendimento revelou constituir-se como o fator mais importante para a mudança, explicando a necessidade de existência de “sintonia” entre consultor e empresário (Ko et al., 2005), neste tipo de intervenção, onde a abertura à reflexão e discussão nos dois sentidos surge como determinante para induzir ações que sejam refletidas pelos empresários e que não resultem meramente em “receituários” pré-definidos por parte dos consultores. Finalmente verificou-se que o comprometimento afetivo, não contribui necessariamente para a mudança, enquanto pelo contrário, o comprometimento normativo evidenciou contribuir mais significativamente para a mudança, o que demonstra a existência de um sentimento de dever moral (Nascimento et. al, 2008), do empresário, para com a empresa ou para com as pessoas que nela trabalham. Esta é uma visão menos direcionada para valores emocionais e mais orientada para a racionalidade, o que pode estar associada à atual

conjuntura económica, baseada na incerteza e num grande numero de alternativas (Mazmanian et. al., 1997), mas que poderá também prender-se com uma certa “perca” de valores sentimentais, relativamente ao próprio projeto empresarial, tratando-se por exemplo, de uma segunda “geração” de sucessores do negócio que sintam a organização e o seu negócio de um modo menos emotivo e mais calculista e distante (Nascimento et. al, 2008). Existem porém, diversas investigações que demonstraram que o comprometimento normativo para a mudança poderá contribuir para desencadear resultados quer a nível organizacional, quer a nível da mudança individual (Cunningham, 2006, Herscovith e Meyer, 2002; Neves, 2009).

Em conclusão, neste tipo de empresas e em particular tendo em conta o perfil de empresário que analisamos, podemos verificar a existência de princípios racionais associados à ideia de mudança, talvez pela incerteza da envolvente ou porque procurem uma resposta para necessidades concretas existentes. A mudança poderá resultar de uma necessidade ou de um “compromisso” assumido pelo empresário em garantir e viabilizar o negócio, mais do que pela crença verdadeira na mudança (Jaros, 2010).

Os indivíduos poderão sentir uma responsabilidade moral (Meyer et al., 2002) para com o negócio e esse sentimento, leva-os a serem mais competentes, pelo desejo único de obtenção de retorno (Nascimento et al., 2008), não acreditando verdadeiramente nas alternativas e soluções de mudança.

Deste modo, e muito embora o empresário tenha revelado eficácia na integração da transferência (Szulanski, 1996), deve-se ter em conta, que o líder tendo um papel crítico na implementação da mudança (Susman et al. 2006), é também, um elemento crucial na sua desmultiplicação interna, pelo que ao “não acreditar” verdadeiramente nas mudanças, poderá correr maiores riscos de desintegração das mudanças (Szulanski, 1996).

Por último, salienta-se que os resultados obtidos neste estudo derivam de respostas de indivíduos com idades entre 36 e os 45 anos (40,3%) e com habilitações equivalentes ao nível da licenciatura (59,1%), o que poderá indiciar o surgimento de um novo perfil de empresário, que é mais nacional nas suas decisões, que se orienta por valores de gestão e controlo, sugerindo de fato uma transição no tipo de direção (Capitalista) referido por Lisboa (2002).

11. Contributo para a Gestão

Os processos de consultoria que visam promover mudança nos indivíduos e nas empresas exigem uma necessidade de reflexão intensa sobre a organização e sobre os seus processos internos por parte do seu líder. Nadler e Tushman (1989) consideram que as mudanças efetivas parecem ser suportadas pela *energia criada*. Esta energia de que nos falam os autores, reforça o papel do líder, como responsável por encorajar, entusiasmar os colaboradores para a mudança (Susman et al, 2006).

No caso das PME, “captar “ a atenção do empresário, neste tipo de programa de mudança, envolvê-lo e mobilizá-lo para os momentos de reflexão, pode-se constituir como um fator crítico relevante para estabelecer relações de qualidade (Stewart & Nguyen, 2000) entre consultores e empresários, reforçando a participação e o envolvimento do empresário, o que poderá potenciar mais a transferência, mas também, contribuir para desenvolver mais entusiasmo e uma maior *energia*, que poderá ser relevante para a motivação intrínseca do empresário implementar a mudança na organização. A única forma de alcançar uma solução verdadeiramente relevante para a empresa cliente, é através do envolvimento do cliente no processo de diagnóstico do problema e na formulação de soluções. (Schein, 2001).

É por isso fundamental que neste tipo de programas, sejam sempre considerados os perfis chave dos empresários assim como, dos próprios consultores que implementam os programas, de modo a que ambos possam responder aos estímulos e às dinâmicas relacionais que se estabelecem nestes contextos empresariais, criando uma relação de entendimento e de confiança. Os consultores devem necessariamente considerar os aspetos culturais da organização, compreender o que está para além do que surge como explícito, por isso, colocar questões numa fase inicial, mais do que formular afirmações poderá ser estrategicamente importante não só para envolver o cliente nas discussões (Schein, 2001), como, para provocar a reflexão e a participação do empresário na construção de soluções. Será pois, determinante que os consultores que realizam a consultoria de processos, ajam de forma “camaleónica”, trocando constantemente os processos e os modos de abordagem sempre que a situação o exija, pois este é o elemento chave para a eficácia da consultoria (Schein, 2001), que serve também de apanágio para a metodologia de formação-ação.

Um das formas mais óbvias de sustentar o ímpeto e a iniciativa de mudança, é a criação de metas que permitam alcançar pequenas vitórias a curto prazo (Susman et al., 2006). Para Kottler & Cohen (2002), as vitórias a curto prazo evidenciam que a mudança foi implementada com sucesso. Pelo que, reconhecendo que a mudança possa surgir de forma menos espontânea nas pequenas estruturas empresariais, torna-se relevante que no âmbito dos

programas de formação-ação, por exemplo, sejam criados “incentivos” entendidos como “quick-wins”, que façam despertar o interesse dos empresários numa fase inicial. Como referem O’Dell & Grayson (1998), o uso de incentivos poderá ser aplicada às fases iniciais de implementação, de forma a mobilizar as empresas para uma maior participação e envolvimento com os consultores, o que se poderá refletir em termos de maior partilha e eficácia das ações para os diversos intervenientes: empresário, colaboradores, consultores, promotores do programa.

12. Limitações e Implicações Futuras

Uma das principais limitações desta investigação prende-se com a dimensão da amostra (N=144), que desde logo inviabilizou o tratamento adequado dos dados recolhidos e a análise segundo os quatro vetores de mudança de Nadler (1989), resultando numa análise mais genérica do constructo da mudança.

Seria por isso relevante que, em futuras investigações, estudos semelhantes sejam realizados com amostras superiores, de forma a ser possível relacionar os fatores de transferência de conhecimentos com os referidos vetores de mudança, procurando aprofundar por exemplo, o significado de cada fator com os diferentes tipos de mudança organizacional.

Destacamos como limitação, o elevado nível de habilitações literárias encontrado nos empresários, o que à partida poderá evidenciar algum enviesamento no perfil da amostra e por isso, condicionar de certo modo, as generalizações.

O fato de aplicarmos um instrumento digital, *Online*, poderá ter condicionado os resultados, pelo fato de obtermos respostas apenas de um certo perfil de indivíduos, que acede aos instrumentos virtuais. Assim, em futuras investigações deverão ser acauteladas outras formas de recolha e auscultação, de forma a garantir uma maior representatividade do universo, pela existência de medidas auto reportadas (único método), sendo pois aconselhável, outras abordagens metodológicas (como por ex. a realização de entrevistas).

Ainda que não tenha sido opção neste estudo, analisar as perceções dos consultores, considera-se que será relevante considerar a análise da díade consultor-empresário em futuras investigações, como forma de validar e aprofundar os resultados apresentados neste trabalho.

Por fim, sugere-se que em futuras investigações, a auscultação possa ser efetuada de forma muito direcionada para outros intervenientes envolvidos nos processos de mudança, e para os diferentes “tempos” de realização do programa de formação-ação, para que seja possível, comparar com rigor científico e acompanhar as quatro fases de transferência de Szulanski

(1996), assim como, a mudança, antes, durante e após a realização dos programas de formação-ação.

Tendo em conta a dinâmica empresarial que se tem verificado em determinados setores da indústria nacional (moldes, sapatos para os segmentos altos, turismo, tecnologias de informação¹³) a variável sector poderia ser explorada em estudos futuros, pois poderão indiciar algumas especificidades de comportamentos no domínio da mudança.

Do mesmo modo, se considera relevante que futuras investigações possam analisar as principais diferenças em termos de atitudes e comportamentos da mudança empresarial segundo o género, de forma a perceber possíveis especificidades.

¹³ Ver *clusters* económicos definidos no QREN- Ministério da Economia

13. Bibliografia

- Alvesson, M & Willmott, H. 2002. Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619-644.
- Argote, L. & Ingram, P. 2000. Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 160-169.
- Argote, L. & Ingram, P. 1999. Organizational learning: creating, retaining and transferring knowledge. *Klower*. Academic publishers.
- Arrow, K. J. 1969. Classification notes on the production and transmission of technical knowledge. *American Economic Review, Papers and Proceedings*, 52, 29-35.
- Arrow, K. J. 1974. *The limits of organization*. Norton, New York.
- Baron, M.R., Kenny, D.A. 1986. The Moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 6, 1173-1182.
- Barlett, C. A. & S. Ghoscal 1989. Managing across borders: The transnational solution. *Harvard Business School Press*, Boston, MA.
- Baum, J.A.C., & Ingram, P. 1998. Survival Enhancing Learning in the Manhattan hotel industry. *Management Science*, 44, 996-1016.
- Beckhard, R. & Dyer, W.G.J. 1983. Managing change in the family firm – issues and strategies. *Sloan Management Review*, 24 (3), 59-65.
- Berman, S. & Heilweg, S. 1989. Perceived supervisor communication competence and supervisor satisfaction as a function of quality circle participation. *The Journal of Business Communication*, 26:2,103-122.
- Bock, G. W. & Kim, Y.G. 2002. Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Information Resources Management Journal*, 15:2,14-21.
- Bower, J. L. 1970. Managing the resource allocation process. *Harvard University Press*, Boston, MA.
- Burgelman, R. A. 1983. A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28, 223-244.
- Batilana, J. & Casciaro, T. 2012. *Change agents, networks, and institutions: A contingency theory of organizational change*. *Academy of Management Journal*, 5, 381-398.
- Calder, B. J. & Stay, B. M. 1975. The self-perception of intrinsic and extrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 59-605.
- Carvalho, C.J. 2011. *Estratégia para PME*. Lisboa. Edições Sílabo.

- Chen, C.V. & Indartono, S. 2011. Study of commitment antecedents: The dynamic point of view. *Journal of business ethics*, 103, 529-541.
- Cunningham, G., B. 2006. The relationships among commitment to change, coping with change and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 29-45.
- Coatsee, L. 1999. From resistance to commitment. *Public Administration Quarterly*, 23, 204-222.
- Cohen, W. M. & D. Levinthal 1990. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1),128-152.
- Conner, D.R. 1992. *Managing at the Speed of Change: How Resilient Managers Succeed and Prosper Where Others Fail*. New York: Villard Brooks.
- Currall, S.C. & Judge, T.A. 1995. Measuring trust between organizational boundary role persons. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 64,151-170.
- Clegg, S., Kornberger, M.& Rhodes, C. 2004. *Noise, parasites and translation: Theory and practice in management consulting*. *Management Learning*, 35(1), 31-44.
- Darr, E. & Kutzberg, T. 2000. An investigation of partner similarity dimensions on knowledge transfer. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, 28-44.
- Demarest, M. 1997. *Understanding Knowledge Management*. *Long Range Planning*, 30:3,374-384.
- Durkheim, E. 1987. *As Regras do Método Sociológico*. Lisboa. Editorial Presença.
- Dholakia, R. & Sternthal, B. 1977. Highly Credible Sources: Persuasive Facilitators or Persuasive Liabilities? *Journal of Consumer Research*, 3, 223-232.
- Dierickx, I. & K. Cool. 1989. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35 (12),1504-1513.
- Eagley, A., Wood, W, Chaiken, S. 1978. Causal inferences about communications and their effect on opinion change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 424-443.
- Empresas em Portugal 2012. *Estatísticas Oficiais*. Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- Ferreira, A.I & Martinez, L.F. 2008. *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional*. Editora RH. 234-246.
- Festinger, L. 1957. *A Theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Fuqua, D., Simpson, R., Newman, D.B., Choi, J.L. 2012. Who is the client in organizational consultation? *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. (DOI: 10).

Gefen, D., Rigdon, E.E., Straub, D. 2011. An Update and Extension to SEM Guidelines for Administrative and Social Sciences Research. *MIS Quarterly*, 35-2.

Gil, A.C.1999. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo. Editora Atlas.

Goodman, P. S. & Dean Jr. 1982. *Creating long term organizational change*. Goodman and associates, Change in Organizations, CA, 226-279.

Goncalves, Rui.1994. *Gestão Estratégica*. IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento – Ministério da Industrial e Energia.

Goncalves, Rui.1993. *Formação – Ação nas PME Industria*. IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento – Ministério da Industrial e Energia.

Gray, C. 2002. Entrepreneurship, resistance to change and growth in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, p (1), 61-72.

Handley, K., Sturdy, A., Clark, T., Fincham, R. 2005. *Client-consultant relations and the Role of Challenge*. OKLC, 1-24.

Hansen, M. 1999. The search – Transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organizations subunits. *Administrative Science Quarterly*. 44,82-111.

Heron, J. 1990. *Helping the client*. London: Sage.

Hartwick, J. & Barki, H. 2001. *Communications as a dimension of user participation*. IEEE Transactions on Professional Communication, 44:1, pp. 21-36.

Herscovitch, L., Meyer, J.P. 2002. *Commitement to organizational change: Extension of a three-component model*. *Journal of Applied Psychology*, 87-3,472-487.

Higgins, M.C., Weiner, J., Young, L. 2012. Implementation teams: A new lever for organizational change. *Journal of Organizational and Behavior*, 33, 366-388.

Huber, G. 1991. *Organizational learning: The contributing processes and the literature*. *Organization Science*, 1:1, 88-115.

Ibarra, H. 1999. Provisional selves: Experimenting with image and identify in professional Adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44, 764-791.

Jaros, S. 2010. Commitement to Organizational Change: a Critical review. *Journal of Change Management*. 10 (1), 79-108.

Lippit, G & Lippit, R. 1978. *The Consulting process in action*. La Jolla, California: University Associates.

Mckenna, C. 2004. *Liability Insurance and the Historical roots of the rapid Growth of Consulting during the 1990`s*. EURAM conference paper, university of St Andrew`s.

- Kennon, M. S. & Schuler, J. 2011. Wanting, Having and Needing: Integrating Motive Disposition Theory and Self – Determination Theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 5, 1106-1123.
- Ko, D., Kirsch, L.J., King, W.R. 2005. The antecedents of Knowledge Transfer from consultants to clients in enterprises system implementations. *Mis Quarterly*, 29, 1, 59-85.
- Kotter, J. P., Cohen, D. S. 2002. *The Heart of Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Press.Kratochwill, T., R., Elliot, N.S., Busse, R.T. 1995. Behavior consultation: A five-year evaluation of consultant and client outcomes. *School Psychology Quarterly*, 10, 87-117.
- Krauss, R., & Fussel, S. 1990. *Mutual Knowledge and Communications Effectiveness, Intellectual Teamwork: Social and Technological Foundations of Cooperative*. Lawrence Erlbaum and Associates, Hillsdale, 111-145.
- Medina, L.M., Montes-Lloréns, J., Ruiz-Moreno. 2007. Relations between quality management practices and knowledge transfer. *Journal of Operations Management*, 25-682-701
- Meyer, A., Brooks, G., Goes, J. 1990. Environmental jolts and industry revolutions: organizational responses to discontinuous change. *Strategic Management Journal*, 11; 93-110.
- Meyer, J. & Allen, N. 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Marsden, P. V. 1990. Network Data and Measurement. *Annual Review of Sociology*, 16, 435-463.
- Mazmanian, P, E., Waugh, J., Mazmanian, P.M. 1997. Commitment to change: Ideation roots, empirical evidence, and ethical implications. *The Journal of Continuing Education in the Health Profession*, 17, 133-140.
- Monge, P., Bachman, S.Dillard, J. & Eisenberg, E. 1982. “Communicator competence in the workplace: Model testing and scale development” in Communication Yearbook, New Brunswick, M. Burgoon Ed, 505-527.
- Nadler, D.A. 1989. *Organizational Frame Bending: Types of Change the Complex Organization*. D.A: Daler (Ed.), Corporate Transformation, 66-83.
- Nascimento, J.L., Lopes, A., Salgueiro, M.F. 2008. Estudo sobre a validação do “Modelo de Comprometimento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 115-133.
- Nelson, R. & S. Winter 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap Press, Cambridge, MA.

- Neves, Pedro (2011). Building commitment to change: the role of perceived supervisor support and competence. *European Journal of Work and Organization Psychology*, 20,4,437-450.
- Nonaka, I. 1994. A Dynamic theory of Organizational knowledge creation. *Organizational Science*, 5.1, 14-37.
- Nuttall, J. 2004. Modes of interpersonal relationship in management organizations. *Journal of Change Management*, 4. n.1. 15-29.
- O'Dell, C., Grayson, C.J. 1998. "If only we knew what we know": Identification and Transfer of Internal Best Practices. *California Management Review*. 154-174
- Osterloh, M. & Frey, B. 2000. Motivation knowledge transfer and organizational forms. *Organizational Science*, 11-5, 538-550.
- Overton, G.,K. & Mac Vicar, R. 2008. Requesting a commitment to change conditions that produce behavior or attitude commitment. *Journal of Foundations of continuing education*, 28, 2, 60-66.
- Pestana, H.M. & Gageiro, N.J. 2003. *Análise de dados para Ciências Sociais: A complementaridade de spss*. Lisboa.
- Piaget, J. 1970 *Piaget's theory*, in P. Mussen. *Handbook of Child Psychology*. New York: Wiley.
- Polanyi, M. 1996. *The Tactic Dimension*. Garden City, New York.
- Quivy, R & Campenhoudt, L.V. 1992. *Manual de Investigação de Ciências Sociais*. Lisboa. Gradiva-Publicações, Lda.
- Reason, P. 1988. *Human Inquiry in Action*. London: Sage
- Reto, L. , Nunes, F. 1999. Métodos como Estratégia de pesquisa: Problemas Tipo numa Investigação. *Revista Portuguesa de Gestão*. Lisboa: INDEG-ISCTE.1, 21-31.
- Richter, A, Niewiem, S. 2006. The relationship between clients and management consultants: an empirical analysis. *Academy of Management Best Conference Paper*, MC. b1-b6.
- Salgado, C., Fonseca, T., Pinto., P.C., Ferreira, F. 2011. *Relatório de avaliação de impacto do projeto MOVE PME*. Instituto de Soldadura e Qualidade, Associação Industrial Portuguesa.
- Silvestrin, C.B., Dodoi, E, Ribeiro, A. 2006. *Comunicação, Linguagem e Comunicação Organizacional*. Unirevista.1809-4651.
- Smart, G.I., Maull, R.S. Childe, S.J., Radnoe, Z.J. 2004. *Capitalizing on Thematic Initiatives. A framework for Process Effectiveness*. G.I. Susman (Ed.), Integrating design and manufacturing for competitive advantage. New York: Oxford University Press.

- Susman, G., Jansen, K., Michael, J. 2005. Innovation in change in small and medium sized manufacturing companies. RFP.05-480-5823. *Smeal College of Business*.
- Shin, J., Taylor, M.S., Seo, M. 2012. The resources for change: the relationships of organizational inducements and psychological resilience to employee's attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*, 25,727-748).
- Stewart, A. & Nguyen, D. 2006. The value of consultant-client relationships: Perspectives from both sides of fence. *Academy of Management Best Conference Papers* (MC.b1-b6).
- Szulanski, G. 1996. Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 27-43.
- Schein, E. 1969. *Process Consultation: Its role in organizational development*. Reading, MA: Addison - Wesley.
- Scmuck, R.A. 1995, Process Consultation and Organizational Development Today. *Journal of Educational and Physiological Consultation*, 6 (3), 207-215
- Sturdy, A., Clark, T., Fincham, R., Handley, K. 2004. Complexity, Contradiction, Fluidity and Management Knowledge in Management Consultant - Client Relationships. Presented at the *Academy of Management* (AOM) conference, August, 2004.
- Webber, S.A. & Klimoski, R.J. 2004. Client-project Manager engagements, trust, and Loyalty. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 997-1013.
- Weick, K. E & Quinn, R.E. 1999. Organizational and Change Management. *Annual Review Psychology*, 50, 361-386.
- Williamson, O. 1975. *Markets and Hierarchies: Analyses and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization*. New York, London: Free Press.
- Wittrock, M.C. 1974. *Learning as a Generative Process*. *Educational Psychologist*, 11(2),87-95.
- Zaltman, G., R. Duncan, J. Holbek (1973). *Innovations and Organizations*. Wiley, New York.
- Zimmerman, B. J. & Blom, D. E. (1983). Toward an empirical test of the role of cognitive conflict in learning development review, *Development Review*, 3, 18-38.

14. Anexos

Anexo 1. Questionário Online aplicado no âmbito da investigação – tempo 2**Escalas de comprometimento** (Herscovitch, L., Meyer, J.P)

Neste grupo são-lhe apresentadas afirmações que representam alguns sentimentos possíveis das pessoas para com a empresa onde trabalham. Utilize a escala de sete pontos, para responder a **TODAS** as questões, tendo em conta que **1** corresponde a “**Discordo Totalmente**” e **7** corresponde a “**Concordo Totalmente**”.

1. Eu gostaria bastante de me envolver neste projeto empresarial o resto da minha carreira.	1	2	3	4	5	6	7
2. Eu não sinto qualquer obrigação em continuar a envolver-me no atual projeto empresarial.	1	2	3	4	5	6	7
3. Mesmo que fosse do meu interesse, não me sentiria bem em deixar agora esta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
4. Considero que os problemas desta empresa são como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6	7
5. Eu não sinto que faça parte deste projeto empresarial.	1	2	3	4	5	6	7
6. Sentir-me-ia culpado se abandonasse este projeto empresarial agora.	1	2	3	4	5	6	7
7. Esta empresa merece a minha lealdade.	1	2	3	4	5	6	7
8. Eu não me sinto emocionalmente ligado a este projeto empresarial.	1	2	3	4	5	6	7
9. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
10. Eu não abandonaria agora este projeto empresarial porque sinto que tenho uma obrigação para com as pessoas que aí trabalham.	1	2	3	4	5	6	7
11. Sinto-me em dívida para com esta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
12. Eu não me sinto fortemente ligado a esta empresa.	1	2	3	4	5	6	7

Cotação: Média do somatório dos resultados obtidos em cada item, após reversão de alguns itens.

Comprometimento Afetivo (1,4, R5, R8, 9, R12)

Comprometimento Normativo (3, R2, 6, 7, 10,11)

Escalas de Competência de Codificação da Comunicação (aplicada ao recipiente da mensagem) Monge et al. (1982)

Considerando a sua experiência com a **equipa de consultores** que intervieram no programa **MOVE PME**, por favor responda assinalando com um círculo relativamente às afirmações que se seguem, aquela com mais se identifica. Utilize a seguinte escala em que **1** corresponde a “**Discordo Totalmente**” e **5** “**Concordo Totalmente**”

1. Os consultores têm um bom domínio da linguagem.	1	2	3	4	5
2. Geralmente, os consultores conseguem ser objetivos.	1	2	3	4	5
3. Os consultores geralmente interagem com as pessoas de forma eficaz.	1	2	3	4	5
4. A comunicação escrita dos consultores é difícil de entender.	1	2	3	4	5
5. Os consultores exprimem as suas ideias de forma bastante clara.	1	2	3	4	5
6. A comunicação oral dos consultores é difícil de entender.	1	2	3	4	5
7. Os consultores dizem sempre o que é certo no momento certo.	1	2	3	4	5

Cotação: Média do somatório dos resultados obtidos em cada item.

Escalas de Credibilidade da fonte (aplicada ao recipiente da mensagem) Grewal et al. & McCroskey et al. (1974)

Considerando a sua experiência com a **equipa de consultores** que intervieram no programa **MOVE PME**, por favor responda assinalando com um círculo relativamente às afirmações que se seguem, aquela com mais se identifica. Utilize a seguinte escala em que **1** corresponde a “**Discordo Totalmente**” e **5** “**Concordo Totalmente**”

1. Os consultores são pessoas de confiança.	1	2	3	4	5
2. Os consultores são pessoas de mente aberta.	1	2	3	4	5
3. Os consultores são experientes.	1	2	3	4	5
4. Os consultores dominam áreas de especialização.	1	2	3	4	5
5. Os consultores são pessoas bem preparadas.	1	2	3	4	5
6. Os consultores são credíveis.	1	2	3	4	5
7. Sou capaz de interromper o que ia fazer, para interagir/ comunicar com os consultores.	1	2	3	4	5

Cotação: Média do somatório dos resultados obtidos em cada item.

Escalas de Transferência de Conhecimento (Ko et. al., 2005)

Considerando a sua experiência com a **equipa de consultores** que intervieram no programa **MOVE PME**, por favor responda assinalando com um círculo relativamente às afirmações que se seguem, aquela com mais se identifica. Utilize a seguinte escala em que **1 corresponde a “Discordo Totalmente”** e **5 “Concordo Totalmente”**

1.As minhas interações com os consultores, durante o programa Move PME, permitiram-me compreender melhor como o plano de ação se integrava na gestão da empresa.	1	2	3	4	5
2.As minhas interações com os consultores durante o programa Move PME, permitiram-me melhorar a capacidade crítica na área da gestão.	1	2	3	4	5
3.As minhas interações com os consultores durante o programa Move PME, permitiram-me aumentar os conhecimentos de gestão.	1	2	3	4	5
4.As minhas interações com os consultores durante o programa Move PME, permitiram-me aumentar o conhecimento sobre alguns instrumentos de gestão.	1	2	3	4	5
5.As minhas interações com os consultores durante o programa Move PME, permitiram-me aumentar o conhecimento acerca das questões estratégicas relacionadas com esta empresa.	1	2	3	4	5
6.As minhas interações com os consultores durante o programa Move PME, permitiram-me melhorar a capacidade de desenvolver soluções para a empresa.	1	2	3	4	5

Cotação: Média do somatório dos resultados obtidos em cada item.

Escalas de Partilha de Entendimento (adaptado por Ko et. al., 2005) a partir de Nelson & Coprider (1996) e Gerwin (1996) e Moffat (1997)

Considerando a sua experiência com a **equipa de consultores** que intervieram no programa **MOVE PME**, por favor responda assinalando com um círculo relativamente às afirmações que se seguem, aquela com mais se identifica. Utilize a seguinte escala em que **1 corresponde a “Discordo Totalmente”** e **5 “Concordo Totalmente”**

1.Os consultores e eu geralmente concordámos sobre o que era relevante.	1	2	3	4	5
2.Os consultores e eu tivemos experiências anteriores semelhantes na área de implementação de projetos	1	2	3	4	5
3.Os consultores e eu abordávamos as soluções dos problemas do mesmo modo.	1	2	3	4	5
4.Os consultores e eu compreendíamo-nos mutuamente quando falamos.	1	2	3	4	5
5.Os consultores e eu não tivemos dificuldade em nos entender.	1	2	3	4	5
6.O processo de implementação do nosso Plano de Ação foi bem compreendido durante o projeto.	1	2	3	4	5

Cotação: Média do somatório dos resultados obtidos em cada item.

Escalas de Relação Árdua (adaptado por Ko et. al., 2005) a partir de Szulanski (1996)

Considerando os consultores que intervieram no **programa MOVE PME** por favor responda assinalando relativamente às afirmações que se seguem a resposta com que mais se identifica.

	<i>Muito fácil</i>	<i>Moderadamente fácil</i>	<i>Moderadamente exigente</i>	<i>Muito exigente</i>
1.A comunicação com os consultores foi:	1	2	3	4
	<i>Foram depois refletidas por mim</i>	<i>Foram bem recebidas, mas não são pensadas / refletidas por mim</i>	<i>Foram frequentemente evitadas</i>	<i>Só ocorreram quando eu não tive mesmo outra alternativa</i>
2.As intervenções ou sugestões apresentadas pelos consultores:	1	2	3	4
	<i>Foram depois refletidas pelos consultores</i>	<i>Foram bem recebidas, mas não são pensadas / refletidas pelos consultores</i>	<i>Foram frequentemente evitadas pelos consultores</i>	<i>Só ocorreram quando os consultores não tinham mesmo outra alternativa</i>
3.As intervenções ou sugestões minhas e dos consultores:	1	2	3	4

Cotação: Média do somatório dos resultados obtidos em cada item.

Escalas de Motivação Intrínseca (Amabile et. al., 1994)

Considerando o programa **MOVE PME**, por favor responda assinalando relativamente às afirmações que se seguem aquela com mais se identifica Por favor, Coloque um círculo, utilizando a seguinte escala de 1 **“Discordo Totalmente”** a 7 **“Concordo Totalmente”**

1. Gosto de adquirir conhecimentos técnicos e de gestão.	1	2	3	4	5	6	7
2. Quanto mais desafiante se apresenta a área de gestão mais interesse desperta em mim a sua aprendizagem	1	2	3	4	5	6	7
3. Gosto de adquirir os conhecimentos técnicos e de gestão que me são completamente novos	1	2	3	4	5	6	7
4. Pessoalmente ganho em aprender conhecimentos técnicos e de gestão	1	2	3	4	5	6	7
5. Quero descobrir ate onde ir com os conhecimentos técnicos e de gestão que adquiri.	1	2	3	4	5	6	7
6. Fico mais confortável quando consigo estabelecer as minhas próprias metas de aprendizagem na área da gestão	1	2	3	4	5	6	7

Cotação: Média do somatório dos resultados obtidos em cada item.

Escalas de Motivação Extrínseca (adaptado por Ko et al., 2005) a partir de Amabile et. al.(1994)

Considerando o programa **MOVE PME**, por favor responda assinalando relativamente às afirmações que se seguem aquela com mais se identifica Por favor, Coloque um círculo, utilizando a seguinte escala de 1 **“Discordo Totalmente”** a 7 **“Concordo Totalmente”**

1. Tenho consciência do valor acrescentado que obtenho a nível pessoal com a aprendizagem de conhecimentos técnicos e de gestão.	1	2	3	4	5	6	7
2. Sinto-me motivado com os ganhos financeiros que os conhecimentos técnicos e de gestão me podem proporcionar.	1	2	3	4	5	6	7
3. Tenho a percepção clara de que se me dedico a adquirir conhecimentos técnicos e de gestão poderei aspirar metas mais ambiciosas.	1	2	3	4	5	6	7
4. Quero que os outros constatem o meu valor em virtude de ter adquirido novos conhecimentos técnicos e de gestão.	1	2	3	4	5	6	7
5. Estou fortemente motivado pelo reconhecimento que posso ter ao aprender conhecimentos técnicos e de gestão.	1	2	3	4	5	6	7
6. Eu sinto que obtenho ganhos em aprender com os conhecimentos técnicos e de gestão.	1	2	3	4	5	6	7

Cotação: Média do somatório dos resultados obtidos em cada item.

Escalas criadas de Mudança a partir do Modelo de Nadler (1989)

Em baixo apresentam-se quatro grupos de afirmações relativamente ao tipo de mudanças que foram realizadas pela empresa após o programa **MOVE PME**. Por favor responda, escolhendo **apenas uma alínea em cada grupo**. Assinale com uma cruz na resposta que mais se ajusta ao caso da sua empresa.

Por favor, Coloque um círculo, utilizando a seguinte escala de 1 **“Discordo Totalmente”** a 7 **“Concordo Totalmente”**

Mudança Incremental Antecipatória (afinação ou Ajustamento)

A.1) permitiu identificar alguns aspetos organizativos e formas de realizar as atividades de negócio que deveriam ser ajustadas em virtude da descoberta de soluções inovadoras e competitivas.	1	2	3	4	5	6	7
A.2) influenciou a decisão em introduzir reestruturações parcelares e limitadas no sistema organizativo para por em prática as soluções inovadoras e competitivas entretanto identificadas.	1	2	3	4	5	6	7
A.3) influenciou a decisão em substituir coordenadores de algumas áreas funcionais com competências mais ajustadas à concretização das soluções inovadoras e competitivas entretanto identificadas.	1	2	3	4	5	6	7

Mudança Estratégica Antecipatória (reorientação)

B.1) fez emergir a necessidade de uma reorientação estratégica global em sequência de um diagnóstico das condições internas e dos desafios do mercado.	1	2	3	4	5	6	7
B.2) permitiu a elaboração de um plano estratégico que disciplinasse o processo de mudança estratégica.	1	2	3	4	5	6	7
B.3) tomando em consideração o plano de mudança estratégica, implicou mudanças profundas no sistema organizativo e nas competências dos coordenadores / chefias de toda da empresa.	1	2	3	4	5	6	7

Mudança Incremental Reativa (adaptação)

C.1) permitiu identificar alguns aspetos organizativos e formas de realizar as atividades de negócio que deveriam ser adaptadas face a alterações do ambiente de negócios.	1	2	3	4	5	6	7
C.2) influenciou a decisão em introduzir reestruturações parcelares e limitadas no sistema organizativo para adequar a resposta da empresa a desafios do ambiente de negócios.	1	2	3	4	5	6	7
C.3) influenciou a decisão em substituir coordenadores de algumas áreas funcionais com competências mais adaptadas aos desafios entretanto identificados.	1	2	3	4	5	6	7

Mudança Estratégica Reativa (recriação)

D.1) fez emergir ou intensificou a necessidade de repensar globalmente a estratégia da organização e do modelo de negócio em virtude dos maus resultados alcançados.	1	2	3	4	5	6	7
D.2) teve implicações drásticas na substituição de unidades com responsabilidade na condução da empresa	1	2	3	4	5	6	7
D.3) tomando em consideração a rutura com um plano estratégico anteriormente formulado, implicou mudanças profundas no sistema organizativo e nas competências dos coordenadores / chefias de toda da empresa.	1	2	3	4	5	6	7

Cotação: Média do somatório dos resultados obtidos em cada item.

Escalas sobre Programa MOVE PME (edição 2009-2010)

1. Para além de si, quantos colaboradores da empresa estiveram diretamente envolvidas no Programa MOVE PME? _____

2. Relativamente ao tempo despendido por si e pelos seus colaboradores no programa MOME PME, por favor estime o nº de dias despendidos:

<i>Fases do programa</i>	<i>N.º de dias Despendidos por si</i>	<i>N.º de dias despendidos pelos seus colaboradores</i>
1. Diagnóstico e definição do plano de ação		
2. Na implementação das mudanças na empresa		

3. De 0 a 10, como classifica o grau de implementação do plano de ação definido neste projeto? _____

Escalas de caracterização do individuo (empresário)

1. Género: F M

2. Idade: _____

3. Anos de experiência como empresário: _____

4. Anos de experiência profissional noutras funções: _____

5. Habilitações: _____

6. Participou em algum sistema RVCC:

SIM NÃO

Anexo 2. Itens selecionados do questionário da AIP – tempo 1**Questionário Empresas – Dirigentes (MOVE PME)****Escalas de avaliação do Modelo de Intervenção do Projeto Move (Salgado, et al., 2011)****Como avalia a metodologia utilizada no projeto?**

(Escala de resposta a utilizar: 1 – Mau; 2 – Medíocre; 3- Suficiente; 4 – Bom; 5 – Muito Bom)

fatores em análise	1	2	3	4	5
Áreas de Intervenção definidas no projeto					
Metodologia seguida					
Objetivos definidos					
Duração das intervenções					
Articulação entre intervenções					
Duração total do projeto					

Escalas de avaliação do Utilidade das atividades do Projeto Move (Salgado, et al., 2011)**Como avalia a utilidade das diferentes atividades do Projeto Move PME para a prossecução dos objetivos propostos ?**

(Escala de resposta a utilizar: 1 – Mau; 2 – Medíocre; 3- Suficiente; 4 – Bom; 5 – Muito Bom)

Atividades	1	2	3	4	5
Diagnóstico					
Definição do Plano de Ação					
Formação					
Sensibilização Projeto de Melhoria - Trabalhadores					
Apoio à implementação do Plano de Ação					
Análise Crítica da Evolução do Projeto					
Avaliação das Melhorias Implementadas					

Escalas de avaliação dos formadores-Consultores (Salgado, et al., 2011)**Como avalia o desempenho dos formadores-consultores**

(Escala de resposta a utilizar: 1 – Mau; 2 – Medíocre; 3- Suficiente; 4 – Bom; 5 – Muito Bom)

Fatores em análise	1	2	3	4	5
Competência técnica					
Competência pedagógica					
Disponibilidade e flexibilidade					
Cumprimento das atividades programadas					
Capacidade de relacionamento e motivação					

Escalas de caracterização do individuo e da empresa participante (Salgado, et al., 2011)

1. Identificação da empresa
2. Nº de trabalhadores da empresa
3. Identificação do interlocutor